

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Navn på kandidat: Maren G. Sæther

Fra cowboy til kvalitetsleverandør: Hvordan kan havbruksnæringa lykkes med det forebyggende HMS-arbeidet?

Dato: 02.12.16

Totalt antall sider: 112

FORORD

Med bakgrunn som sykepleier med videreutdanning i *Helse, miljø og sikkerhet* og *Diabetesbehandling og –omsorg*, er jeg opptatt av verdien av forebygging fremfor «brannslukking». De to siste årene har jeg ved siden av MBA-studiene, jobbet i den administrative staben på landbasen til AQS, som er en servicetjenesteleverandør innen havbruk. Etter mange år i kommunehelsetjenesten, hvor det stort sett jobber kvinner, har det vært veldig spennende og lærerikt for meg å komme inn i et mannsdominert privat næringsliv med en helt annen kultur, utfordringer og drivkraft enn det jeg har erfart fra offentlig sektor.

Selv om AQS er brukt som casebedrift for denne studien, er det ikke de som er «cowboyene» i tittelen på denne oppgaven. Dette er derimot et bilde på hvordan forholdene i bransjen delvis har vært, og kanskje fortsatt er noen steder. NHO, som AQS er en del av gjennom bransjeforeningen *Sjømat Norge*, skriver på sine medlemssider at «et godt og systematisk HMS-arbeid bidrar til lønnsomhet og styrker bedriftens omdømme. HMS- arbeidet er viktig for å skape et godt arbeidsmiljø for den enkelte og for at bedriften skal nå sine mål» (Næringslivets Hovedorganisasjon, uten dato). Ambisjonen med forskningen min er å belyse hvordan virksomheter innen havbruksnæringa, som er en av landets farligste arbeidsplasser, kan få større forståelse for hvordan de skal kunne lykkes med dette arbeidet. Gjennom økt bevisstgjøring ønsker jeg å påvirke til refleksjon, nettopp for å danne et bedre grunnlag for å skape trygge og gode arbeidsplasser samt være «kvalitetsleverandører» i den kjeden som bidrar til at vi i Norge produserer førsteklasses sjømat (Holmen, 2016).

Jo mer man lærer om et tema, desto mer interessant blir det (Johannessen et al., 2011). Tankene mine har sprunget i alle retninger, og jeg har funnet mye spennende som jeg gjerne skulle fordypet meg mer i. Sender derfor en stor takk til veileder Hege Christin Stenhammer, som har fått meg ned på jorda og utfordret meg på hva som er mulig å få til i en og samme studie, for god støtte og inspirasjon gjennom forskningsprosessen.

Takk også til familie, venner og øvrig omgangskrets for deres tålmodighet, barnepass og turer til Løvøya. Og ikke minst tusen takk til alle i AQS for at jeg har fått være en del av AQS-teamet, for svar på mange rare spørsmål og for at jeg har fått «mast» på dere. Nå kan jeg kanskje svare på noen av deres spørsmål?

Maren G. Sæther

Lauvsnes, November 2016

SAMMENDRAG

Den eventyrlige veksten innen havbruksnæringen de siste årene har medført en del struktur- og kulturendringer. Trenden viser blant annet at det er blitt mer og mer vanlig for oppdrettsselskaper å kjøpe servicetjenester fra underleverandører, i stedet for å utføre alle jobbene selv slik de gjorde tidligere. Fra å være et fag som delvis har hatt preg av cowboy-tilstander, stilles det nå strenge krav til virksomhetenes helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Både formelle og systemspesifikke krav må oppfylles for at leverandørene i det hele tatt skal få være med i konkurransen om jobbene. Dette har ført til en positiv utvikling i bransjen, hvor bedriftene i tillegg til å være opptatt av å gjennomføre operasjonene på en best mulig måte, også har fokus på å legge til rette for forebygging av uønskede hendelser og sikkerheten til sine ansatte og deres omgivelser.

Selv om HMS-arbeidet i havbruksnæringa har fått økt fokus i den senere tiden, viser forskning at det fortsatt er et potensiale for forbedringer. Jeg har derfor valgt å bruke denne masteroppgaven til å utrede problemstillingen: *Hvordan kan havbruksnæringa lykkes med det forebyggende HMS-arbeidet?* Studien er altså et ønske om å bidra i debatten og øke vår forståelse for dette arbeidet, samt påvirke og bevisstgjøre aktørene til egen refleksjon, slik at vi skal kunne skape en enda tryggere hverdag for alle arbeidstakerne i havbruksbransjen.

Både oppbyggingen av HMS-innsatsen og rapportering av den er godt forankret i HMS-lovgivningen, som danner en viktig ramme for utvikling i bærekraftig retning. Det er likevel en del interne forhold som må være tilstede og fungere i virksomhetene, for at de skal kunne lykkes med det forebyggende HMS-arbeid sitt. Undersøkelsen min tar utgangspunkt i en casebedrift, og jeg har benyttet to forskningsspørsmål for å utrede problemstillingen nærmere. Det første spørsmålet går ut på å finne *Hvilke forhold bidrar til å fremme det praktiske arbeidet med forebyggende HMS i havbruksnæringa?* Alle funnene jeg har gjort gjennom workshop, samtaler og dokumentstudier har jeg kategorisert og presentert i fem hovedkapitler som skildrer bedriftens kultur, opplæring og læring, ledelses-engasjement og arbeidstaker-medvirkning, samarbeid innad i bedriften og samarbeid utad, dvs. med andre interessenter.

Organisasjonskulturen består av ledelsen og de ansattes holdninger, kompetanse, erfaringer og delte kunnskap, og den sier mye om hvilke verdier som gjelder, hvordan ting prioriteres og gjøres innad i bedriften. Dette er forhold som er viktig for blant annet trivsel og arbeidsmiljø, og kulturen har derfor stor betydning for det forebyggende HMS-arbeidet på arbeidsplassen. I tillegg til at det er et krav fra kundene vil økt fokus på HMS skape bedre effektivitet, f.eks.

gjennom motiverte og friske arbeidstakere, og det er derfor en nødvendig og god investering for bedriften. Funn viser også at det ledelsen har fokus på, har de ansatte ha fokus på. Det at ledelsen engasjerer seg og inkluderer arbeidstakerne vil altså være avgjørende for HMS-arbeidet i virksomheten. Det forebyggende arbeidet, som er utgangspunkt for denne studien, konsentrerer seg først og fremst om å fjerne eller redusere risikofaktorer for sykdom og ulykker, mens det helsefremmende arbeidet dreier seg om å styrke helsen ved å vektlegge arbeidstakernes positive ressurser. Ettersom de ansatte gjerne er den viktigste ressursen i kunnskapsbedrifter, viser denne studien også hvordan det helsefremmende og inkluderende perspektivet kan være en styrke for HMS-arbeidet. God kommunikasjon og intern samhandling er imidlertid uunnværlig for å oppnå dette. Bevissthet omkring sikker drift og forebyggende arbeid samt samarbeid med kunder og myndighetene, er andre forhold jeg har funnet som er viktig for at havbruksnæringa skal lykkes med forebyggende HMS-arbeid.

Det andre forskningsspørsmålet mitt skildrer *Hva kan man lære av hverandre innad i havbruksnæringa, og hva kan havbruksnæringa lære av andre bransjers erfaringer med HMS-arbeid?* Her har jeg benyttet dokumentstudier for å finne eksempler på erfaringer og suksesshistorier fra andre bedrifter og bransjer, som kan ha overføringsverdi for bedriftene i havbruksnæringa. Samarbeid og utnyttelse av beste praksis gir virksomhetene gode forutsetningene for læring og forbedring, og gjennom samhandling og benchmarking vil de dermed kunne danne grunnlag for enda tryggere arbeidsplasser. Forskning viser at havbruksnæringa er forholdsvis sammenlignbar med den betydelig eldre fiskerinæringa, og bedriftene kan derfor lære mye av deres erfaringer med forebyggende HMS-arbeid.

Oljesektoren har vært en pioner innen HMS-arbeid, likevel tyder funn jeg har gjort på at det ikke er ønskelig innen havbruk at alt blir like detaljstyrt som i petroleumssektoren. Selv om ansatte i havbruksnæringa er bevisste på at det er viktig med regler og gode systemer, påpekes det her også nødvendigheten av å lære seg å tenke selv og bruke sunn fornuft i arbeidet.

Et aktivt og systematisk HMS-arbeid er lovpålagt, men litteratur viser også en sammenheng mellom et godt arbeidsmiljø og kvalitet, produktivitet og lønnsomhet. Ved å fokusere på et godt HMS-arbeid vil virksomheten derfor kunne oppnå en rekke fordeler som f.eks. en forenkling og forbedring av arbeidshverdagen, økt engasjement, jobbtilfredshet og trivsel hos de ansatte, ryddige forhold og gode rutiner som øker effektiviteten og forhindrer driftsavbrudd, bedre konkurransefordeler gjennom bedre renommé og dermed lettere rekruttering. Økt forståelse og bevisstgjøring omkring dette vil kunne påvirke bedriftene til videre innsats for å lykkes med det forebyggende HMS-arbeidet i havbruksnæringa.

INNHOOLD

FORORD	i
SAMMENDRAG	ii
INNHOOLD	iv
FIGURER	vi
1 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN OG AKTUALISERING	1
1.2 PROBLEMSTILLING	4
1.2.1 BEGREPSAVKLARINGER	4
1.2.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL OG AVGRENSNINGER	5
1.3 DESIGN	6
2 CASEBEDRIFTEN AQS	7
3 TEORETISK RAMMEVERK	9
3.1 HMS OG KVALITET – FOREBYGGING OG FORBEDRING ER TO SIDER AV SAMME SAK	9
3.1.1 RISIKOSTYRING → FOREBYGGING → LÆRING	9
3.1.2 → KVALITETSLEVERANDØR	11
3.2 KULTUR FOR HMS	13
3.2.1 KUNNSKAP → KOMPETANSE	16
3.2.2 KOMMUNIKASJON OG SAMHANDLING	18
3.3 HMS- OG KVALITETSLEDELSE	20
3.3.1 TOTAL KVALITETSLEDELSE	21
3.3.2 MEDVIRKNING	22
3.4 BESTE PRAKSIS	24
4 METODE	25

4.1 FORSKNINGSTEKNIKK	26
4.1.1 WORKSHOP	28
4.1.2 SAMTALEINTERVJU	29
4.1.3 DOKUMENTSTUDIER	30
4.2 ANALYSETEKNIKK	30
4.3 UTFORDRINGER	34
4.3.1 EGEN ROLLE	35
4.3.2 FORSKNINGSETIKK	37
4.4 TROVERDIGHET, OVERFØRBARHET OG BEKREFTBARHET	37
5 PRESENTASJON OG DRØFTING AV FUNN	38
5.1 ORGANISASJONSKULTUR, SIKKERHETSKULTUR, HELIKOPTERTUR OG SKITUR	41
5.1.1 PÅLITELIG	44
5.1.2 KOMPETENT	46
5.1.3 TRIVELIG	48
5.1.4 HANDLEKRAFTIG	50
5.1.5 HELIKOPTERTUR OG SKITUR	51
5.2 OPPLÆRING - IGJEN OG IGJEN	53
5.2.1 LÆRING → KONTINUERLIG FORBEDRING	56
5.3 TOPP-DOWN, BUTTOM-UP	60
5.3.1 TQM I AQS	63
5.3.2 ARBEIDSTAKERMEDVIRKNING	65
5.3.3 KOMMUNIKASJON I ALLE LEDD	67
5.4 HELHETLIG MENNESKELIG STYRING	70
5.4.1 MEG+DEG = OSS	71
5.4.2 FRA FOREBYGGENDE TIL HELSEFREMMEDE OG INKLUDERENDE ARBEID	76
5.5 DET ER INGEN VITS I Å FINNE OPP KRUTTET PÅ NYTT	80

5.5.1	VI + DERE = KRUTT	81
5.5.2	SAMARBEID MED MYNDIGHETENE	83
5.5.3	SUKSESS GJENNOM Å UTNYTTE DET BESTE FRA ANDRE	86
6	OPPSUMMERING OG AVSLUTNING	88
6.1	OPPSUMMERING AV FORSKNINGSSPØRSMÅLENE	89
6.2	OPPSUMMERING AV PROBLEMSTILLINGA	90
6.3	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	92
	LITTERATURLISTE	93
	VEDLEGG 1: SAMTALEGUIDE FOR ANSATTE I AQS	101
	VEDLEGG 2: SAMTALEGUIDE FOR KUNDER	102
	VEDLEGG 3: OPPSUMMERING AV WORKSHOP MED ANSATTE I AQS	103

FIGURER

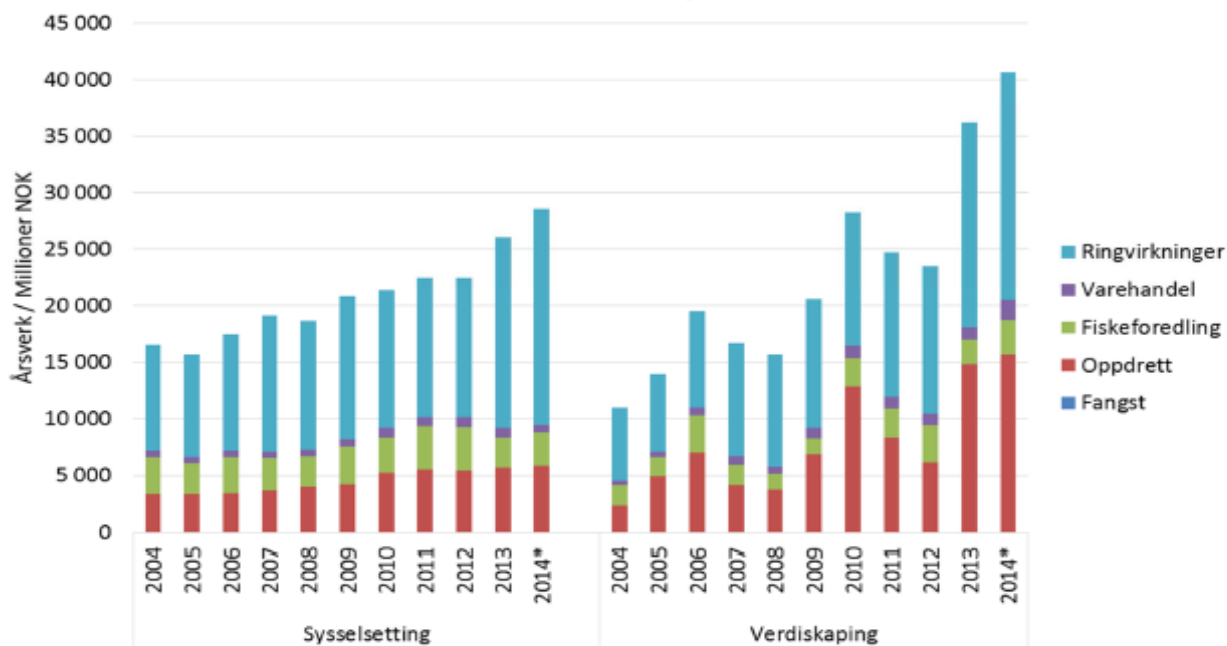
Figur 1: Sysselsetting og verdiskaping i den havbruksbaserte verdikjeden fra 2004-2014 (Richardsen og Bull-Berg, 2016:25)	1
Figur 2: Lukket styringsløyfe illustrert i Karlsen (2010b:108)	11
Figur 3: Trappen av total kvalitet (Karlsen, 2010b:156)	22
Figur 4: Virksomhetens intellektuelle kapital (Rafn og Ottesen, 2014:29)	24
Figur 5: Forenklet oversikt over funn og kategorier	32
Figur 6: Oversikt over hovedkategoriene/kapitlene i drøftingen	40
Figur 7: TQM -Total kvalitetsledelse i AQS	64

1 INNLEDNING

Denne masteroppgaven er en avslutning av *Master of Business Administration* (MBA)-studiene ved Nord universitet. Gjennom en kvalitativ studie av det forebyggende HMS-arbeidet i havbruksnæringa, har jeg et ønske om å bidra i debatten og påvirke til refleksjon rundt dette arbeidet. Bedriften AQS, en maritim entreprenør som leverer servicetjenester til havbruk, er brukt som case for forskningen min. Målet med studien er økt forståelse for virksomhetenes forebyggende helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet. Bevisstgjøring og større fokus på HMS-arbeidet, vil igjen kunne påvirke til læring og dermed gi grunnlag for et bedre og tryggere arbeidsmiljø for ansatte i næringa.

1.1 BAKGRUNN OG AKTUALISERING

Havbruksnæringa, som er bygd på erfaring, forskning og teknologi, er for tiden den raskest voksende næringa på kysten. Dette gir ringvirkninger for store regioner, og optimisme og troen på videre verdiskaping preger folket. Det som startet med noen få fisker i enkle merder på 70-tallet, er altså for lengst blitt en milliardindustri (Aspaker, 2014). SINTEF-rapporten *Nasjonal betydning av sjømatnæringa* presenterer denne grafen som understreker dette:



Figur 1: Sysselsetting og verdiskaping i den havbruksbaserte verdikjeden fra 2004-2014 (Richardsen og Bull-Berg, 2016:25)

Illustrasjonen viser at den havbruksbaserte verdikjeden sysselsatte omtrent 28.600 årsverk i Norge i 2014. Samme år ga aktiviteten i verdikjeden et bidrag til BNP på over 40 milliarder kroner, hvorav halvparten av dette kom fra næringens ringvirkninger. Vi ser at det har vært en stor økning det siste tiåret, men det er likevel ingen grunn til å tro at veksten stopper her. Den senere tids fall i oljeprisen har gitt petroleumsindustrien en solid knekk, mange arbeidsplasser har forsvunnet og behovet for omstilling og nyskaping i det norske næringslivet er stort. Havbruksnæringa, som er Norges største fornybare eksportnæring, samt de ringvirkningene den medfører, både er og vil derfor fortsette å være et viktig bidrag til sysselsetting og verdiskaping i Norge i årene fremover (Richardsen og Bull-Berg, 2016).

Holmen (2016) har imidlertid utført en kartlegging av skader og dødsfall i havbruksnæringen, som viser at dette er den nest farligste arbeidsplassen i landet vårt. I denne bransjen er det altså et kontinuerlig behov for HMS-forbedringer for å kunne forebygge enda flere uheldige hendelser og ulykker. Det viser også mange av funnene som Sjøfartsdirektoratets inspektører gjør, ettersom de tyder på at en del rederi fortsatt ikke gjør nok for å forebygge ulykker. Manglende HMS-arbeid og vedlikeholdsrutiner handler ofte om manglende sikkerhetskultur. En bevisstgjøring er derfor nødvendig for at virksomhetene skal kunne få større forståelse for viktigheten av å følge forskriftene og satse på sikkerheten (Akselsen, 2016; Norsk Bransjeforening for Undervannsentreprenører, uten dato).

Gjennom å ha fokus på noe, øker også oppmerksomheten på området. Bevisstgjøring oppnås når mennesker forstår sitt ansvar og hvordan deres handlinger er med på å bidra til at organisasjonen skal nå sine mål. Forebyggende helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid er en verdiskaper ikke bare for den enkelte arbeidstaker, men også for bedriften og resten av samfunnet. Med gode systemer som bygger opp under myndighetenes krav som gjenspeiles i HMS-lovgivningen, og en forsterkning av de ansattes kunnskaper, kompetanse og holdninger, vil virksomhetene dermed kunne forbedre både arbeidsmiljøet og konkurransekraften sin (Akselsen, 2016; Norsk Standard, 2015a; Karlsen, 2012).

En satsing på HMS henger nøye sammen med godt arbeidsmiljø, godt omdømme og god økonomi. Likevel er det en forutsetning at aktørene er bevisste på fordelene med denne «investeringen» for at det forebyggende HMS-arbeidet skal prioriteres. I tillegg til at det skaper tryggere arbeidsplasser, finnes det svært overbevisende holdepunkter for at skadeforebyggende arbeid er økonomisk lønnsomt (Karlsen, 2012; Mæland, 2012). Dette bekreftes av en ISSA-rapporten fra 2013, som omhandler analyser av 337 bedrifter i 19 land.

Den har funnet at for hver krone bedriftene investerer i et godt arbeidsmiljø vil de kunne øke lønnsomheten med 2,2 kroner, noe som gir en uttelling på 220%. Rafn og Ottesen (2014) viser også mange eksempler på hvorfor og hvordan forebyggende arbeid lønner seg, for eksempel i form av bedre omdømme, økt kvalitet, færre ulykker, mindre utskifting av ansatte, m.m. De forklarer hvordan ulike HMS-tiltak har redusert sykefraværet og økt produktiviteten blant annet i Posten, ved Oslo Lufthavn og i Norske Skog. Hvilke HMS-tiltak som er mest lønnsomme kan man ikke vite sikkert på forhånd, men de investeringene som er skreddersydde for å møte de lokale utfordringene i bedriften, er ofte mer lønnsomme enn de som er knyttet til generelle pålegg og krav fra tilsynsmyndighetene (Ibid.).

«Hvis du virkelig mener at forebyggende arbeid for å unngå skader og ulykker er kostbart, forsøk havari» (Håvold, 2015:168). Forskning viser at det er en sammenheng mellom økt rapportering av uønskede hendelser (RUH) og nedgang i antall fraværsskader. En halvering av nesten-ulykker, fra f.eks. 600 til 300, vil i praksis betyr en besparelse på 15 materielle skader, 5 færre menneskelige skader og en halv ulykke mindre. Gjennom å redusere uønskede hendelser med 50 %, vil man ved å ta statistikken «på alvor» altså halvere sjansene for at det skjer en ulykke. En uønsket hendelse er som oftest et resultat av uønsket utvikling, og jo tidligere dette avdekkes, desto tidligere kan det settes inn tiltak for å ta «ondet» ved roten. Avviksregistrering regnes derfor som det viktigste bidraget i mange av bedriftenes interne HMS-arbeid. (Holmen og Thorvaldesen, 2015; Rafn og Ottesen, 2014).

En trygg og god arbeidsplass har en verdi i bevisstheten til folk, og vil være avgjørende både for å beholde og rekruttere arbeidstakere med viktig kompetanse. St.meld. nr. 7 (2001-2002) *Om helse miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten* viser at uheldige HMS-resultater kan skade bedriftens omdømme overfor alle interessenter, deriblant myndighetene og nåværende og fremtidige samarbeidspartnere som ansatte, leverandører og kunder. Dersom man lykkes med en langsiktig og systematisk forbedring av HMS og kvalitet, vil man derimot kunne oppnå gevinst for den enkelte arbeidstaker i form av færre helseplager og økt trivsel, trygghet, motivasjon og engasjement. Dette vil igjen kunne føre til færre ulykker, redusert sykefravær og økt produktivitet, og innsatsen vil derfor også være positiv for bedriftens omdømme og konkurransekraft. At virksomheter tar vare på sine medarbeidere, mer enn det lover og forskrifter krever, vil som vi ser her være en god investering ikke bare for arbeidsplassen, men også for bedriftens kunder og samfunnet forøvrig (Rafn og Ottesen, 2014).

1.2 PROBLEMSTILLING

Det er myndighetene som utarbeider lover og regler samt håndhever dem, men det er på kontoret eller om bord på fartøyene, altså der arbeidstakerne befinner seg, at implementeringen skjer. Et godt HMS-system er avhengig av hvor effektiv styringen av det er, ikke at det finnes en «perm i hylla». Selve gjennomføringen av tiltakene er med andre ord den viktigste delen av virksomhetenes helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (Holmen og Aasjord, 2015; Smolan, 2009). Gjennom denne masteroppgaven har jeg et ønske om å øke både egen og bedriftenes forståelse for dette arbeidet, og jeg har derfor undersøkt problemstillingen:

Hvordan kan havbruksnæringa lykkes med det forebyggende HMS-arbeidet?

1.2.1 BEGREPSAVKLARINGER

Havbruksnæringa: Fiskeoppdrettsnæringen, dens leverandører og lignende beskjeftigelser innen marin sektor.

Lykkes: Med dette mener jeg her at bedriftene oppnår en forbedring fra dagens situasjon.

Forebyggende: Innsats og tiltak for å avverge og forhindre uhell, skader og belastninger. Forebygging er en del av det kontinuerlige HMS-arbeidet i bedriftene (Otteren, 2012).

HMS-arbeid: HMS er et akronym for helse, miljø og sikkerhet. *Helse*-begrepet innebærer både fysisk og psykisk helse og velferd, *miljø*-begrepet omfatter bedriftens utfordringer angående forurensing, utslipp, avfallshåndtering og lignende, mens *sikkerhet* betyr å forhindre skader på arbeidstakere eller andre involverte (Otteren, 2012).

HMS-arbeidet omfatter helse, miljø og sikkerhet i alle arbeidssammenhenger. God HMS er systematisk forebygging av negative hendelser og negativ utvikling, som for eksempel død, ulykker, sykefravær og produksjonslekkasjer, samt å sikre en positiv og helsefremmende utvikling. Tradisjonelt har HMS-arbeid hatt mest fokus på å forhindre negative hendelser, mens vi i dag i tillegg til ulykkesforebygging, har mer og mer fokus på å sikre en positiv utvikling (Rafn og Ottesen, 2014).

1.2.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL OG AVGRENSNINGER

Lover og forskrifter retter seg hovedsakelig mot de strukturelle og formelle sidene ved helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet, noe det er skrevet mange bøker og avhandlinger om tidligere. I denne studien ønsker jeg derfor heller å belyse de uformelle sidene ved det forebyggende HMS-arbeidet. Jeg vil altså ikke beskrive innholdet i regelverket eller oppbyggingen av kvalitetsstyringssystemer her, men derimot fokusere på hvordan virksomhetene arbeider i praksis for å oppnå et godt og sikkert arbeidsmiljø for sine ansatte og deres omgivelser. Med bakgrunn i dette har jeg tatt utgangspunkt i to forskningsspørsmål for å utrede problemstillingen nærmere:

- *Hvilke forhold bidrar til å fremme det praktiske arbeidet med forebyggende HMS i havbruksnæringa?*
- *Hva kan man lære av hverandre innad i havbruksnæringa, og hva kan havbruksnæringa lære av andre bransjers erfaringer med HMS-arbeid?*

Det er likevel en forutsetning at bedriftene kjenner til hvilke lover og regler som gjelder for dem og at de har et oppegående og levende HMS- og internkontrollsystem, for at de skal lykkes i arbeidet med forebyggende HMS. Kravene til helse, miljø og sikkerhet er like for de fleste bedrifter, men ulike virksomheter og bransjer har gjerne behov for forskjellige organisasjonsformer og tiltak for å kunne oppfylle dem (Karlsen, 2010b).

§ 1 i *Internkontrollforskriften* stiller krav til virksomhetene om et forbedringsarbeid innen de tre delområdene: «arbeidsmiljø og sikkerhet», «forebygging av helseskade eller miljøforstyrrelser fra produkter eller forbrukertjenester» og «vern av det ytre miljø mot forurensning og en bedre behandling av avfall», slik at målene i helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen skal nås. Helsebegrepet i HMS- akronymet omfatter arbeidstakernes fysiske, psykiske og sosiale arbeidsmiljø samt deres personsikkerhet, miljøbegrepet innebærer at virksomhetene forvalter sine ressurser til det beste for miljøet gjennom redusert bruk av energi, utslipp og avfall etc., mens sikkerhet går ut på å forhindre ulykker, branner osv. HMS-arbeidet er som vi ser her et omfattende ansvarsområde som både er vidt og spennende, men på grunn av masteroppgavens begrensede omfang vil den hovedsakelig omhandle forhold som har betydning for de ansattes helse og sikkerhet, som altså inngår i det første delområdet i IK-forskriften. I denne studien kan derfor HMS-begrepet ses på som et akronym for *helse, arbeidsmiljø og sikkerhet*, på samme måte som SHA-begrepet brukes for «sikkerhet, helse og

arbeidsmiljø» i bygg- og anleggsbransjen. Alt arbeid med HMS er imidlertid selvforsterkende og overlappende fenomener, og en forbedring på ett området vil gjerne medføre en forbedring også på de andre delområdene for HMS-arbeidet (Arbeids- og sosialdepartementet, 1996; Karlsen, 2010b; Arbeidstilsynet, uten dato b)

Ettersom arbeidsplassen vår har såpass stor betydning i livet, både når vi er på jobb og for fritiden vår, er de fleste av oss opptatt av det som forgår i egen virksomhet (Nielsen og Repsatd, 2006). Det er også tilfellet for meg, som har valgt å gjennomføre denne undersøkelsen i bedriften jeg selv jobber i, i stedet for å foreta en eventuell bredere forskning. Gjennom å bevisstgjøre aktørene, det vil si ansatte, ledere og kunder så vel som konkurrenter i havbruksnæringen, ønsker jeg med dette at vi skal få en dypere forståelse for det forebyggende HMS-arbeidet både i egen organisasjon og bransjen for øvrig. På denne måten vil vi kunne påvirke og lære av hverandre, og dermed bli i stand til å handle enda mer reflektert i fremtiden.

1.3 DESIGN

Denne masteroppgaven er en eksplorativ casestudie av egen arbeidsplass, gjennomført ved bruk av kvalitative forskningsmetoder. «I kvalitativ metode legges det vekt på nærhet og observasjon av et fåtall studieobjekter i sine naturlige omgivelser» (Ringdal, 2013:105). Det synes jeg passer bra for en slik caseundersøkelse, som har til hensikt å gi økt forståelse for fenomenet *forebyggende HMS-arbeidet i havbruksnæringa*. Gjennom en empirisk undersøkelse har jeg foretatt datainnsamling ved innhenting av offentlig og selskaps-spesifikk dokumentasjon, gjennomgang av tidligere forskning, workshop og individuelle samtaler på casebedriften AQS` samlinger, fartøy og landbase.

I kapittel 2 kommer en presentasjon av AQS som organisasjon. Kapittel 3 gir et innblikk i relevant teori om forebyggende HMS-arbeid. Hovedvekten her ligger på læring og forbedring for at havbruks-bedriftene skal kunne være kvalitetsleverandører med trygge arbeidsforhold, samt HMS-kultur og HMS-ledelse. Deretter kommer et metodekapittel med en detaljert beskrivelse av forskningsprosessen min. I kapittel 5 presenteres datamaterialet fra undersøkelsen, som analyseres og drøftes fortløpende. Her sammenlignes funnene opp mot gjeldende teori, for å finne svar på studiens problemstilling. Avslutningsvis oppsummeres funnene mine og jeg kommer med forslag til eventuell videre forskning.

2 CASEBEDRIFTEN AQS



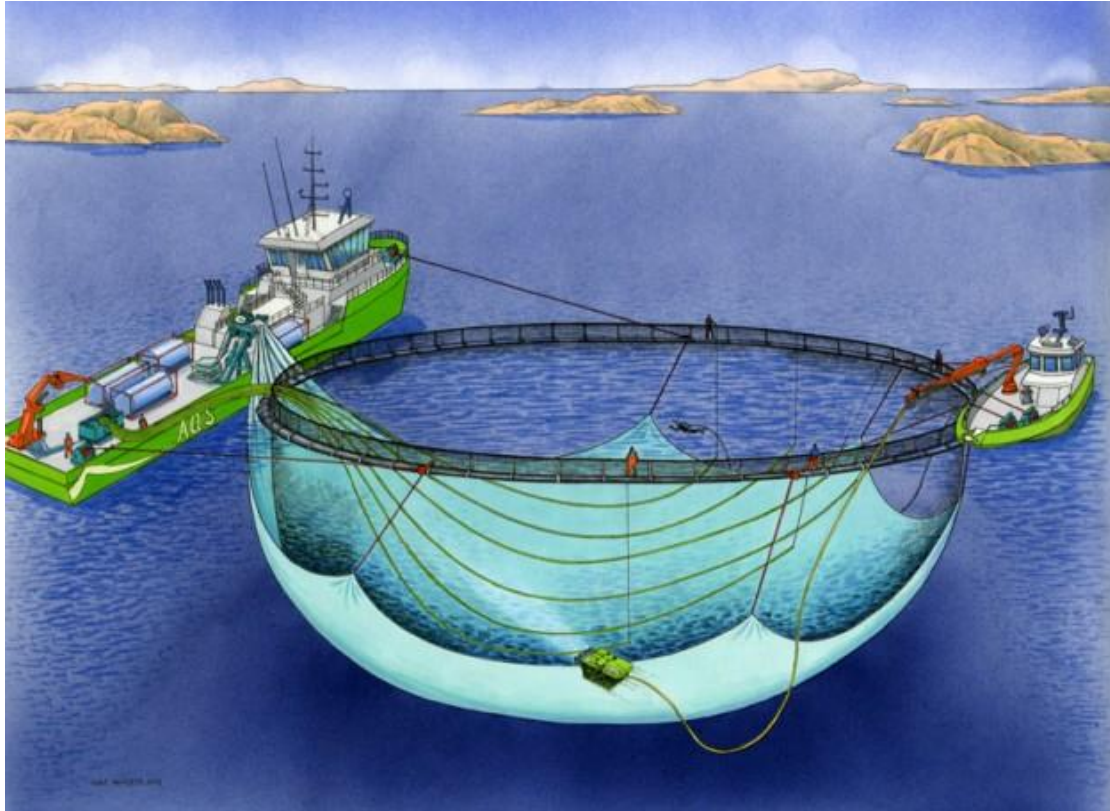
AQS-gruppen er en maritim entreprenør som drifter dykker-, ROV- (fjernstyrt miniubåt) og servicefartøy, hovedsakelig rettet mot havbruk. Havbruksnæringa gir, som vi så i innledningen til denne masteroppgaven, et vesentlig bidrag til sysselsetting og verdiskapning i mange kystkommuner, og den har også store ringvirkninger i Flatanger kommune i Nord-Trøndelag, hvor hovedkontoret til AQS ligger.

AQS AS ble etablert som Namsos Dykkerselskap AS i 1991, og var da en av de første bedriftene som leverte spesialiserte servicetjenester til havbruksnæringa. AQS-gruppen eies av Fanøyskjæret AS, og består av selskapene AQS Holding AS, AQS AS, AQS Odin AS og AQS Loke AS. De har i dag 12 egne fartøy, samt charteravtaler med to fartøy som brukes til avlusning. AQS-gruppen, kun omtalt som AQS i denne oppgaven, opererer langs nesten hele Norskekysten, og er kontinuerlig tilstede fra Sogn til Finnmark. Virksomheten har omtrent 80 ansatte med kompetanse på en rekke felt, blant annet arbeidsdykkere og ROV-operatører. I 2013 hadde AQS en omsetning på 39 millioner kroner, mens de i 2014 mer enn fordoblet omsetningen til godt over 80 millioner kroner. Tallene fra 2015 viser en omsetning på hele 117 millioner, noe som understreker at dette er en bransje i sterk vekst.

AQS har fartøy og mannskap som er spesialiserte til å utføre alt av arbeid på nøter og flytekrager, som vasking, kontroll, inspeksjoner og reparasjoner. De leverer også lokalitetsundersøkelser, komplett fortøyning/forankring av havbruksanlegg, og tilbyr avlusninger samt annen behandling av oppdrettslaks. Behovet, både for utstyr og tjenester i oppdrettsbransjen, endrer seg imidlertid stadig. AQS har derfor valgt å satse på en innovativ strategi, gjennom å hele tiden øke egen kompetanse og tilpasse sitt tilbud i takt med kundenes ønsker.

Med en ambisjon om å kunne ligge i forkant av utviklinga innen havbruksnæringa har AQS på enkelte områder tatt på seg en lederrolle, for eksempel når det gjelder fremstillingen av en

mer effektiv og sikker metode for fortøyningsarbeid. AQS har også vært med i utviklingen av en metode for badebehandling av oppdrettslaks ved bruk av hydrogenperoksid og lukket presenning/duk, som er en kostnadseffektiv og miljøvennlig metode for å bekjempe lus og amøben AGD. Dette bildet, som er hentet fra AQS` hjemmeside (aqs.no), illustrerer hvordan badebehandling av oppdrettslaks foregår med den nye metoden:



Kundene til AQS er hovedsakelig fiskeoppdrettselskap, men de utfører også oppdrag for andre aktører langs kysten. Mannskapet på servicefartøyene, med skipperne i spissen, utgjør hoveddelen av AQS` ansatte. I tillegg sørger en teknisk og administrativ stab på land for planlegging, oppfølging og bistand under vegs. I presentasjonen av funnene i denne studien omtales ansatte/arbeidstakere i AQS, som innebærer mannskapet på båtene, teknisk avdeling og den øvrige administrasjon på landbasen. Ledelsen består i tillegg til daglig leder, av en administrasjonsleder, teknisk leder og fire prosjektledere. Jeg har valgt å skrive om en leverandør av servicetjenester til havbruksnæringa, men forebygging og forbedring av HMS-arbeidet er viktig i alle bedrifter og næringer, og videre lesing av oppgaven vil derfor kunne være lærerikt også for andre interesserte.

3 TEORETISK RAMMEVERK

I dette teorigapitlet vil jeg presentere relevant litteratur som aktualiserer og utdyper temaet som danner grunnlaget for masteroppgaven, nemlig forebyggende HMS-arbeidet i havbruksnæringa. Jeg tar ikke sikte på å gi en fullstendig oversikt over alle de ulike forholdene som dette forskningsområdet omfatter, men har tatt utgangspunkt i at HMS-bevissthet bygger på bestemte kunnskapsforutsetninger om HMS, og forståelse av og modeller for ledelsesfunksjonen på feltet. Teorigapitlet starter med en generell beskrivelse av helse, miljø, sikkerhets- og kvalitetsarbeid. Deretter kommer det et underkapittel om HMS-kultur og et om ledelsesmetoder, som begge er forhold som har stor betydning for implementeringen av HMS-arbeidet i virksomhetene (Karlsen, 2010b).

3.1 HMS OG KVALITET – FOREBYGGING OG FORBEDRING ER TO SIDER AV SAMME SAK

Helse, miljø og sikkerhet beskrives som:

Virksomhetens planlagte og systematiske forbedringer av arbeidsmiljø og sikkerhet, av produksjonsprosessens og produktenes virkninger på miljø og helse. HMS omfatter også sikkerheten for forbrukerne ved bruk av tjenester og produkter, og tilpasningen til det ytre miljø gjennom regulerte utslipp til jord, luft og vann og behandlingen av avfall fra produksjonen (Karlsen, 2010a:11)

Å arbeide systematisk betyr at gjennomføringen av bedriftens HMS-arbeid er metodisk, grundig og planmessig. Det vil i praksis si at det jobbes kontinuerlig med å bygge gode rutiner for å forebygge og fremme et trygt og sikkert arbeidsmiljø. Ved å fokusere på de positive konsekvensene ved HMS-arbeidet vil man lettere skape gode holdninger til HMS og dermed også et sikrere arbeidsmiljø (Otteren, 2012).

3.1.1 RISIKOSTYRING → FOREBYGGING → LÆRING

Forebygging handler om å sikre at problemer oppdages og tas hånd om i tide. Det er alltid lønnsomt å se ulykken før den inntreffer og forebygge skaden før den rammer (Otteren, 2012). Et av formålene med *Arbeidsmiljøloven* er:

Å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet (Arbeids- og sosialdepartementet, 2006 § 1-1a).

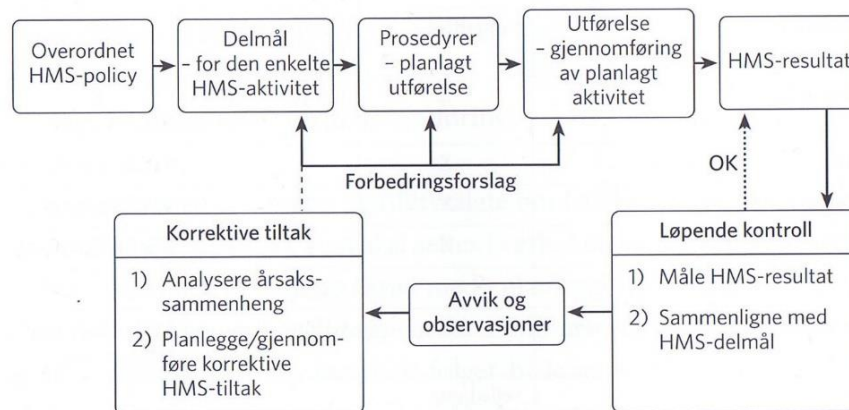
Fullt forsvarlig arbeidsmiljø innebærer ikke at man skal fjerne all risiko i bedriften, men loven krever at arbeidet innrettes og organiseres slik at arbeidstakerne sikres mot skader så langt det praktisk lar seg gjennomføre. Det forebyggende arbeidet går derfor ut på å kartlegge og avverge eventuelle feil eller uheldige hendelser før de oppstår. Ved hjelp av risikovurderinger som bygger på kunnskap og erfaring kan man gjøre en vurdering av hva som kan gå alt, og sette inn tiltak for å forhindre dette. Denne kunnskapen er nødvendig for å forebygge nye ulykker, men det er i tillegg mye å lære av ting som går bra. Det kan derfor være nyttig for virksomhetene å også tenke over hva det er som gjør at de lykkes i å håndtere krevende situasjon på en god måte (Smolan, 2009; Tinmannsvik, 2014)

Risikobasert HMS-styring forutsetter at man til enhver tid kjenner sin egen bedrifts potensielle risikonivå, noe som gir opphav til en mer proaktiv HMS-styring, enn tidligere da man ofte bare tok skippertak etter at ting hadde gått galt. Dersom man sammenholder virksomhetens risikonivå med det man mener er et akseptabelt nivå, dannes et grunnlag for planlegging av innsats og iverksetting av tiltak for å forbedre seg. Dette forutsetter både kunnskap og en HMS-kultur som bygger opp under positive og effektive virkemidler. I tillegg til risikovurderinger brukes også «Sikker jobb analyse» (SJA) for planlegging og forberedelse i forkant av store operasjoner i havbruksnæringen. SJA forenkler og trygger arbeidshverdagen, ettersom alle da vet hva de skal gjøre og har ansvar for. Dermed blir det mindre behov for avklaringer underveis, og det gir økt effektivitet og sikkerhet (Karlsen, 2010b; Holmen og Thorvaldsen, 2015)

Internkontrollforskriften stiller krav til at deler av bedriftens HMS-arbeid dokumenteres skriftlig. Den skriftlige dokumentasjonen skal tydeliggjøre hvem som har ansvar i alle ledd i verne- og sikringsarbeidet, hvordan og når ulike forhold skal kartlegges og kontrolleres, og hvordan man går frem for forebygging, avdekking og oppretting av risiko og avvik.

Kompetansekrav, prosedyrer, sjekklister og et fungerende avvikssystem er eksempler på forebyggende tiltak som bør inngå i virksomhetens HMS- og kvalitetsarbeid. Gjennom en skriftlig dokumentasjon på forholdene vil virksomhetene på denne måten kunne lære av egne feil og erfaringer (Arbeids- og sosialdepartementet, 1996; Otteren, 2012; Smolan, 2009).

«Avviksbehandling går ut på å rette opp det gale som har skjedd i fortid, mens korreksjoner handler om hvordan man skal forhindre at det skjer igjen i fremtid» (Karlsen, 2010b: 145). Melding av avvik er derfor en forutsetning for å iverksette korrigerende tiltak. Denne arbeidsprosessen beskrives av Borgen og Lunde (2009) som en syklisk prosess eller lukket styringsløyfe:



Figur 2: Lukket styringsløyfe illustrert i Karlsen (2010b:108)

Organisatorisk læring innebærer både deling og anvendelse av ideer, teknikker og erfaringer som kan genereres i en bedrift eller hentes fra utsiden. Slik læring er avhengig av mange organisatoriske sammenhenger, noe som innebærer at den samme ideen kan gjengis på ulike måter i ulike virksomheter. Bedrifter er påvirket av sosialt skapte og aksepterte konvensjoner i sine omgivelser, som igjen utgjør deres institusjonsmiljø. Organisatoriske ideer refererer altså til bestemte former for konvensjoner eller "oppskrifter" som anses som riktige og legitime måter å organisere et foretak, og som også antageligvis kan forbedre aspekter som for eksempel virksomhetens kvalitet, effektivitet og sikkerhet (Kongsvik et al., 2016)

3.1.2 → KVALITETSLEVERANDØR

HMS er ikke bare knyttet til vekst og læring av interne prosesser, men også til kunderelasjoner, nyskapning og utvikling. En kontinuerlig forbedring av HMS driver kvaliteten på interne prosesser, noe som igjen driver kundetilfredsheten og i siste instans det finansielle resultatet, gjennom bedre omdømme, bedre arbeidsmiljø og forbedret konkurranseposisjon. At bedriften har fokus på kvalitet i alt den gjør er dermed en forutsetning for å kunne være en kvalitetsleverandør (Karlsen, 2012).

Standard Norge (2015a:23) definerer *kvalitet* som «i hvilken grad en samling av iboende egenskaper ved et objekt oppfyller krav». Det vil si at alt som imøtekommer kundenes

forventinger eller behov innehar kvalitet, mens det i realiteten vil være ulike oppfatninger av hva som er god kvalitet og hvordan man oppnår det. Kvalitet knyttes gjerne til sikring av kvalitet, altså i form av en forsikring om kvalitative gode tjenester. «Tjenester» betyr her at noe utøves i grensesnittet med kunden, men om leveransen samsvarer med kravene fra kunden og innehar tilfredsstillende kvalitet kan nødvendigvis ikke bekreftes før etter at tjenesten er levert (Standard Norge 2015b). Her klargjøres begrepet kvalitetsarbeid nærmere:

Hensiktsmessig organisering av arbeidet, klare ansvarsforhold, godt samarbeid, ryddige lokaler, sikre produkter og forbrukertjenester gir kvalitet i arbeidet og bedre resultater. Det er dette systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (internkontroll) egentlig dreier seg om. Noen som følger opp, også hvis noe går galt, er kvalitetsarbeid i praksis (Arbeidstilsynet, uten dato a).

HMS-litteratur har ofte fokus på internkontroll av HMS, men Borgen og Lunde (2009) hevder at ved å ta utgangspunkt i mer folkehelsevitenskapelig tenkning, kan HMS-arbeidet ses på som et praktisk folkehelsearbeid med arbeidslivet som arena. De har gjort en kvalitativ studie av dokumenter, og blant annet sett nærmere på innholdet i *Arbeidsmiljøloven* og *Internkontrollforskriften* i henholdsvis forebyggende, helsefremmende og rehabiliterende/inkluderende perspektiv. Forebyggende arbeid handler om fjerne eller hindre faktorer som kan føre til at sykdom, skader eller sosiale problemer, mens helsefremmende arbeid er tiltak som tar sikte på å bedre livskvaliteten, trivsel og mulighetene til å mestre de utfordringer og belastninger man utsettes for i dagliglivet. Det helsefremmende perspektivet støtter opp om personlig utvikling, læring, medvirkning og andre salutogene faktorer, og inngår sammen med et inkluderende arbeid som en viktig del av bedriftenes HMS-arbeid. Borgen og Lunde konkluderte med at HMS-arbeidet bør omfatte alle disse perspektivene for å kunne ivareta *Arbeidsmiljølovens* intensjon om et helhetlig folkehelsearbeid. En slik helhetlig tenkning forutsetter at bedriftens organisatoriske løsninger understøtter og fremmer dette i sitt praktiske HMS-arbeid (Ibid., NOU, 1991; St.meld. nr.37, 1992-93)

Mens kvalitetsarbeid er «frivillig», er HMS-arbeid et lovpålagt krav i så å si alle virksomheter. Ansvarer ligger på arbeidsgiver/daglig leder, men det omfatter og krever en forankring og innsats av alle ansatte. Målet med HMS-arbeidet er *forebygging* av ulykker/uønskede hendelser samt helsefremming, mens *forbedring* er hovedmålet for kvalitetsarbeidet. Begge tar for seg system og styring for å tilfredsstille krav, men forskjellen ligger i kilden til kravene, ettersom myndighetene stiller krav i forhold til lovverket og

kundene stiller krav for å tilfredsstillere sine behov. Karlsen bruker i sin beskrivelse av HMS innledningsvis her *forbedringer* også om HMS-arbeidet, og vi ser at HMS og kvalitet er to begreper som gjerne overlapper og utfyller hverandre (Karlsen, 2010a; Rafn og Ottesen, 2014; Smolan, 2009).

Sikkerhet er et mål for alle og derfor en viktig del av kvalitetsarbeidet, som er avhengig både av systemets pålitelighet og dets robusthet. Med pålitelighet menes systemets iboende evne til å fungere sikkert, og robusthet er dets evne til å fungere på tross av store påkjenninger. Det er viktig å ikke bare fokusere på teknologi, men også finne strategier og metoder som styrker selve organisasjonen. En organisasjonsutforming som ivaretar tiltrengt reservekapasitet, har desentralisert beslutningstaking og en sikkerhets- og pålitelighetsbasert kultur samt iverksetter trening og læring i å håndtere vanskelige situasjoner, er nødvendig for å kunne motvirke uheldige hendelser og ulykker (Karlsen, 2010b).

Tillit handler også om en bedrifts pålitelighet, dens evne til å holde et løfte, velvilje og troverdighet, som igjen betyr pålitelighet, ekspertise og sannferdighet. En virksomhets pålitelighet omhandler dermed i hvilken grad den oppfattes å ha gjort seg tillitten verdig. Et godt omdømme tar både tid og ressurser å bygge opp, og må baseres på en personlig tilnærming gjennom kommunikasjon og dialog. Tillitt er noe man kan opparbeide seg og inneha inntil det motsatte er bevist. Både arbeidstakere og selve bedriften må derfor vise seg tillitten verdig ved at det er samsvar mellom den jobben som utføres og de kvalitetskriteriene som er angitt i lover og kvalitetssikringssystem. En bedrift som har et godt omdømme er med stor sannsynlighet også pålitelig. Omdømmerisiko, for eksempel dersom en virksomhet har dårlig sikkerhet for sine ansatte, kan nemlig føre til tap av tillit og svekket tiltro. De fleste interessenter forstår at det kan skje ulykker, men de må være sjeldne og håndteres skikkelig (Brønn og Ihlen, 2009; Aasland et al., 2011).

3.2 KULTUR FOR HMS

Vi kan ikke styre enkeltmenneskets oppførsel, men vi kan dyrke frem en organisasjonskultur der visse former for oppførsel ikke tolereres, og der folk blir holdt ansvarlige for å beskytte det som teller mest: mennesker (Brown, 2012:178).

Kultur består av delt kunnskap, kompetanse, erfaringer og holdninger, og er et kollektivt fenomen som bare kan tillæres gjennom sosialisering. Det handler om hvordan virksomheten

tenker og gjør ting, gjerne uten at noen stiller spørsmålet ved det fordi «det er slik ting gjøres her». Organisasjons unike identitet er knyttet til de ansattes holdninger og meninger, og virksomhetskultur er derfor en stor del av organisasjonsidentiteten. En bedrifts organisasjonskultur innebærer blant annet dens verdier, historie, prinsipper, grunnleggende særegenheter og eventuelle subkulturer (Karlsen, 2010a; Brønn og Ihlen, 2009).

Alle organisasjoner innehar en kultur og kan skape en kultur. Kultur er et fenomen som er vanskelig å styre, men man kan legge til rette for ønsket kulturutvikling ved å involvere alle arbeidstakerne og jobbe systematisk med dette over tid. Både ledelsen og de ansattes verdier, holdninger og handlinger påvirker måten tiltakene gjennomføres på, og det er dette som bidrar til virksomhetens særegne HMS-kultur. Dersom ledelsen ikke forstår særtrekkene ved virksomhetens kultur, kan tiltak som iverksettes undergraves ved at de kun oppfattes som påbud som de ansatte ikke er enige i. Gode holdninger til HMS må derfor utvikles og læres slik at både arbeidstakerne og lederne reagerer gjennomgående positivt til sikkerhet og HMS i alle jobbsituasjoner. Holdninger innebærer både tanker, følelser og handlinger, og ved å få sikkerhet «inn under huden» vil man alltid tenke sikkerhet i planlegging og gjennomføring av arbeidet, uten at man er bevisst på det (Solem og Kongsvik, 2015; Karlsen, 2010a; Otteren, 2012).

Kulturen innad i bedriften er avgjørende for HMS-arbeidet, og den kan være både støttende og motarbeidende til formelle krav og regler. En god HMS-kultur forsterker effekten av virksomhetens verdier og strategier, og har et samarbeidsklima som gjør at det er lett å ta opp og løse problemer fortløpende. Den norske HMS-kulturen er god fordi vi følger lover og regler, men også fordi vi har grunnleggende respekt for liv og helse. En god HMS-kultur som sikrer et forsvarlig arbeidsmiljø, er nødvendig for de ansattes fysiske og psykiske helse. Arbeidstakere som trives på jobb vil være motiverte og produktive. Nærværsfaktorer som gir arbeidsglede kan derfor være avgjørende for om arbeidstakerne velger å gå på jobb eller ikke. Kunnskap i forhold til hvilke faktorer som har størst betydning for de ansatte, vil sette ledelsen i stand til å iverksette tiltak ut ifra det som er opplevd viktig for dem. Det vil kunne bidra til et å styrke arbeidsmiljøet, redusere sykefraværet og gi økt trygghet på arbeidsplassen. Mestring er et eksempel på et slikt forhold som gir økt selvtillit og arbeidsglede. Når det psykososiale arbeidsmiljøet oppleves utviklende vil arbeidstakeren ha gode forutsetninger for å trives i arbeidet, noe som øker fleksibiliteten, effektiviteten og dermed også overlevelsessevnen til bedriften (Rafn og Ottesen, 2014; Karlsen, 2010a; Smolan, 2009; Otteren, 2012).

Begrepet sikkerhetskultur viser til at alle personer, retningslinjer, prosesser og utstyr bidrar til sikkerhetsresultatene i virksomheten. Sikkerhetsfaget har tradisjonelt vært opptatt av å utvikle og utforme teknologi og regler for hvordan arbeidet til sjøs skal utføres. I den senere tiden har oppmerksomheten også blitt rettet mot hvordan organisasjons- og profesjonskulturen påvirker hvordan arbeidet utføres. Disse uformelle spillereglene på arbeidsplassen påvirker hvordan de ansatte handler, og i en gruppe er det gjerne et sett med konvensjoner som angir hva som er riktig atferd og hvordan man skal oppføre seg i ulike situasjoner (Marine Harvest, 2011; Antonsen og Bye, 2015).

Den mest sentrale delen av sikkerheten til sjøs, er evnen til å gjennomføre sikre operasjoner. Det innebærer at arbeidstakerne hele tiden gjør skjønnsmessige vurderinger med tanke på hva som er den sikreste måten å jobbe på i hver enkelt situasjon. Idealet om godt sjømannskap, det vil si de ferdigheter og kunnskaper en sjømann må beherske for å ferdes til sjøs, er en del av profesjonskulturen blant sjøfolk, og derfor viktig i forskning for å forstå sjømannslivet og sjøfolks forhold til blant annet sikkerhet. Godt sjømannskap erverves gjennom praksis og erfaring, og består i tillegg til håndverksmessige ferdigheter av riktig og forbilledlig «skikk og bruk», som for eksempel hvordan man skal kommunisere, gjennomføre navigering etc., som er en forutsetning for å ferdes trygt på sjøen samt sikre kvaliteten på de oppgavene som utføres der (Bye et al., 2015). Størkersen (2015) har gjennomført en studie som viser hvordan sikkerhetskulturen, det vil si hvordan organisasjonskulturen påvirker sikkerheten, har utviklet seg. Hun fant at fra å være en kultur der man tidligere kun passet på at en selv og kollegaene gjorde en ordentlig jobb, har det nå blitt større forståelse for hva som trengs av risikoanalyser, regelmessig vedlikehold og jevnlig øvelser for å hindre ulykker.

«Evnen til å jobbe sikkert og ha høy kvalitet i arbeidet står sterkt i sjøfolkenes identitet og yrkes stolthet» (Bye et al., 2015:113). Nykommere på fartøy følger med på veteranene som uformelt blir ansett som autoriteter om bord, og de tar på denne måten til seg ferdigheter, kunnskap og holdninger som er rådende i praksisfellesskapet. Gjennom handling, eller «learning by doing», tilegner de seg egne erfaringer ved selv å prøve og feile. Samhandling med andre utvikler og forsterker likheter, og kulturen bygges. En investering i sikkerhetskulturen innebærer å gjøre alle oppmerksomme på hva som kan føre til skader og iverksette aktive tiltak for å håndtere dem best mulig. Forskning viser at de ansatte har mye større sjanse for å skape seg trygghet dersom de forstår at det er opp til dem selv å gjøre noe for å kontrollere og påvirke både sin egen og andres sikkerhet. Arbeidstakernes egne

oppfatninger og overbevisninger har altså stor innvirkning på valgene som gjøres og resultatene som oppnås innenfor sikkerhetskulturen (Ibid., 2015; Marine Harvest, 2011).

HMS-lovgivningen har fokus på å forebygge og unngå farlig arbeid, handlinger, produkter og tjenester. Gjennom en kollektiv HMS-bevissthet kan HMS-kulturen forsterke og legitimere tiltak for å tilstrebe dette. Både individuell og kollektiv læring innebærer derfor at bestemte holdninger og atferdsmønstre som ikke er i samsvar med bedriftens ønskede HMS-profil må avlæres. Full trygghet for alle ansatte er et mål virksomhetene hele tiden skal jobbe for, og det psykiske og fysiske arbeidsmiljøet er like viktig. HMS handler nemlig om mer enn å unngå uønskede hendelser, ettersom man også kan gjøre mye for å påvirke de ansattes fysiske og psykiske helse i positiv forstand. Det kan derfor være direkte lønnsomt å følge opp intensjonen i § 1 i *Arbeidsmiljøloven* om å virke helsefremmende, ettersom det kan øke engasjementet, arbeidsgleden og dermed produktiviteten hos de ansatte (Karlsen, 2010a; Otteren, 2012; Rafn og Ottesen, 2014).

3.2.1 KUNNSKAP → KOMPETANSE

Den kunnskapen som arbeidstakerne i en bedrift besitter tilegnes vanligvis gjennom utdanning og erfaring, og denne kunnskapen er derfor spesiell for virksomheten. Kunnskapen til de ansatte påvirker deres holdninger, som igjen påvirker deres atferd. (Standard Norge, 2015b; Mæland, 2012). Kompetanse er evne til å bruke sine kunnskaper og ferdigheter til å oppnå ønsket resultat. Virksomheten må selv fastslå hvilken kompetanse som er nødvendig for å utføre spesifikt arbeid, sikre at nødvendig kompetanse tilegnes og vedlikeholdes gjennom relevant utdanning, opplæring eller erfaring, og om nødvendig innhente nødvendig kompetanse. Bedriftene må også dokumentere og oppbevare relevante bevis på de ansattes kyndighet. Utskifting av personell og manglende innhenting og deling av informasjon kan føre til tap av kunnskap, mens man gjennom å lære av erfaring, drive veiledning og benchmarking kan erverve kunnskap (Standard Norge, 2015b).

Det er viktig å ha kunnskap om årsaksforholdene for å få bedre forståelse og grunnlag for å utvikle effektive, forebyggende tiltak som reduserer risikoen for ulykker. På denne måten kan de forebyggende tiltakene settes inn der faren for ulykker er størst. Utvikling innen teknologi kan bidra til økt sikkerhet, men man må heller ikke glemme arbeidsmiljøets, arbeidsbelastningens, systemers og rutiners betydning for sikker gjennomføring av arbeidsoperasjoner (Holmen og Aasjord, 2015).

Kompetanse omfatter både de ferdighetene som trengs for å utføre arbeidet og relasjonelle ferdigheter som er nødvendig for god kommunikasjon og samhandling. Kompetanse er derfor en forutsetning for sikkerheten. Det er i alles interesse å minske risikoen for uønskede HMS-hendelser eller sikre seg mot at de skjer igjen. Ved å sette den enkelte arbeidstaker i stand til å vurdere arbeidets HMS-farer, legges mest mulig HMS-kompetanse inn i de ansattes jobbutførelse og de blir selv i stand til å iverksette nødvendige tiltak for å sikre seg selv, sine kollegaer samt sine omgivelser (Rolfsen, 2015; Karlsen, 2010b).

Det er fem egenskaper som kjennetegner en virksomhet med høy sikkerhetskompetanse:

1. Den er pålitelig – Det vil si at virksomheten er godt planlagt og styrt, med gode rutiner og tydelige ansvars- og myndighetsforhold. Alle ansatte har tilstrekkelig kompetanse som utvikles gjennom opplæring og trening etter behov.

2. Den er sensitiv – Det innebærer at bedriften har prosedyrer, rutiner, praksis og en kultur som gjør at medarbeiderne fanger opp og forstår mulige risikosignaler.

3. Den har proaktiv handlingsdyktighet - Altså kompetanse, rutiner og reaksjonsevne til å forhindre at tilløp til risikoer utvikles til mer omfattende og alvorlige hendelser.

4. Den har reaktiv handlingsdyktighet - Det vil si at organisasjonen er i stand til å håndtere de hendelser og ulykker som eventuelt inntreffer.

5. Den har evne til læring – Det betyr at ulykker og hendelser blir registrert og analysert, og at denne kunnskapen brukes som grunnlag for erfaringsoverføring og læring. Virksomheten tar også lærdom av ting som går bra, ved å gjennomgå hvilke rutiner og tiltak som bidrar til at man unngår uhell, skader og sykdom (Schiefløe, 2013).

«En rutine som er avhengig av mennesker blir aldri bedre enn den opplæringen som er gitt og de holdningene som eksisterer i bedriften» (Smolan, 2009:18). Når holdninger til HMS og sikkerhet skal læres er det viktig at alle forstår og er enige i det som skal læres, og en god måte å oppnå dette er å være i et miljø hvor gode holdninger er en selvfølge. Det er likevel tidkrevende å bygge gode holdninger, ettersom det ofte innebærer å avlære gammel lærdom. Læring er tilegnelse av kompetanse som gir varig endring i adferd, og det kan foregå enten ved at den er meningsfull og medfører belønning eller økt innsikt, eller gjennom at arbeidstakeren er i et miljø og ta til seg «kodene», slik at han/hun lærer uten å være bevisst på det. Læringsprosessen skjer altså både gjennom observasjon, dialog og når noen demonstrerer hvordan oppgaver skal gjennomføres (Otteren, 2012).

Alle virksomheter skal ha en opplæringsplan, men det er den enkeltes ansvar å be om opplæring på ting man ikke kan, sette seg inn i fartøyets sikkerhetsrutiner samt bruke personlig verneutstyr. Det er mye mannskapet kan gjøre selv for å ivare egen helse og sikkerhet, blant annet sørge for regelmessige måltider, nok søvn, fysisk aktivitet og delta aktivt i risikovurderinger og vernearbeid. Nytt utstyr eller nye arbeidsoperasjoner må alltid gjennomgås med tanke på sikkerheten. Alle ansatte har ansvar for å si i fra dersom en selv eller en kollega utsettes for fare, og det er en god «regel» i havbruksnæringa at man bør unngå alenearbeid (Holmen og Aasjord, 2015).

3.2.2 KOMMUNIKASJON OG SAMHANDLING

«I møter mellom mennesker står kommunikasjon sentralt. Ja, mer enn det: Møter mellom mennesker er kommunikasjon» (Skau, 2009:80). Aktiv og hensiktsmessig intern kommunikasjon det vil si innad i bedriften, og eksternt kommunikasjon altså med relevante interesseparter, styrker folks engasjement og øker forståelsen for andres behov og forventninger. Gjennom kommunikasjon viser vi vårt verdigrunnlag, våre holdninger både til oss selv og andre, våre kunnskaper og innsikt (Standard Norge, 2015a; Skau 2009).

«Relasjonskompetanse dreier seg om å forstå og å samhandle med de menneskene vi møter i yrkessammenheng på en god og hensiktsmessig måte» (Røkenes og Hanssen, 2012:9-10). Kommunikasjonskompetanse kan derfor være en avgjørende faktor for hvorvidt en bedrift lykkes eller ikke. Ledelseskommunikasjon er felles og personlig kommunikasjon fra toppledelsen til interne og eksterne grupperinger i bedriften, mens markedskommunikasjon er aktiviteter som bygger opp om salg av varer og tjenester. Organisasjonskommunikasjon inkluderer kommunikasjon med myndigheter, samfunnet, media og finansielle institusjoner, og har ofte et mer langsiktig perspektiv enn å generere salg. Utadvendthet, konflikthåndtering, evne til samarbeid, selvrefleksjon, empati, emosjonell stabilitet og rettferdighetssans er gode kommunikasjonsevner (Brønn og Ihlen, 2009).

Ansatte er brobyggere som danner relasjoner med andre interessenter, og de utgjør dermed ryggraden i arbeidet med å bygge bedriften som merkevare. Yrkesutøvere må ikke bare «snakke om», men også uttrykke det de sier gjennom handling, og det er derfor viktig å være bevisst på å handle i samsvar med de verdiene bedriften står inne for. God kommunikasjon gir effektiv informasjonsformidling og meningsutvikling, men det fordrer samsvar mellom budskapet som sendes og budskapet som oppfattes. Alle former for kommunikasjon viktig for

at relasjonen mellom ledere og ansatte skal være god. Ledere må være tydelige i alt de foretar seg, og ord må også her balanseres med handling (Skau, 2009).

En dialog er «en samtale mellom likeverdige parter, der målet ikke er å vinne, men å vinne innsikt» (Rafn og Ottesen, 2014:80). Samarbeid ansatte imellom og med ledelsen er viktig for trivselen på arbeidsplassen. Et godt samarbeid krever igjen god kommunikasjon, og dette kan forhindre ulykker, ettersom kommunikasjon og dialog er med på å skape forståelse, engasjement og læring. Det er kan derfor være avgjørende hvordan folk i virksomheten har evne til å «opptre korrekt» både når det gjelder fagkunnskaper og sosiale ferdigheter (Otteren, 2012).

Kommunikasjon er helt grunnleggende for sikkerheten i høyrisikonæringer. Til sjøs dreier kommunikasjon seg om den interaksjonen som foregår internt på fartøyene, mellom fartøy og i møte med andre aktører. Velfungerende kommunikasjon er en forutsetning for lagarbeid, og det er avgjørende for at beslutningstakingen skal kunne fungere optimalt. Godt teamarbeid om bord på fartøy krever en landorganisasjon som støtter opp under beslutninger og handlingsmønstre som kan være i strid med andre organisatoriske mål enn sikkerheten. Sikkerhet er noe som må skapes hver dag, og det må ses på som en forutsetning for at bedriften skal kunne nå sine mål. Gjennom varsling av uheldige forhold gis en mulighet til å rydde opp i problemer og ukultur, og man kan hindre at små problemer får anledning til å bli større. Ved å være åpen for feilhandlinger og oppmuntre til rapportering, vil man også kunne bruke uheldige hendelser og avvik som utgangspunkt for organisatorisk læring (Thorvaldsen et al., 2015; Rolfsen, 2015; Otteren, 2012).

Arbeidet som bedriftene utfører tar som regel utgangspunkt i kundens behov, og å forutse kundenes fremtidige behov er derfor viktig. Når det er samsvar mellom det kunden forventer og det han får, tilsvarer det etter definisjonen kvalitet, og i denne sammenhengen må virksomhetene derfor ikke love mer enn de kan holde. God kommunikasjon med kunden, der realistiske forventninger skapes og urealistiske korrigeres, er avgjørende. Å måle kundetilfredsstillelsen kan også være nyttig for å følge utvikling og fange opp endringer og reaksjoner etc. Bedrifter som er opptatt av kundene og tar vare på tilbakemeldinger fra dem, får mye informasjon som kan gi grunnlag for forbedringer (Smolan, 2009).

Når havbruksnæringen i INAQ Management AS` (2011) undersøkelse ble spurt om hvilke forhold som betyr mest ved valg av leverandør, ble gode relasjoner, god oppfølging og god service vektlagt som viktigere enn pris. Relasjoner til kunder, kundetilfredshet og lojalitet kan

derfor ha en direkte innvirkning på hvor godt en bedrift klarer seg. Det er gjerne de ansatte som er virksomhetens viktigste relasjonsbyggere, og god kommunikasjon som inkluderer de ansatte og skaper en «vi-følelse» internt, kan være et konkurransefortrinn. Intern informasjon og opplæring er nødvendig for å greie dette (Brønn og Ihlen, 2009). Samhandling er et nivå over samarbeid, som krever både evne og vilje samt at man jobber integrert (INAQ Management, 2011). Sørnes (2011) har laget en oversikt over suksessfaktorer for samhandling og kommunikasjon, fra teori til praksis:

1. Villighet og motivasjon til forandring
2. Åpenhet – være raus og rettferdig
3. Informasjon og fakta – gjensidig mellom partene
4. Lag, repeter og forbedrer et rammeverk/modell for samarbeidet
5. Definer mål – samarbeid har en selvforsterkende effekt som leder til mer samarbeid
6. Likeverdige parter – forankret i toppledelsen
7. Kontinuerlig fokus på læring
8. Evne til langsiktig tenking
9. Sterkt fokus på å nå konkrete mål gjennom samarbeid og oppgaveløsning
10. Nå større mål gjennom felles innsats
11. Alle støtter opp og føler eierskap gjennom medvirkning og stolthet over at man lykkes
12. Bevar elementer av både samarbeid og konkurranse

3.3 HMS- OG KVALITETSLEDELSE

«Ledere må ta initiativ, stille krav, og etterspørre resultater av igangsatte tiltak» (Willardssen, 2011:7). Gode holdninger til sikker drift starter på toppen. Ledelsen, både i rederiet og ombord på fartøyene, har jamfør *Arbeidsmiljøloven* ansvar for å etablere systemer og rutiner som skal sikre driften og for å trekke mannskapet aktivt med i utviklinga av prosedyrer og instruksjer. HMS-arbeidet er et samarbeid som ansvarlig-gjør både ledere og arbeidstakere, og det fungerer best med en kombinasjon av styring ovenfra, der mål, problemer og løsninger planlegges av ledelsen, såkalte «top-down»-prosesser, og arbeidstakermedvirkning slik at de ansatte får et eie-forhold til HMS-arbeidet, kalt «bottom-up»-prosesser. Oppskriften på god

ledelse er å finne en fornuftig balanse mellom en slik ledelse ovenfra, nedenfra og sideveis, altså i team (Akselsen, 2016; Arbeids- og sosialdepartementet, 2006; Olaisen, 2011).

«Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (Jacobsen og Thorsvik, 2013:416). Erichsen et al. (2015: 39) beskriver lederskap som «personen som står foran i skipet og staker ut kursen for mannskapet slik at de vet hvor målet er». Positivt lederskap er et eksempel på en ledelsesform som bygger på en sammensetning av positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning, i den hensikten å mobilisere de ansattes kompetanse, kreativitet og energi, for igjen å skape en rekke konkurransemessige fordeler for virksomheten. Gjennom positivt lederskap kan ledere på denne måten lykkes med å frembringe motivasjon, kreativitet og ressurser hos sine ansatte og deres omgivelser (Johannesen og Olsen, 2008).

Det er ledelsen som har hovedansvaret for alt som foregår i bedriften, herunder kvalitets- og HMS-styring, det vil si planlegging, organisering, etablering av mål og politikk, samt kontroll med at systemene fungerer etter hensikten. Ledelsen har også ansvar for å formidle til alle sine medarbeidere viktigheten av at virksomheten oppfyller krav fra kundene og myndighetene, og sørge for at nok ressurser stilles til rådighet for å oppfylle dette. Det innebærer at ledelsen må implementer målene i *Internkontrollforskriften* i det daglige arbeidet i bedriften. Det vil si at de må sørge for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, altså at personsikkerheten, helsen og velferden til den enkelte blir ivaretatt. De må også sørge for at virksomhetens prosesser ikke gir helseskader eller miljøforstyrrelser for sine kunder, samt verne det ytre miljøet mot unødvendig forurensing. Hensikten med fokus på HMS-ledelse er å legge til rette for de ansattes jobbglede, engasjement og effektivitet, og dermed også produktivitet og lønnsomhet. HMS-arbeidet er derfor en felles interesse både for ledelsen/arbeidsgiveren, de ansatte, kundene og hele samfunnet vårt (Smolan, 2009; Standard Norge, 2015b; Karlsen 2012).

3.3.1 TOTAL KVALITETSLEDELSE

«Kundefokus, lederskap, menneskers engasjement, prosesstankegang, forbedring, bevisbasert beslutningstaking og relasjonsledelse» beskrives som viktige prinsipper for kvalitetsledelse (Standard Norge, 2015b:7). Det har skjedd en gradvis utvikling i synet på kvalitetsarbeid fra å være en tilleggsfaktor, til i dag hvor det ofte omfatter at alle funksjoner i virksomheten ledes

fra et kvalitetsperspektiv (Karlsen, 2010b). «Trappen av totalkvalitet» viser hvilke nivåer bedrifter kan praktisere på kvalitetsarbeidet sitt:

		Kvalitetsledelse	Total kvalitetsledelse
Kvalitetskontroll	Kvalitetssikring		
<ul style="list-style-type: none"> • Sluttkontroll • Sluttprøving • Produkt-sertifisering 	<ul style="list-style-type: none"> • Forebygge • Avdekke • Hindre gjentakelser • Kontraktsforhold 	<ul style="list-style-type: none"> • Mennesket i systemet • Motivasjon • Økonomi • Forbedringer • Tilsyn ved ledelsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Målstyring • Kontinuerlig forbedring • Forandrings-prosesser • Omfatter hele bedriften • Medvirkning av alle • Kunden i fokus • Individuell tilpasning • Spesielle teknikker • Evaluering av ledelsen

Figur 3: Trappen av totalkvalitet (Karlsen, 2010b:156)

Total kvalitetsledelse eller TQM, som opprinnelig stammer fra industrien, indikerer en «heldekkende» kvalitetstenkning. TQM kan derfor være en vellykket lederstil for vedvarende forbedring av virksomheter. «Total» vil her si at alle ansatte i bedriften involveres i arbeidet med kontinuerlig forbedring, «kvalitet» indikerer at man er opptatt av å tilfredsstille kundene, og «ledelse» forteller at forbedring og kvalitet også er et fokusområde for ledelsen (Aasland et al., 2011; Smolan, 2009).

TQM er et middel for å nå mål i organisasjonen og kan gi fordeler som bedre effektivitet og moral, reduserte kostnader og større kundelojalitet, noe som igjen er med på å bygge et godt omdømme. Samtidig er total kvalitetsledelse menneskefokusert og veldig lite autoritær. I denne lederstilen brukes samarbeid for å oppnå kvalitet, og man leter ikke etter syndebukker, bare løsninger. TQM kan derfor bidra for å skape en god organisasjonskultur, gjennom å ha aksept for nye ideer og se på mislykkede prosesser som læring. På denne måten får man arbeidstakerne med «på laget» og de opplever sterkere tilhørighet til virksomheten, noe som både gir økt arbeidsglede og øker kvaliteten på tjenestene (Smolan, 2009).

3.3.2 MEDVIRKNING

Lovverket krever at HMS-arbeid og internkontroll utøves i samarbeid med de ansatte, verneombud (VO), tillitsvalgte (TV) og arbeidsmiljøutvalg (AMU), der det finnes.

Medvirkning er likevel ikke bare en plikt og rettighet arbeidstakerne har, virksomhetens ansatte er også en viktig ressurs i HMS-arbeidet ettersom de har den daglige erfaringen fra arbeidsplassen sin, og dermed vet hvor «skoen trykker». Alle arbeidstakere er pålagt å bidra til et godt arbeidsmiljø og til å følge alle påbud om HMS, som for eksempel bruk av

verneutstyr, men også til å varsle om forhold som innebærer risiko eller som kan forbedres. Dette kan gjøres enten gjennom bedriftens avvikssystem, til nærmeste overordnede eller via verneombud (Arbeids- og sosialdepartementet, 2006; Karlsen, 2010b).

Medvirkning fra brukerne i utarbeidelse og revidering av rutiner og prosedyrer øker forståelsen, motivasjonen og engasjementet hos den enkelte arbeidstaker. Det er ute i det praktiske arbeidslivet at utviklingen og refleksjonene rundt HMS- og kvalitetsarbeidet er størst, og det er viktig at de som utfører arbeidet opplever ansvar for kvaliteten på det de gjør. Alle arbeidstakere må derfor ha et forhold til virksomhetens kvalitetspolitikk. Ledelsen må bruke den som et verktøy til å styre bedriften, og de ansatte må kunne kjenne seg igjen i og akseptere den, slik at den faktisk blir brukt i det daglige arbeidet. Prosessen med å utarbeide kvalitetspolitikken må også inkludere hele organisasjonen. Ansvar for kvaliteten på tjenestene som leveres og for et forsvarlig arbeidsmiljø ligger som vi har sett på ledelsen, men medvirkning fra arbeidstakerne er nødvendig for at det skal bli optimalt/hensiktsmessig (Smolan, 2009; Aasland et al., 2011).

Verneombudet, som er ansattes representant i saker som gjelder arbeidsmiljøet, er en nøkkelperson for bedriftens arbeid med å forebygge arbeidsforhold som kan føre til skader eller sykdom (Wergeland og Norberg, 2016). Alle arbeidstakerne må allikevel selv bidra til problemløsning, og ledelsen må sørge for at de holdes informert om saksbehandling etc. Dersom det er lav interesse for HMS-arbeid blant de ansatte og ledelsen, fører det gjerne til lav aktivitet også blant tillitsvalgte og verneombud, ettersom den lave interessen kan tolkes som at de ansatte og ledelsen er tilfredse med HMS-situasjonen. Når saker ikke rapporteres inn fører det til at problemer ikke blir identifisert og analysert for å finne de bakenforliggende årsakene og mulige løsninger på dem. Holdninger til HMS er viktig, og det kan bli avgjørende å bedre betingelsene for deltakelse i HMS-arbeidet dersom denne er lav. Medvirkning øker engasjementet og oppmerksomheten rundt HMS-spørsmål, og de ressursene som finns blant de ansatte må utnyttes for å finne løsninger på problemene så nært arbeidsplassen som mulig. Arbeidstakernes erfaring er førstehånds-kunnskap som det er nyttig å ha med i oppbyggingen av systemer, rutiner og handlingsplaner. I tillegg er medvirkning ansett som en viktig faktor for å lære sikker og kvalitetsbasert arbeidsutførelse, og det er derfor en nødvendig suksessfaktor for at systemet følges. Ved å utnytte de ressursene virksomhet besitter vil man på denne måten ha de beste muligheter for å lykkes med forebyggings- og forbedringsarbeidet (Karlsen, 2010b).

HMS-arbeid handler om å bygge opp virksomhetens intellektuelle kapital, som kunnskaper og rutiner (Rafn og Ottesen, 2014). Hvordan bedriftenes intellektuelle kapital bidrar til godt HMS-arbeid oppsummeres her:

Intern Strukturkapital:	<ul style="list-style-type: none"> • Gode HMS-rutiner på alle plan • God HMS-dokumentasjon • Gode HMS-systemer
Ekstern strukturkapital:	<ul style="list-style-type: none"> • Godt forhold til (sikkerhets)myndigheter • Leverandører som har god HMS og sikre produkter • Kunder som krever god HMS • Godt omdømme som sikkert selskap/arbeidsplass
Humankapital:	<ul style="list-style-type: none"> • Dyktige HMS-folk, verneombud, AMU-deltakere • Alle ansattes HMS-kunnskap og -atferd

Figur 4: Virksomhetens intellektuelle kapital (Rafn og Ottesen, 2014:29)

3.4 BESTE PRAKSIS

Vi har nå sett hvordan interne forhold som kultur og ledelse påvirker bedriftens arbeid med helse, miljø og sikkerhet. Gjennom å kartlegge hvilket omdømme bedriften har blant sine viktigste interessenter, kan den sammenligne seg med andre i bransjen, og bli tydeligere på hvilke mål den må jobbe mot og eventuelt styrke. Ved å løfte blikket å se på beste praksis fra andre virksomheter eller bransjer kan næringen også utnytte deres erfaringer til økt kunnskap og lærdom innenfor dette området. Benchmarking er et uttrykk som brukes innenfor bedriftsøkonomien, der man evaluerer sin egen bedrift i forhold til de virksomhetene som gjør det best innen en viss bransje. Gjennom å overføre hvordan andre jobber, kan organisasjoner innhente nyttig kunnskap som blant annet kan forbedre produktiviteten, verdiskapningen og motivasjonen deres. Benchmarking kan gjøres gjennom at virksomheter sammenligner seg mot sine egne enheter, for eksempel egne avdelinger eller datterselskaper, med konkurrentene innen samme bransje eller med framstående bedrifter, såkalte "best i klassen" i andre bransjer (Brønn og Ihlen, 2009; Wikipedia 2015).

Proaktive og reaktive tiltak for å håndtere risiko og sårbarhet utgjør sammen med beredskap og en god HMS-kultur, viktige barrierer for individuelle og organisatoriske ulykker og uønskede hendelser. Ansvarsreglene i *Arbeidsmiljøloven* kan brukes som et handlingsprogram for HMS, og kartlegging av risikoforhold, opplæring og instruksjon, kontroll med arbeidsmiljøet og helsekontroll er de mest sentrale forebyggende tiltakene, som

erfaringsmessig er mest nødvendig å gjennomføre for å skape et sikkert og godt arbeidsmiljø (Karlsen, 2010b). Marine Harvest er et verdensledende oppdrettsselskap som er opptatt av å vise at de tar HMS på alvor. De gjennomgikk i 2012 alt HMS-arbeidet til alle sine avdelinger, noe som førte til det holdningsskapende kurset *BrainSafe*. Dette kurset skal lære de ansatte viktigheten av å jobbe så sikkert som mulig. Marine Harvest ønsker også at alle arbeidstakere i bedrifter som jobber for dem skal gjennomføre BrainSafe-kurset, og samarbeider med sine leverandører slik at de kan dra nytte av de erfaringene oppdrettsselskapet har gjort seg (Aarmo, 2016).

Petroleumsvirksomhetenes HMS-regime har lenge vært en modell for det øvrige næringslivet, med et regelverk som fokuserer både på de tekniske, operasjonelle og organisatoriske sidene ved produksjonssystemene. Gjennom benchmarking kan havbruksnæringen bruke oljenæringen og andre bransjers erfaringer med forebyggende HMS-arbeid til egen læring. Rapporten *Godt sikkerhetsarbeid – eksempler fra ulike næringer* oppsummerer beste praksis for sikkerhetsarbeid, og viser hva havbruksnæringen kan lære av andre næringer, som blant annet fiske-, flyindustrien og bygg og anleggsbransjen, for å styrke eget arbeid med helse, miljø og sikkerhet (Holmen og Thorvaldsen, 2015).

Fenstad et al. (2009) har foretatt en kvalitativ undersøkelse av sikkerheten i arbeidet på og rundt oppdrettsanlegg. Resultatet fra deres rapport vil sammen med annen relevant forskning og gode eksempler presenteres i drøftingen, for vise hvordan havbruksnæringen kan lære av dem for å kunne lykkes med det forebyggende HMS-arbeidet sitt.

4 METODE

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser handler om å samle inn data, for så å analysere og tolke dem. Når man skriver en masteroppgave søker man å videreutvikle en viten som andre forskere har kommet frem til tidligere, i håp om å kunne bidra med en form for ny kunnskap eller forståelse (Everett og Furseth, 2012). I dette metodekapitlet vil jeg fortelle om og begrunne valg av forskningsdesign i arbeidet med å finne svar på *hvordan havbruksnæringa kan lykkes med det forebyggende HMS-arbeidet*. Her vil jeg beskrive hvilke forsknings- og analyseteknikker jeg har benyttet og fortelle om utfordringer rundt egen rolle, etiske problemstillinger samt troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

4.1 FORSKNINGSTEKNIKK

Ettersom vi mennesker er komplekse med ulike erfaringer og fortolkninger som stadig endrer seg, kreves det gjerne et mangfold av fremgangsmåter og metoder når man skal studere mennesker og samhandlingen mellom mennesker, slik man gjør i samfunnsforskningen (Johannessen et al., 2011). I arbeidet med denne studien har jeg valgt å benytte kvalitative metoder. Dette er forskningsmetoder som ifølge Johannessen et al. (2011) både er fleksible, dynamiske og tilpasningsdyktige, noe jeg synes er spesielt hensiktsmessig i en slik eksplorativ studie som dette.

Kvalitativ forskning går ut på å innhente og registrere data i form av tekst, lyd eller bilde (Johannessen et al., 2011). Datamaterialet mitt er samlet inn gjennom en kombinasjon av samtaler, workshop og dokumentstudier. Målet med masteroppgaven er å beskrive et fenomen i håp om at det vil gi økt forståelse og bevissthet omkring det. Kvalitativ forskning, som er opptatt av å beskrive, forstå og fortolke, er særlig egnet til å oppnå større forståelse ettersom informasjonen vi får kan fortelle oss noe om egenskapene ved fenomenet som studeres (Ibid.).

Feltarbeid og observasjoner i bedriften AQS er en av årsakene til at jeg fattet interesse for fenomenet *forebyggende HMS-arbeid i havbruksnæringa*. Jeg har derfor valgt å bruke AQS som case for å studere dette nærmere. En casestudie er en empirisk undersøkelse der man studerer fenomenet i sin virkelige kontekst. Den kjennetegnes av at forskeren innhenter informasjon om noen få enheter eller caser, og på bakgrunn av dette utarbeider en detaljert og omfattende datasamling om et fenomen. Gjennom feltarbeid, observasjon og intervjuer vil man kunne belyse opplevelser, erfaringsprosesser og det sosiale liv «innenfra» der livet leves, og med det få et unikt innblikk i de lokale praksiser (Brinkmann og Tangstad, 2012).

Kvalitative casestudier tar som regel utgangspunkt i et «problem» fra praksis, som forskeren stiller noen spørsmål til, og som ender opp i en problemstilling (Johannessen et al., 2011). I denne studien har jeg tatt utgangspunkt i at AQS er en virksomhet som operer i en bransje der fokuset på og kravene til helse, miljø og sikkerhet er økende, noe som etterhvert også har fått stor betydning for bedriftenes konkurransekraft. utfordringen er å bevisstgjøre dette for ansatte i havbruksnæringa, som tradisjonelt har vært opptatt av å utføre arbeidet uten å tenke så mye på forebygging eller egen sikkerhet (Fenstad et al. 2009). Med bakgrunn i disse antakelsene har jeg utarbeidet to forskningsspørsmål, som brukes som utgangspunkt for innsamling og analyse av datamaterialet i undersøkelsene mine.

En casestudie, som altså er en empirisk undersøkelse av et fenomen i sine naturlige omgivelser, er så å si det samme som feltobservasjon der man samler inn data i «felten» (Johannessen et al., 2011). Grunnlaget for arbeidet med denne masteroppgaven har jeg først og fremst tilegnet meg gjennom feltobservasjoner og samtaler på landbasen til AQS, men jeg har også deltatt på samlinger/workshop og vært med på servicefartøyene for å få en størst mulig forståelse for hvordan mannskapet jobber der. Selv om feltobservasjon i AQS-miljøet er brukt som utgangspunkt for å lage problemstilling og tilhørende forsknings spørsmål, er ikke observasjon benyttet som metode i datainnsamlingen min. Jeg har derimot valgt å bruke de observasjonene jeg har gjort meg gjennom feltarbeidet som forforståelse og støttepunkt for å utarbeide samtaleguider, og på denne måten fått muligheten til å undersøke de fenomenene jeg har fått innblikk i og gjort meg refleksjoner rundt nærmere (Ringdal, 2013).

Det kan det være en fordel å kombinere flere metoder for å skaffe seg en mest mulig detaljert beskrivelse av fenomenet (Johannessen et al., 2011). Jeg har derfor valgt å bruke ulike datakilder og metoder for å få en bredest mulig forståelse for problemstillingen min. Jeg har likevel gått bevisst til de informantene som jeg på forhånd antok at ville gi meg gode data. Følgende aktiviteter er gjennomført:

- Workshop med alle arbeidstakere i AQS. Ledet av coach Thomas Dahle, november 2015.
- Formelle og uformelle samtaler med ansatte i havbruksnæringen, blant annet ledere (daglig leder, driftsleder, kvalitetsleder, prosjektleder o.l.), skippere, matroser, dykkere og røktere.
- Gjennomgang av interne dokumenter i AQS, krav fra kunder, lover og forskrifter samt annen offentlig tilgjengelig informasjon, blant annet fra oppdrettsselskapet Marine Harvest.
- Gjennomgang av tidligere relevant forskning med tilhørende artikler og rapporter.
- E-post og telefonkontakt med HMS-ansvarlig i utvalgte bedrifter, og forskere, blant annet ved SINTEF.

«En case er en analyseenhet som er gjenstand for en intensiv undersøkelse» (Ringdal, 2013:170). Gjennom problemstillingen i denne studien ønsker jeg å finne ut hvordan vi kan lykkes med det forebyggende HMS-arbeidet i *havbruksnæringa*. Casen AQS er utgangspunkt for undersøkelsen, men datainnsamlingen har også foregått blant noen av virksomhetens kunder samt ved gjennomgang av lignende studier utført av andre forskere. Målet med å

jobbe empiridrevet med en induktiv tilnærming, er å favne bredest mulig for så å trekke slutninger fra det konkrete til det mer generelle. «Veien har blitt til mens jeg har gått», og etter hvert som jeg har gjort interessante funn har jeg benyttet litteratur for å få en mer inngående beskrivelse av fenomenet og underbygge empirien min (Everett og Furseth, 2012; Brinkmann og Tangstad, 2012).

4.1.1 WORKSHOP

AQS arrangerer årlig to samlinger med alle sine ansatte der de deler erfaringer og blir bedre kjent. En workshop, eller et gruppearbeid med oppsummering i plenum, er alltid en del av disse samlingene. For å vise hva som rører seg blant arbeidstakerne har jeg valgt å bruke det som kom frem i gruppesamtalene i workshopen under høstsamlinga i 2015 som en del av datamaterialet i undersøkelsen min. En gruppesamtale kan være en fokusgruppe med uformelle diskusjoner som ledes av en møteleder. Målet med dette er å få innsikt i folks følelser, holdninger, og virkelighetsforståelse (Ringdal, 2013). Gruppearbeidet i workshopen til AQS ble ledet av en innleid coach, som delte inn alle arbeidstakerne i grupper på tvers av stillinger, kjønn og arbeidsplass. Oppgaven gikk ut på at alle gruppene skulle diskutere seg frem til svar på de strategiske spørsmålene «Hva er/skal vi være best på, og hvordan skal vi oppnå det?», for deretter å gjennomgå og oppsummere dette i plenum. Utvalget var hensiktsmessig valgt, det vil si at alle ansatte i virksomheten som hadde mulighet og ønsket det, deltok. Diskusjonen foregikk i 10 grupper på fem-seks personer, med representanter fra alle nivåer i organisasjonen. Målet med dette var at informantene relativt lett skulle kunne kommunisere med hverandre og at synspunktene til alle arbeidstakerne skulle komme frem.

En workshop eller gruppesamtale er en samtale der deltakerne deler og sammenlikner ideer og kunnskaper, og dette vil være egnet for å få en forståelse for bredden av synspunkter, holdninger og erfaringer i en gruppe. Gjennom å dele og sammenlikne ideer og erfaringer på denne måten vil alle kunne bidra i meningsutvekslingen, og gruppen kan finne frem til løsninger i fellesskap. Diskusjonsprosessene i gruppesamtalene vil gjerne være minst like interessante som svarene på spørsmålene som stilles, og for å utnytte dette deltok jeg som forsker i workshopen. Dette ga meg en verdifull innsikt og kunnskap. Her kom det for eksempel frem hvordan informantene selv opplever likheter og forskjeller seg imellom, hva de har felles forståelse for og ulike grupperingers hverdagsspråk og kultur. Workshopen bidro derfor til å synliggjøre kunnskap, fortolkninger og forståelse av fenomener og bestemte ord og

uttrykk, noe som har vært nyttig for meg i arbeidet med å finne svar på problemstillingen min (Johannessen et al., 2011).

4.1.2 SAMTALEINTERVJU

I tillegg til mange uformelle samtaler har jeg gjennomført seks samtaleintervju med ansatte i havbruksnæringa. Disse intervjuene har jeg også valgt å kalle samtaler, ettersom de ble utført som en dialog, og ikke som rene spørsmål og svareanser. Formålet med et slikt samtaleintervju er å hente inn informasjon fra en informant som har kunnskap og livserfaring forskeren ønsker innsikt i (Ringdal, 2013). Jeg ønsket å se på problemstillingen min både fra ansatte-, ledelse- og kundeperspektivet, og har derfor gjennomført samtaler med arbeidstakere på ulike nivåer og fra ulike bedrifter nettopp for å kunne studere bredden i temaet. I tillegg til samtaler med to av mannskapet på fartøyene, daglig leder og en prosjektleder i AQS, har jeg også snakket med ansatte i to forskjellige oppdrettsselskap i Namdalen. Disse ble valgt ut på bakgrunn av tidligere samtaler og på anbefalinger fra kollegaer. Utvalget ble selektert ut fra hva informantene jobber med og hvor lenge de har arbeidet i AQS eller næringen for øvrig. Dette gjorde jeg for å få litt variasjon i sammensetningen av kilder, men alle informantene jeg har hatt «formelle» samtaler med har til tross for dette vært menn.

Jeg valgte ustrukturerte samtaleintervju med åpne spørsmål om gitte tema for å gi informantene størst mulig frihet og for å tilpasse spørsmålene mine etter intervjusituasjonen, i håp om at dette ville gi meg gode og utfyllende svar. Alle samtaler ble foretatt på AQS` samlinger, fartøy eller landbase, og jeg som forsker var bevisst naiv, nysgjerrig og åpen overfor informantene. *Vedlegg 1* viser samtaleguiden som ble benyttet i forbindelse med intervjuene av ansatte i AQS, mens *vedlegg 2* viser den samtaleguiden som ble benyttet i møtet med ansatte fra oppdrettsselskapene. Samtaleguidene, som bare har små variasjoner mellom spørsmålene, ble brukt som støtte og ikke gjennomgått slavisk. Med utgangspunkt i disse nøkkelspørsmålene var det enkelt å stille oppfølgingsspørsmål og få mer nyanserte svar, enn det trolig ville vært med et mer strukturert intervju. Det viste seg for eksempel ofte at de siste spørsmålene i samtaleguiden allerede ble besvart i dialogen rundt de første spørsmålene. Intervju som bærer preg av en samtale på denne måten gir stor fleksibilitet både for informantene og meg som forsker. Slike åpne intervju som lar respondentene få mulighet til å beskrive et fenomen med egne ord gir kvalitative svar angående kildenes oppfatning, og dermed god empiribeskrivelse (Johannessen et al., 2011).

4.1.3 DOKUMENTSTUDIER

Med en ambisjon om å få større forståelse for casen har jeg bruket gjeldende teori på feltet både i oppstartsfasen og underveis i arbeidet med undersøkelsen. I tillegg til innhenting og gjennomgang av intern og offentlig informasjon i case-bedriften, har jeg også gått igjennom dokumenter fra noen andre aktører i havbruksnæringa. Det verdensledende oppdrettsselskapet Marine Harvest har kommet langt i sitt arbeid med forebyggende HMS, og de samarbeider og deler gladelig på sine dokumenter og erfaringer med kunder, leverandører og meg som student/forsker. Øvrige dokumenter og forskning har jeg funnet blant annet i litteratur fra tidligere emner i MBA-studiet og videreutdanningen i HMS, søk i Google Scholar og Bibsys, samt tips fra fagpersoner som for eksempel forsker Ingunn M. Holmen ved SINTEF og veilederen for denne masteroppgaven, Hege Christin Stenhammer. Jeg har også benyttet «snøballmetoden» som går ut på å forfølge innbyrdes referanser mellom dokumenter, og på denne måten funnet enda mer relevant litteratur på fagfeltet (Ringdal, 2013; Brinkmann og Tanggaard, 2012).

I empiriske undersøkelser er det i tillegg til egne undersøkelser vanlig å samle inn dokumenter, og dokumentanalyse brukes blant annet til å avdekke prosesser, utvikling og praksis i og mellom virksomheter (Johannessen et al., 2011). I arbeidet med denne masteroppgaven har jeg samlet inn og valgt ut en del dokumenter jeg mener er relevante for problemstillingen min, blant annet AQS' «HMS-håndbok» og «Policy for kvalitet», som jeg vil presentere og analysere deler av i det kommende drøftingsarbeidet. Sammen med funnene i workshopen og samtalene, vil dette materialet samt dokumenter som krav fra kunder, aktuelt lovverk, artikler og rapporter fra andre studier, bidra til å gi økt forståelse for hvordan bedriftene i havbruksnæringa kan lykkes med det forebyggende HMS-arbeidet sitt. Gode eksempler jeg har funnet som kan ha relevans og verdi for bedriftene i havbruksnæringa blir også beskrevet i drøftingen for å vise hvordan vi kan lære av andre og dermed øke vår forståelse for det forebyggende HMS-arbeidet.

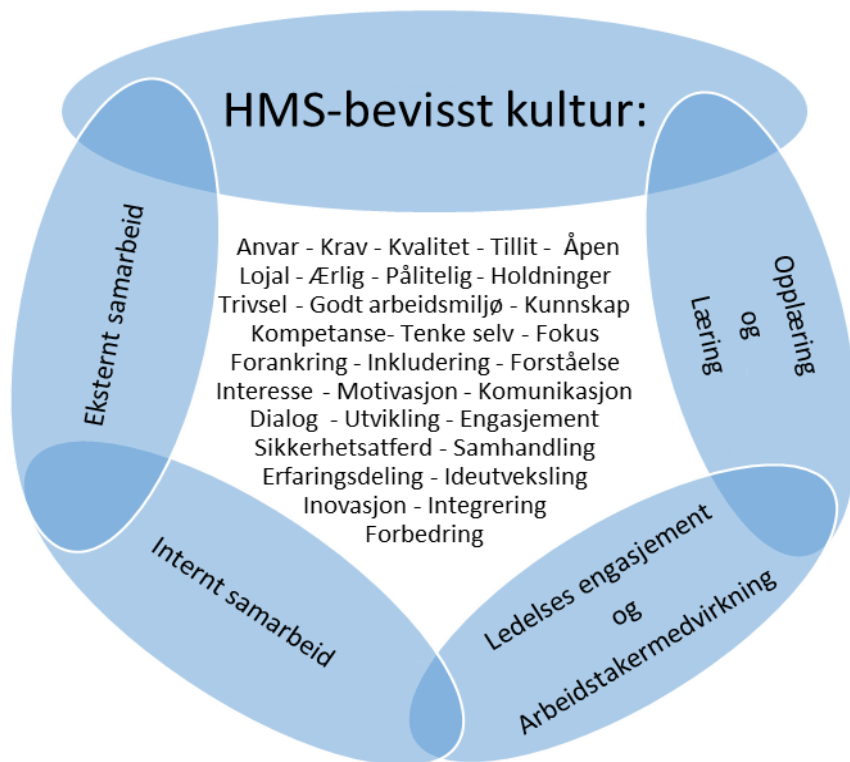
4.2 ANALYSETEKNIKK

Når praksis observeres og registreres, blir den til data, som utgjør bindeleddet mellom virkeligheten og analysen av den. Data, eller empiri, baseres på erfaring og er derfor bare en representasjon av virkeligheten, og i den empiriske forskningen vil den gå hånd i hånd med

den teoretiske referanserammen. Gjennom lesing av teori på fagfeltet vi ønsker å undersøke, danner vi oss spørsmål som brukes som utgangspunkt når vi formulerer en problemstilling. Videre brukes teori for å finne ut hvordan vi skal studere fenomenet, og til slutt for å gi oss forklaringer på våre funn. Kvalitative data taler ikke for seg selv, men må bearbeides og fortolkes. Når data er samlet inn må forskeren derfor organisere den, ved å redusere, systematisere og arrangere datamaterialet på en meningsfull måte slik at det som er relevant for problemstillingen danner et godt utgangspunkt for analysen. Deretter analyseres og fortolkes materialet for å finne eventuelle mønster, budskap og meninger, og igjen ses funnene i lys av relevant teori for å bekrefte om teorien underbygger empirien eller ikke (Johannessen et al., 2011).

Man må arbeide med stoffet, for så å kunne løfte en generell kunnskap ut av datamaterialet (Brinkmann og Tanggaard, 2012). Å analysere datamaterialet går ut på å dele det opp i biter eller elementer for å avdekke et budskap eller en mening samt finne et eventuelt mønster for deretter å trekke en konklusjon. Materialet må reduseres, ordnes og systematiseres uten at man mister viktig informasjon (Johannessen et al., 2011). Etter å ha dannet meg et helhetsinntrykk og overblikk over alle notatene jeg har skaffet meg i forbindelse med workshopen, samtalene og dokumentstudiene mine, har jeg benyttet en fenomenologisk analyse for å organisere datamaterialet etter de sitatene og begrepene som kom frem der.

Å tolke betyr å sette noe i en større ramme eller sammenheng. Fortolkning dreier seg om å få tak i den bakenforliggende meningen og finne et mønster, for så å se på funnene i lys av relevant teori. Organisering og systematisering er en forutsetning for forståelse, og på denne måten forsøker forskeren å forstå og forklare funnene (Johannessen et al., 2011). Gjennom en sammenligning av alle notatene mine, har jeg lett etter likheter og mønster, og satt dem inn i tilhørende tema/kategorier. Denne systematiseringen av datamaterialet endte til slutt i fem hovedkategorier som beskrives i hvert sitt underkapittel i drøftingen, der de vurderes i lys av eksisterende forskning og teorier. Disse kategoriene, som alle tar for seg forhold som har betydning for vår forståelse av det forebyggende HMS-arbeidet i havbruksnæringa, er *HMS-bevisst organisasjonskultur, opplæring og læring, ledelses engasjement og arbeidstakermedvirkning, intern samhandling og samarbeid med interessenter:*



Figur 5: Forenklet oversikt over funn og kategorier

Mange av funnene jeg har gjort går over i hverandre eller omhandler flere av de samme temaene, derfor har jeg organisert og drøftet dataen der jeg synes den passer best inn for den helhetlige presentasjonen. Kommunikasjon er et eksempel på funn som jeg synes hører inn under alle disse kategoriene, men som i presentasjonen har fått et eget underkapittel under en av disse.

Resultatet fra workshopen med de ansatte i AQS ble presentert og gjennomgått allerede i plenum på samlingen. Svarene som de ansatte brukte for å beskrive «hva AQS er/skal være best på, og hvordan de skal oppnå det», ble da gruppert i ett sett med egenskaper som igjen danner fire «hovedverdier» for AQS. Tabellen i vedlegg 3 viser en oversikt over resultatene av denne analysen. Tallene i første kolonne indikerer hvilken rekkefølge svarene ble presentert i. Det kom opp tilsammen 41 faktorer som de ansatte mener er viktige kjennetegn og satsingsområder i AQS. Noen av disse er ganske like eller overlapper hverandre, og resultatet er derfor blitt systematisert og konkretisert til fire hovedkategorier som skal beskrive en «AQS-er». Disse fire verdiene er en del av organisasjonskulturen til AQS, og de presenteres derfor i kapitlet om *HMS-bevisst (organisasjons)kultur* som er det første av fem tema som datamaterialet fra denne undersøkelsen er kategorisert i.

Både de formelle og uformelle samtalene jeg har foretatt i arbeidet med denne masteroppgaven har vært en viktig del av kildematerialet og gitt meg et nødvendig grunnlag for en nyansert analyse av en kompleks problemstilling. Resultatene fra samtalene er ment å være en praktisk tilnærming for å understøtte resultatene fra dokumentstudier og øvrig forskning (Johannessen et al., 2011). Jeg har valgt å bearbeide datamaterialet slik at jeg kun gjengir det jeg mener er relevante for å kunne belyse og drøfte problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene i studien. Direkte sitat fra informantene presenteres i kursiv som innrykk i teksten. I drøftingen diskuteres disse sitatene opp mot funn fra workshopen, dokumenter og gjeldende teori på fagfeltet, blant annet for å se om det er sammenfall mellom for forståelsen min, virksomhetenes praksis og eksisterende litteratur.

Teoretisk forankring er viktig for å danne grunnlag for en god og grundig forskningsprosess. Etter å ha samlet data for å forklare og peke på faktorer som påvirker fenomenet, har jeg derfor tolket funnene i studien opp mot den teorien som eksisterer på området fra før (Johannessen et al., 2011). Resultatet fra workshopen vil i tillegg til svarene som kom frem i samtalene utgjøre et sammenligningsgrunnlag for funn i dokumenter og relevant litteratur. Funnene i forbindelse med casestudien av AQS brukes i tillegg til dokumentstudier for å besvare det første forskningsspørsmålet, om hvilke forhold som bidrar til å fremme det praktiske arbeidet med forebyggende HMS i havbruksnæringa. For å utrede det andre forskningsspørsmålet, som går ut på å finne ut hva man kan lære av hverandre innad i havbruksnæringa og av andre bransjers erfaringer med HMS-arbeidet, har jeg ikke foretatt noen egne undersøkelser, men derimot studert tilgjengelig offentlig dokumentasjon på området. Dette forskningsspørsmålet er derfor noe mindre vektlagt enn det første spørsmålet, der jeg gjennom forskningsprosessen har skaffet meg betydelig mer datamateriale.

Presentasjonen av data og analysen av den vil i denne oppgaven diskuteres fortløpende i drøftingen. Jeg har valgt å gjøre det på denne måten, fordi jeg synes det er mest hensiktsmessig å drøfte de funnene jeg har gjort i undersøkelsen etterhvert som jeg legger dem frem. I drøftingskapitlet brukes derfor de fem kategoriene jeg har kommet frem til i analysen, for å diskutere funnene mine angående forhold som bidrar til å fremme det praktiske forebyggende HMS-arbeid i havbruksnæringa. Etter hvert som det passer inn med de ulike forholdene der, vil jeg besvare det andre forskningsspørsmålet gjennom å vise noen eksempler fra andre bedrifter og bransjer som havbruksnæringa kan bruke til egen læring og forbedring for å lykkes enda bedre med det forebyggende HMS-arbeidet sitt.

4.3 UTFORDRINGER

En tradisjonell analysesekvens går ut på at man går igjennom dokumenter, feltnotater og intervjuer, koder og presenterer materialet og trekker en konklusjon. Analysen av datamaterialet kan underveis bære preg av prøving og feiling, og nye momenter som er relevante kan dukke opp og gjøre det nødvendig med øvrige undersøkelser før man kommer videre (Ringdal, 2013). Gjennom hele prosessen med denne masteroppgaven har jeg vært åpen for eventuelle utfordringer og for at det har kunnet komme frem nye momenter underveis, og jeg har derfor tilpasset både design og analyse etter hvert som jeg har gjort nye funn i studien. Dette er også en av fordelene med og grunnen til at jeg valgte kvalitative metoder, ettersom studien var eksplorativ og da jeg starter på arbeidet visste jeg ikke hvordan arbeidet ville ende.

De fleste forskere ønsker å si noe om en utvikling over tid, såkalte longitudinelle undersøkelser, men på grunn av begrensede ressurser er det ofte vanskelig å gjennomføre. Mindre forskningsprosjekter, slik som denne masteroppgaven, må derfor gjennomføres som en tverrsnittsundersøkelse, det vil si at man henter inn data fra ett bestemt tidspunkt eller en kort avgrenset periode. Ulempen med dette er at man ikke får belyst endringer over tid eller årsakssammenhenger mellom fenomener i samme grad som om man hadde hatt et lengre tidsperspektiv på forskningen (Johannessen et al., 2011). Datainnsamling til denne undersøkelsen er hovedsakelig foretatt fra høsten 2015 til høsten 2016. Ettersom jeg har stilt spesifikke spørsmål om utviklingen i bransjen samt studert tidligere forskning, føler jeg likevel at jeg har dannet meg et grunnlag for å kunne si noe om det forebyggende HMS-arbeidet i havbruksnæringa også utover denne begrensede tidsperioden.

Ulik status kan være en utfordring i gruppesamtaler, ettersom det vil kunne hemme kommunikasjonen mellom deltakerne (Johannessen et al., 2011). Det kan være tilfelle i workshopen som er en del av denne studien, siden gruppene som utgjorde utgangspunktet for gruppesamtalene bestod av deltakere fra alle nivåer i virksomheten. Det er ikke gitt at alle tør å si sin oppriktige mening når det sitter ledere rundt samme bord, men jeg håper at denne utfordringen ble redusert ved å kun ha overordnede og ikke personlige spørsmål opp til diskusjon. Det samme gjelder for samtalene, hvor jeg som forsker allerede har et sosialt forhold til informantene. For at svarene fra samtaleintervjuene skulle bli mest mulig troverdige har jeg derfor vært veldig tydelig på at det kun er jeg som skal se dem, at det ikke

vil få noen konsekvenser for dem å si «sannheten», og at sitatene som eventuelt blir med i presentasjonen vil være anonymisert.

4.3.1 EGEN ROLLE

Feltobservasjon av ansatte og ledere i AQS i deres daglige aktiviteter og handlinger, samt deres samhandling og organisatoriske prosesser danner bakteppe for denne masteroppgaven. Det er som observerende deltaker i virksomheten over tid at jeg begynte å interessere meg for betydningen av HMS-kulturen og det forebyggende HMS-arbeidet i denne bransjen. Min forforståelse bygger på at bedriftene gjennom økt forståelse og HMS-bevissthet i hele organisasjonen vil kunne lykkes enda bedre med det forebyggende HMS-arbeidet, og dermed skape bedre og tryggere arbeidsmiljø for alle ansatte. Gjennom større fokus på dette arbeidet vil bedriftene også kunne styrke konkurransekraften, lønnsomheten og omdømmet, noe som igjen vil smitte positivitet over på de ansatte, og man kommer inn i en god sirkel (Rafn og Ottesen, 2014). Hvordan virksomhetene skal kunne løse utfordringer rundt det praktiske forebyggende HMS-arbeidet på en enda bedre måte har altså vært utgangspunktet for forskningen min.

Formålet med observasjon som metode er «å komme så tett som mulig på fenomenet mens det foregår» (Brinkmann og Tanggaard, 2012:88). Forskere som er utplassert i felten får mulighet til å observere «selvfølgeligheter» som trolig ikke hadde kommet frem ved bruk av andre metoder. Gjennom «å være» i miljøet som studeres oppnår de gjerne bedre kunnskap om fenomenet som helhet. Både vår personlige og faglige bakgrunn vil likevel være med på å styre forskningsprosessen. Forskerens forforståelse av fenomenet vil i større eller mindre grad påvirke hva som observeres, og hvordan det som blir observert vektlegges og tolkes. På denne måten kan informasjonen filtreres ut fra forskerens egne erfaringer og oppfatninger, og tillegges mening ut fra det forskeren legger mest vekt på. Forskeren må derfor være bevisst på sin rolle som utvelgende aktør, og gjøre rede for dette i fremstillingen av arbeidet (Johannessen et al., 2011). Dette har vært spesielt viktig for meg ettersom jeg har foretatt undersøkelsene i og av egen arbeidsplass.

I artikkelen *Når mauren også skal være ørn – om å analysere sin egen organisasjon* påpekes det både fordeler og ulemper med å forske i egen bedrift. Forskeren kan «hverdagsspråket», har lokalkunnskaper og sosiale bånd til aktørene, noe som kan være tillitsvekkende og bidra til opplysninger og observasjoner som en forsker utenfra kanskje ikke hadde fanget opp.

Personlig engasjement og forutinntatte holdninger kan imidlertid utgjøre en feilkilde i arbeidet med innsamling og analysing av data. Forskeren/arbeidstakeren må være oppmerksom på eventuelle lojalitetskonflikter i forhold til kollegaer eller ledelsen. Det kan være greit å avklare hva som kan publiseres og ikke, slik at ingen føler seg «tråkket på tærne» i ettertid (Nielsen og Repstad, 2006). Under forskningsprosessen har jeg derfor hele tiden vært tydelig på at jeg ønsker en positiv innfallsvinkel til problemstillingen og at jeg ikke har vært ute etter å finne feil, men derimot suksessfaktorer. Det vil trolig være enklere for informantene å fortelle fra egen arbeidshverdag dersom de vet at de kan bidra til forbedring, og å snakke om positive ting som ikke er så «farlig», men som de heller kan være stolte over.

Under hele denne forskningsprosessen har jeg vært en del av miljøet som er blitt studert, og deltatt i samhandling med aktørene i arbeidshverdagen. Jeg startet med denne masteroppgaven som nyansatt i AQS, uten noen tidligere erfaringer fra bransjen. Det gjorde at det var naturlig for meg som var «under opplæring» å være nysgjerrig på hvordan ting forgår i bedriften og bransjen forøvrig. Det har også gjort det legitimt for meg å stille naive spørsmål. Dette er ifølge Johannessen et al. (2011) fordelen med «lærlingerollen», og gir forskeren en god nærkontakt med feltet og situasjoner som skal observeres. Det kan likevel være en utfordring i denne settingen dersom man blir for engasjert og opptatt av å delta, og glemmer forskerrollen. Derfor har det vært viktig for meg som student og arbeidstaker å være åpen om og klargjøre for andre hvilken rolle jeg har hatt til enhver tid samt finne en balansegang mellom disse. Selv om jeg har utført mine daglige arbeidsoppgaver ved siden av arbeidet med masteroppgaven, har jeg hele tiden hatt problemstillingen i «bakhodet» og observert og fortolket det som har forgått rundt meg.

En annen utfordring med å forske i egen organisasjon er at man lett kan henge seg opp i enkeltelementer, og dermed gå glipp av andre viktige og opplagte fenomener. Selv om jeg har arbeidet i AQS i relativt kort tid hadde jeg selvfølgelig rukket å opparbeide meg en del forutinntatte holdninger. Jeg valgte derfor å gjøre en eksplorativ undersøkelse, der jeg håpet å oppdage nye forhold og få meg noen overraskelser. Etersom jeg har hatt samtaler med en del av dem jeg ikke prater med til daglig, fikk jeg også nye synspunkter og argumenter enn dem jeg hadde forestilt meg på forhånd. Dette har vært med på å gi oppgaven et induktivt preg, ettersom empirien har fått en fremtredende rolle (Nielsen og Repstad, 2006).

4.3.2 FORSKNINGSETIKK

Forskning som berører mennesker direkte, spesielt i forbindelse med datainnsamlingen, kan medføre noen etiske problemstillinger, som forskeren må ta hensyn til. Det innebærer å tenke over at tema som belyses ikke skal kunne få etisk uforsvarlige konsekvenser for noen av de involverte eller for samfunnet rundt dem (Ringdal 2013). Daglig leder i AQS, som også er hovedaksjonær i AQS-gruppen, har gitt skriftlig godkjenning til å bruke AQS som case i denne studien uten at virksomheten anonymiseres på noe vis i presentasjonen av den. Dette er i henhold til Johannessen et al. (2011), som sier at undersøkelser på egen arbeidsplass først må klareres med noen som har myndighet til å ta slike avgjørelser.

Gjeldende forskningsetiske retningslinjer er fulgt under all innhenting og behandling av data. I tillegg til disse retningslinjene innebærer forskningsetikk at forskere fortløpende selv tar konkrete avveininger der de finner det nødvendig i sitt arbeide med studien. Dette er noe jeg har tenkt igjennom og tatt hensyn til etter hvert som jeg har støtt på utfordringer i studien min. I arbeidet med rekruttering av informanter har jeg forespurt aktuelle kandidater muntlig eller på e-post, og samtidig understreket frivilligheten av å delta. Jeg har ikke brukt noe spesifikt informasjonsskriv, men fortalt dem om meg og min forskning samt formålet med den. Alle respondentene har fått beskjed om at jeg som forsker har taushetsplikt og at det de eventuelt sier dersom de ønsker å delta, vil anonymiseres og ingen andre enn jeg vil få tilgang til materialet. Alle som deltok i de formelle samtalene med meg har gitt sitt samtykke til dette enten muntlig eller per e-post. De har også fått beskjed om og er innforstått med at de når som helst kan trekke seg, uten at det får noen konsekvenser for dem (Johannessen et al., 2011).

4.4 TROVERDIGHET, OVERFØRBARHET OG BEKREFTBARHET

Systematikk, grundighet og åpenhet er viktige kjennetegn ved empirisk forskning. Forskeren kan styrke påliteligheten ved å gi en detaljert beskrivelse av konteksten og fremgangsmåten gjennom hele forskningsprosessen. Slik vil man kunne se om forskerens metoder og funn reflekterer formålet med undersøkelsen og representerer virkeligheten, om den er troverdig og kan bekreftes av eller overføres til andre settinger. Forskningsmetode og –design er som vi har sett den strategien eller teknikken man velger å bruke i studien for å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Ulike forskere vil trolig velge ulike metoder for å svare på

samme problemstilling, og ettersom vi i tillegg har ulik forforståelse for tema, vil forskere derfor kunne komme frem til ulike svar. Det er fordeler og ulemper med alle forskningsmetoder, og det er opp til den som skal foreta undersøkelsene å velge hvilke metoder som egner seg best for hans/hennes studie. Målet er alltid å fremskaffe så pålitelige data som mulig (Johannessen et al., 2011; Everett og Furseth, 2012). Jeg har derfor benyttet dette metodekapitlet til å forklare så godt det lar seg gjøre hvordan forskningsprosessen min har foregått, og jeg har gjennom hele presentasjonen vært påpasselig med å informere om hvilke kilder jeg har brukt til enhver tid.

I kvalitative studier kan det være greit å operere med pålitelighet og gyldighet, dvs. troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet, i stedet for reliabilitet og validitet, som benyttes i kvantitativ forskning. Dette fordi de observasjoner og intervjuer som gjøres både er kontekstavhengige og man bruker seg selv som forsker i undersøkelsene. Nettopp fordi ingen har samme erfaringsbakgrunn eller fortolker sine funn på samme måte, vil det i kvalitativ forskning være så å si umulig for andre forskere å kopiere eller komme frem til samme konklusjon (Johannessen et al., 2011). I denne studien har jeg først og fremst foretatt undersøkelser i egen bedrift. Det gir en ganske snever innfallsvinkel til problemstillingen, derfor har jeg i tillegg valgt å foreta samtaler med noen av bedriftens kunder samt gjennomført dokumentanalyse, blant annet av lignende studier utført av andre forskere. Dette mener jeg øker bekreftbarheten til funnene mine, og mange av dem vil antageligvis også kunne ha en overføringsverdi for andre bedrifter innen havbruksnæringa.

5 PRESENTASJON OG DRØFTING AV FUNN

Gjennom denne masteroppgaven har jeg en ambisjon om å øke egen og havbruk-bedriftenes forståelse for hvorfor og hvordan vi arbeider med forebygging av helse, miljø og sikkerhetsutfordringer. Målet mitt er at en bevisstgjøring rundt dette skal kunne føre til refleksjon og dermed også påvirke til større fokus på forebygging. En casestudie av AQS, som er en service- og tjenesteleverandør innen havbruk, er brukt som utgangspunkt for å gå i dybden på problemstillingen:

Hvordan kan havbruksnæringa lykkes med det forebyggende HMS-arbeidet?

Forebyggende HMS-arbeid er et omfattende tema. Jeg tar derfor ikke sikte på en fullstendig gjennomgang av det, men ønsker heller å synliggjøre noen gode eksempler som kan ha relevans og verdi for bedriftene i havbruksnæringa, nettopp for å øke forståelsen for arbeidet med forebyggende HMS. Bedre og tryggere arbeidsmiljø vil være positivt både for arbeidstakerne, virksomhetene selv og samfunnet for øvrig. Helse, miljø og sikkerhet dreier seg om gode systemer og rutiner samt kultur og holdninger. Det er den praktiske jobben med det forebyggende HMS-arbeidet, det vil si selve gjennomføringen av tiltak og gode HMS-vaner i det daglige som er det viktigste, ikke at det finnes en «perm i hylla» (Holmen og Thorvaldsen, 2015; Otteren, 2012).

Innledningsvis i denne masteroppgaven ble det påpekt at havbrukssektoren har hatt en rivende utvikling i HMS-arbeidet de senere årene. Det kommer også tydelig frem i samtaler jeg har hatt med arbeidstakere som har vært ansatt i havbruksnæringen over mange år:

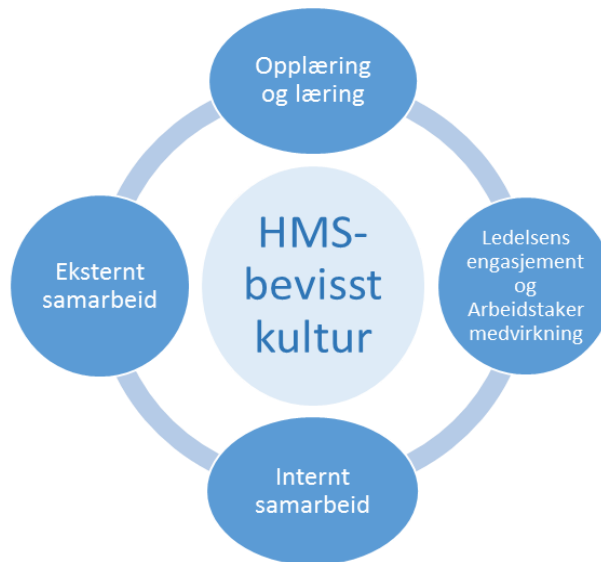
Det har vært et kjempeløft! For eksempel da det ble påbudet å gå med hjelm for noen år siden ble det ramaskrik, men nå er det nulltoleranse for å ikke bruke dette blant alle.

Jeg hadde ikke jobbet i denne bransjen lenger dersom det fortsatt hadde vært som for 10 år siden, da var alt skikkelig cowboy. Nå har jeg begynt å tenke over hvorfor jeg får vondt i ryggen, slik tenkte jeg ikke da jeg var 25 år. Da var det om å gjøre å kunne løfte tyngst.

Dette samsvarer med funn i studien til Fenstad et al. (2009), der flere av informantene refererer til «cowboytida», da man ikke tok så mye hensyn til sikkerheten til arbeidstakerne som man gjør i dag. Selv om trenden har gått mot en positiv utvikling i arbeidet med helse, miljø og sikkerhet i havbruksnæringa, viser forskningen til Holmen (2016) at potensialet for forebygging fortsatt er stort. Jeg har derfor utredet følgende forskningsspørsmål for å bidra i diskusjonen om hvordan bedriftene kan lykkes enda bedre med dette arbeidet:

- Hvilke forhold bidrar til å fremme det praktiske arbeidet med forebyggende HMS i havbruksnæringa?
- Hva kan man lære av hverandre innad i havbruksnæringa, og hva kan havbruksnæringa lære av andre bransjers erfaringer med HMS-arbeid?

Den kommende presentasjonen viser de systematiserte funnene fra forskningen min, som analyseres og drøftes fortløpende. På bakgrunn av det empiriske materialet, som består av flere samtaler og samtaleintervju, workshop og omfattende dokumentstudier, har jeg her pekt på fem hovedkategorier som er viktige for at havbruksnæringa skal kunne lykkes med det forebyggende HMS-arbeidet sitt:



Figur 6: Oversikt over hovedkategoriene/kapitlene i drøftingen

Drøftingen starter med kapitlet «Organisasjonskultur, sikkerhetskultur, helikoptertur og skikultur» som handler om hvordan bedriftens *kultur* påvirker arbeidet med forebyggende helse, miljø og sikkerhet. Her vil vi blant annet få se at kunnskap og et godt arbeidsmiljø, sammen med lagbygging er viktig for å lykkes med det interne HMS-arbeidet. Det neste kapitlet tar for seg funn knyttet til *opplæring og læring*. Det har jeg kalt «Opplæring – igjen og igjen» ettersom dette er forhold som man aldri blir ferdig med dersom man ønsker å oppnå en kontinuerlig forbedring slik som lovverket krever. Det tredje hovedkapitlet «Top-down, Bottom-up» omhandler *ledelsens engasjement* og *arbeidstakermedvirkning* i HMS-arbeidet. Der drøftes funn blant annet i forhold til forankring, inkludering og kommunikasjon. Kapitlet «Helhetlig menneskelig styring» viser hvordan *internt samarbeid*, det vil si samhandling innad i bedriften, styrker HMS-arbeidet. Her presenteres fenomenet helsefremmende arbeid, som sammen med det inkluderende og forebyggende arbeidet kan bidra til en mer helhetlig HMS-innsats. Det siste hovedkapitlet handler om *eksternt samarbeid*, det vil si med kunder og andre interessenter som for eksempel myndighetene. Dette kapitlet heter «Det er ingen vits i å finne opp kruttet på nytt», noe som indikerer at vi kan bruke erfaringsoverføring og ideutveksling for å samarbeide og lære av hverandre til det beste for alle parter.

Mange av funnene jeg har gjort overlapper hverandre og tilhører gjerne flere av disse kategoriene, men de vil bli presentert etter hvert som de passer inn i de ulike kapitlene. Parallelt med funn fra casebedriften vil jeg også vise eksempler på hvordan bedriftene i havbruksnæringa kan utnytte erfaringer og suksesshistorier fra andre bedrifter og bransjer, blant annet oppdrettsselskapet Marine Harvest og fiskerinæringa, til egen læring og forbedring. På denne måten kan virksomhetene få økt forståelse og dermed lykkes enda bedre med det forebyggende HMS-arbeidet sitt. Diskusjonen starter med funn i forhold til organisasjonskultur, men ettersom kultur handler om hvordan man tenker og gjør ting i bedriftene, vil det også være gjennomgående for hele den kommende drøftingen.

5.1 ORGANISASJONSKULTUR, SIKKERHETSKULTUR, HELIKOPTERTUR OG SKITUR

Oppdretterne, som utgjør hovedtyngden av AQS` kunder, stiller strenge krav både til seg selv og sine leverandører når det gjelder HMS-arbeid. Kundekrav er derfor en viktig premissgiver for organisasjonenes HMS-fokus (Fenstad et al., 2009). En driftsleder i Marine Harvest forteller:

Leverandørene må følge våre krav og regler i forhold til HMS. Vi aksepterer ingen cowboy-aktiviteter.

En godt implementert helse-, miljø- og sikkerhetsbevisst-kultur har blitt en nødvendighet for alle aktørene i havbruksnæringen (Karlsen, 2010a). Oppdrettsselskapet Marine Harvest skriver i *Ansvarlig atferd - Etiske retningslinjer* (s.25): «For Marine Harvest er sikkerhet og helse viktigst i alt vi gjør og helt grunnleggende for våre ansatte, deres familier, for samfunnet og for våre kunder». Der står det videre at det ikke under noen omstendigheter skal inngås kompromisser på bekostning av sikkerheten. Det innebærer blant annet at alle alltid må ta ansvar for egen sikkerhet, samtidig som de arbeider for andres sikkerhet ved å engasjere seg i og kommunisere med dem rundt seg. En slik sikkerhetsorientert atferd krever en god og sterk bedriftskultur som understøtter disse bestemmelsene (Marine Harvest, uten dato). Dette gjelder som vi ser ut fra sitatet ovenfor her ikke bare innad i Marine Harvest, men også for alle deres leverandører og samarbeidspartnere.

HMS-kulturen er avgjørende for hvordan virksomhetene innretter det systematiske forbedringsarbeidet sitt (Karlsen, 2010b). En av informantene i denne studien beskriver «HMS-kulturen i egen bedrift og bransjen for øvrig» slik:

Den har høy prioritet. Det er godt fokus på bruk av verneutstyr, hyppig registrering av avvik og deltagelse i risikoarbeidet og vernerunder.

Vissheten om at man har et godt HMS-system preger virksomhetens identitet, og motiverer til en kontinuerlig forbedring, slik som IK-forskriften krever. Ved å fokusere på det som fungerer, og oppmuntre og støtte andre i å gjøre det samme, vil det kunne føre til en styrket sikkerhetskultur. Kulturen virker dermed som et ekstra sikkerhetsnett dersom teknologien eller arbeidsorganiseringen i virksomhetene svikter. Bedriftens kultur kan for eksempel forsterke virkningen av god teknologi og organisasjonsstruktur, samt demme opp for avvik og konsekvensene av disse. HMS-problemer som blir identifisert og tiltakene som forslås avhenger likevel av om virksomheten har en reaktiv eller proaktiv handlemåte. En reaktiv kultur har fokus på fysiske farer, holdninger og skadereduksjon, mens en proaktiv kultur har fokus på atferd, systemforbedring og måloppnåelse (Arbeids- og sosialdepartementet, 1996; Karlsen, 2010b; Marine Harvest, 2011).

I en samtale om HMS-kulturen sier en skipper i AQS:

Det handler om holdningene til folket.

De ansattes holdninger, som er en del av organisasjonskulturen, er bestemmende for bedriftenes HMS-arbeid (Karlsen, 2010a). Det er vanskelig for virksomhetene å styre enkeltansattes oppførsel, men de kan dyrke frem en organisasjonskultur der visse former for oppførsel ikke aksepteres, og der folk blir holdt ansvarlige for å beskytte både seg selv og sine kollegaer (Brown, 2012). Gode holdninger til sikkerhet, spesielt fra ledelsen, er avgjørende for å sette standarden for virksomhetens sikkerhetsarbeid. En annen premisgiver for sikker atferd er ansattes eget ønske om å komme fra jobben med liv og helse i behold (Fenstad et al., 2009). Det er dette det forebyggende HMS-arbeidet egentlig handler om, nemlig at alle arbeidstakere skal kunne føle seg trygge på jobb.

Oljesektoren i Norge har mål om å være verdensledende på HMS-feltet. Oljeindustrien har derfor vært en pioner innen HMS-arbeid, som øvrige sektorer i arbeidslivet har dratt stor nytte av. Andre bransjer har likevel fortsatt mye igjen å lære fra oljesektoren når det gjelder å inkludere de uformelle sidene ved virksomhetene, for eksempel med tanke på at man i

oljebransjen stiller krav til å fremme god helse-, miljø- og sikkerhetskultur for alle sine aktører. Bedriftene i oljesektoren er i motsetning til øvrig arbeidsliv pålagt å ha en god HMS-kultur (St.meld. nr. 7, 2001-2002; Karlsen, 2010a). I TRACULT-prosjektet har Kongsvik m.fl. (2016) studert hvordan to virksomheter har tolket, implementert og fulgt opp dette kravet, samt sett på om bedriftene har noe å lære av hverandre med tanke på praktiseringen av HMS-kulturen. De fant blant annet at dette er avhengig av selskapenes størrelse og kompleksitet. På grunn et stort antall ansatte og mange innleide entreprenørfirmaer, behøvde den største virksomheten som var med i studien forholdsvis lang modningstid for gjennomføringen, som de valgte å gjøre med en top-down design. Selv om HMS-kulturen ble initiert av toppledelsen i den mindre bedriften som ble studert, valgte de en bottom-up design som involverte hele organisasjonen i utviklingen av innholdet. Færre ansatte og mindre kompleksitet gjorde det dermed mulig for dem å ha en kortere gjennomføringstid, og en mer lokal og bred involvering fra de ansatte. Dette viser at bedriftenes struktur er med på å påvirke organisasjonskulturen.

En virksomhets egentlige identitet starter med de ansatte og de ansattes oppfatninger, og det er nettopp kultur, ledelsesfilosofi og ideologi som gjør bedrifter unike (Brønn og Ihlen, 2009). AQS drifter kontinuerlig om lag 12 fartøy langs kysten fra Vestlandet til Finnmark, og har ansatte som er bosatt over hele Norge, og noen i utlandet. Mannskapet på båtene jobber i turnus, derfor møtes alle arbeidstakerne sjelden ansikt til ansikt. For at mannskapet på de ulike fartøyene skal kunne bli bedre kjent, dele erfaringer og bygge en felles kultur, både seg imellom og med landorganisasjonen, arrangerer AQS årlig to samlinger hvor alle ansatte møtes for kursing og sosialt samvær. Målet for høstsamlinga 2015 var å: «Bidra til at AQS fortsetter å utvikle seg som et lag av vinnere på et vinnerlag». Med hjelp av en innleid coach, gjennomførte alle medarbeiderne en workshop, hvor de diskuterte og svarte på spørsmålene «Hva er/skal vi være best på, og hvordan skal vi oppnå det?». Resultatet fra workshopen med de ansatte i AQS ble deretter oppsummert til *pålitelig, kompetent, trivelig og handlekraftig* (Vedlegg 3). Det er altså disse verdiene som skal kjennetegne en «AQS-er» og være fokusområder i arbeidet med å videreutvikle en god bedriftskultur. I de følgende underkapitlene brukes disse verdiene som AQS praktiserer, for å belyse hvordan en HMS-bevisst organisasjonskultur kan bidra til at havbruksnæringa lykkes med det forebyggende helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet.

5.1.1 PÅLITELIG

AQS har stort fokus på å være pålitelig, det kommer blant annet frem i deres «Service- og kvalitetsprofil»:

Vi skal sammen utvikle en sterk service- og kvalitetskultur i AQS. Det er nødvendig for å nå vårt mål om å bli den ledende aktøren innen aquaservice i Norge og den som kunden kan stole på. Alle i AQS skal ha fokus på kundens behov og ikke bare tilby tradisjonell service. Kunden må oppleve at vi er unik på kvalitet og pålitelighet – både før, under og etter leveransen.

Bedriftene i havbruksnæringa er opptatt og avhengig av å ha et godt forhold til sine kunder. Det viser også følgende sitat fra en kvalitetssjef i Marine Harvest (uten dato, s.21): «Tillit er grunnleggende for et godt kundeforhold. Kundene våre skal aldri måtte betvile vår ærlighet». Virksomheter som har et omdømme på seg for å drive ansvarlig og levere gode produkter og tjenester, oppnår tillit og legitimitet i omgivelsene. Troverdighet er viktig. Det handler om bedriftens faglige tyngde, at virksomheten er til å stole på, altså at den er ærlig og pålitelig, og at den er godt likt (Brønn og Ihlen, 2009). Daglig leder i AQS sier det så enkelt som at:

Pålitelighet er kvalitet.

Kvalitet er også en av faktorene som fremkommer i workshopen som en del av det å være pålitelig. «En organisasjon med fokus på kvalitet fremmer en kultur som fører til oppførsel, holdninger, aktiviteter og prosesser som frembringer verdi gjennom å oppfylle kunders og andre relevante interesseparters behov og forventninger» (Standard Norge, 2015a:6). I AQS betyr kvalitet:

- *Vi skal være blant de fremste når det gjelder levert kvalitet, miljø, helse og sikkerhet*
- *Vi arbeider målrettet med utgangspunkt i en «nullvisjon» for betydelige avvik, skader og tap*
- *Jobben blir utført i henhold til avtale, med riktig kvalitet til avtalt tid og pris*
- *Vi har god kommunikasjon med kunden før, under og etter leveransen*
- *Vi samarbeider godt og forsøker å gjøre hverandre gode*
- *Vi er åpne, ærlige og hjelper hverandre*
- *Vi er PÅLITELIGE, tar ansvar og holder avtaler*
- *Vi har god orden og tar godt vare på båter og utstyr*

- *Vi gir hverandre og kunden alltid beskjed ved avvik*

Kvalitet handler om å levere det folk forventer og virksomheten må hele tiden bevise at den er pålitelig og holder det den lover. Innen havbruk jobber leverandørene og kundene ofte sammen om krevende operasjoner, og da er man helt avhengig av å kunne stole på hverandre. Kunder og andre interessenter har derfor rett til å stille visse kvalitetskrav til sine samarbeidspartnere, noe som betyr at alle bedrifter også må stille krav til seg selv. Pålitelighet, troverdighet og tillit er ikke bare nødvendig for forholdet mellom kunder og leverandører, det er vel så viktig at ansatte innad i samme organisasjon skal kunne være trygge på og ha tillitt til hverandre. Det er som vi ser her en kjede av kundeforhold som må fungere for at virksomhetene skal kunne levere kvalitet til sine eksterne kunder (Brønn og Ihlen, 2009; Smolan, 2009; Fenstad et al., 2009; Kuvaas, 2016). Dette understrekes av denne informantens beskrivelse av «den gode/flinke medarbeideren/kollegaen»:

Ivrig, interessert, ærlig, åpen, pålitelig og lojal.

Disse egenskapene er viktig kollegaer i mellom, men de er også nødvendige forutsetninger for å være en pålitelig arbeidstaker overfor ledelsen, egen familie, kundene og øvrige omgivelser. Ansatte må være bevisste på hvordan bedriftens omdømme påvirkes av deres holdninger og atferd. I organisasjoner som er avhengige av at omverden opplever dem som pålitelige, slik som for eksempel AQS, er det en fordel med desentralisert styring for å oppnå raske beslutninger, og en sterk organisasjonskultur som har kontinuerlig fokus på sikkerhet og læring. Gjennom reservekapasitet og kunnskap kan det på denne måten kompenseres for eventuelle feil og mangler, og påliteligheten kan garanteres (Karlsen, 2010b). Det vil være avgjørende at bedriftens ansatte besitter de kvalifikasjonene som informanten ovenfor her beskriver, for å oppnå dette.

Kombinasjon av høy ytelse og høy pålitelighet vil gjøre virksomheten og dens ansatte effektive og robuste, og komplekse høyrisikoperasjoner som ofte forgår i havbruksnæringen, vil dermed kunne organiseres og ledes på en sikker måte. Selv om sikkerhet og pålitelighet er høyt prioritert finnes det likevel en «restrisiko», og utfordringen ligger i å identifisere og eliminere så mye som mulig av denne. Dersom bedriftene skal greie det må sikkerhet og pålitelighet gjennomsyre hele virksomheten, og alle må oppmuntres til å følge felles normer for risikohåndtering og avvik (Karlsen, 2010b). Dette omtales nærmere i kapittel 5.2 om opplæring og læring.

5.1.2 KOMPETENT

Pålitelighet innebærer at man besitter en viss kunnskap og kompetanse (Standard Norge, 2015a). Kompetanse er en av de andre verdiene som ifølge workshopen med de ansatte skal være med på å kjennetegne AQS-kulturen. En av informantene i denne studien sier:

At den eller de en jobber sammen med kan faget sitt er en kjempefordel.

«Kompetanse er en kombinasjon av utdanning, opplæring, ferdigheter og erfaring» (Damhaug og Grimsrud, 2008:23). Å «kunne faget sitt» innebærer at arbeidstakeren har tilstrekkelig kunnskap og dermed kompetanse til å utføre jobben som skal gjøres på en sikker og effektiv måte. Vår personlige kompetanse kan sammenlignes med den kvaliteten vi selv står for, og personlig væremåte er derfor avgjørende for kvaliteten på arbeidet som gjøres. Den personlige kompetansen eller profesjonaliteten til de som utfører en jobb avhenger blant annet av evnen til å tenke og handle i nye situasjoner, ansvarsfølelse, intuisjon, samspill, sosialt mot og skaperkraft (Skau, 2009).

HMS-arbeid innebærer å bygge opp virksomhetens intellektuelle kapital, som for eksempel kunnskaper og rutiner (Rafn og Ottesen, 2014). I en avtale med en kunde beskriver AQS hvordan de har formet sin intellektuelle kapital:

AQS har over lang tid bygget opp et solid team av medarbeidere med lang erfaring fra bransjen. Dette inkluderer både mannskapet på fartøyene og ansatte i støttefunksjoner på land. Det legges i organisasjonen stor vekt på at holdninger, kunnskaper og systemer til sammen skal sikre at våre servicetjenester leveres med svært høy standard med hensyn til kvalitet, HMS og effektivitet.

Servicetjenestene som AQS tilbyr består av flere fag som stadig krever forskjellig utstyr og kunnskap, og både fartøy og mannskap er derfor blitt mer og mer spesialiserte for de ulike oppgavene. Daglig leder i AQS forteller til Berge (2016):

Vi merker i markedet at det er etterspørsel etter kompetanse. Det er enklere å investere i båter og stål enn det er å bygge opp intern kompetanse.

Bedriftene har selv ansvar for å sikre seg at arbeidstakerne har tilegnet seg tilstrekkelig kompetanse, slik at de er i stand til å utføre de jobbene de settes til på en forsvarlig måte (Standard Norge, 2015b). AQS viser at de tar dette på alvor i sin «Kompetanseprofil»:

AQS skal være ledende på kvalitet, og tilby moderne og fremtidsretta produkter og tjenester. Det krever høy kompetanse i alle ledd. Alle ansatte skal tilstrebe å videreutvikle egne ferdigheter. Vi skal søke utvikling og læring gjennom tilgjengelige medier og på aktuelle arenaer. Bedriften skal legge til rette for at det utvikles en lærekultur og stimulere til intern kompetanseutvikling.

En god HMS-kultur bør være velorientert, rettferdig, fleksibel og lærende (Standard Norge, 2015b). For å oppnå dette må ledelsen ha kompetanse om de menneskelige, organisatoriske, tekniske og miljømessige forholdene som bestemmer den faktiske HMS-kvaliteten i bedriften (Karlsen, 2010a). Kompetanse er noe som utvikles gjennom en lang prosess, ved å innlemme egenskaper og ferdigheter som danner grunnlag for målrettet arbeid, analyse og kvalitetsvurdering, slik som AQS beskriver her. At kompetanse er viktig i det forebyggende HMS-arbeidet, bekreftes av en driftsleder i Marine Harvest:

HMS-arbeidet er i stadig utvikling. Vi kunne gjort mange av jobbene vi leier inn servicefartøy til, men de (AQS) kjenner til jobbene bedre enn oss, og det gir bedre sikkerhet.

Ut fra dette kan det virke som at kunden leier inn AQS på bakgrunn av at de har større kompetanse enn dem selv til å gjøre jobben, noe driftslederen mener at bidrar til økt sikkerhet. Dette understreker at kunnskap er en forutsetning for sikkerheten. Når man har kunnskap og erfaring på et område, vil denne kompetansen medføre høyere sikkerhet og tryggere arbeidsoperasjoner, enn om noen som har lite kjennskap til eller som gjør noe en sjelden gang skulle utført den samme jobben (Rolfsen, 2015). Det har Marine Harvest erkjent når de her velger å leie inn kompetent personale nettopp fordi det øker sikkerheten for alle.

«HMS-håndboka» til AQS beskriver hvordan deres ansatte ivaretar sikkerheten:

Styring av forhold som påvirker sikkerhet er integrert i vår organisasjon slik at den enkelte operatør er ansvarlig for å planlegge og utføre nødvendige sikkerhetsmessige tiltak i sitt daglige arbeid. Dette medfører at alle må ha kunnskap om:

** HVILKE forhold som påvirker helse, miljø og sikkerhet.*

** HVA som må gjøres for å redusere risiko.*

** HVORDAN dette skal gjøres*

I hvilken grad en virksomhet er i stand til å kartlegge farer i arbeidsmiljøet, vurdere risiko, og gjennomføre tiltak for å forebygge risiko og rette opp feil og mangler som kan utgjøre en fare, avhenger altså av den kunnskapen, ferdighetene og holdningene som finnes i bedriften. Både ledelse og de ansatte må ha kunnskap om hva som kan utgjøre en risiko og eventuelle konsekvensene dersom det går galt. De må også ha ferdigheter til å analysere ulike situasjoner, ta sine forholdsregler og omsette denne kunnskapen til handlinger. I tillegg må det være en intern holdning om å ta det forebyggende HMS-arbeidet på alvor. Det er nemlig summen av alt dette som utgjør organisasjonens helse-, miljø- og sikkerhetskompetanse (Schiefløe, 2013).

5.1.3 TRIVELIG

Den tredje verdien som deltakerne i workshopen mener er viktig for kulturen i AQS, er det å være trivelig. Det innebærer at bedriften har fokus på trivsel og et godt arbeidsmiljø, noe de ifølge gruppearbeidet skal oppnå blant annet med gjensidig respekt, god takhøyde, snakke med – ikke om, positivitet, og orden og ryddighet. En ansatt i AQS gir et eksempel på hvordan han praktiserer dette:

Jeg har som mål å få noen til å smile i løpet av dagen.

Humor og humør er viktig for denne informanten. Alle mennesker har ubrukte iboende ressurser, og gjennom å sørge for at kollegaer lykkes, oppnår man motiverte og engasjerte medarbeidere som står på og gjør sitt aller beste. Gode og konstruktive tilbakemeldinger bygger en vinn-vinn kultur hvor alle heier på hverandre. På denne måten spiller man hverandre gode og lærer av hverandre, noe som skaper teamfølelse, motivasjon og lyst til å gjøre jobben enda bedre (Paasche, 2015). Det stemmer med det en skipper i AQS sier:

Kulturen vår er viktig og ting fungerer, fordi folkene trives «i lag» (sammen).

Trivsel er en faktor som påvirker arbeidet, og dermed kvaliteten på jobben som utføres. Studier tyder på at en sterk organisasjonskultur som samler de ansatte, kan være avgjørende for hvor vellykket bedriften er. Det å oppleve at man arbeider for et fellesskap viser seg å ha en sterkt motiverende effekt. Ved å gi grunnlag for sosialt fellesskap og opplevelse av tilhørighet, skaper man trivsel og en sterk lojalitet til virksomheten, noe som igjen gjerne gjenspeiler seg i lavt fravær og stabile arbeidsforhold (Aasland et al., 2011; Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Sykefravær kan være en god indikator på arbeidsmiljøets standard og bedriftens HMS-innsats. Store endringer i arbeidslivet de siste tiårene har gjort psykososiale problemer og fravær til en stor utfordring. Virksomhetene må derfor kvalitetssikre og tillegge den psykososiale delen av arbeidslivet like mye vekt som fysiske delen. Trivsel, god dialog/kommunikasjon og innflytelse over eget arbeid er viktige forhold ved de psykososiale sidene av arbeidsmiljøet. Det kan også være nyttig for bedriftene å fokusere på nærvær fremfor fravær (Karlsen, 2010b; Borgen og Lunde, 2009). En matros i AQS forteller:

Trivsel står høyt. Det handler om å bli sett og hørt. Det øker motivasjonen, og man unngår en «gi faen»-holdning, som lett kan oppstå i motsatt tilfelle. Man kan ha så mye utstyr man bare vil, men det hjelper ikke dersom folkene ikke blir hørt.

Alle virksomheter vil ha motiverte medarbeidere som trives på jobb. Både den enkelte arbeidstaker og grupper av ansatte oppnår en mer meningsfull arbeidssituasjon gjennom medbestemmelse og økt kontroll i beslutnings- og arbeidsprosesser. Arbeidsplassen er et sosialt fellesskap, som den enkelte arbeidstaker identifiserer seg med, og lærer og utvikler seg som menneske. Hvordan arbeidet ledes samt kollegiale forhold har stor betydning for den enkeltes trivsel og helse. Gjennom god dialog mellom ledere og ansatte skapes åpenhet og gjensidig innsikt, noe som vil bidra til å fremme trivselen og arbeidsmiljøet i virksomheten (Willardssen, 2011).

En anekdote om to søsterskip illustrerer hvordan arbeidsmiljø og sykefravær kan henge sammen. Ettersom de to skipene i utgangspunktet var helt like var de også like i drift, men sykefraværet på fartøyene var svært forskjellig. Dette understreker at det er mannskapet om bord som setter standarden for trivselen (Kvernes, 2016). En skipper i AQS sier:

Den viktigste trivsels-faktoren om bord er maten.

Her ser vi et eksempel på hva som er viktig for arbeidstakerne, og dette viser at det å ha noe å glede seg til og dele i fellesskap ut over selve arbeidet er bra for trivselen. God mat kom også frem som en av måtene å oppnå trivsel på i workshopen med de ansatte. På denne måten blir maten og måltidet en nærværsfaktor for arbeidstakerne i en ellers travel arbeidsdag. Slike nærværsfaktorer kan faktisk være avgjørende for om ansatte velger å gå på jobb eller ikke. Bevissthet i forhold til hvilke faktorer i virksomheten som betyr noe for arbeidstakerne, og informasjon om hva som fungerer bra og eventuelt ikke fungerer like bra, vil gjøre ledelsen i stand til å sette inn tiltak ut fra kunnskap om hva som er viktig for de ansatte. Det kan bidra til at virksomheten oppnår målsettingen for HMS-arbeidet om et bedre arbeidsmiljø med mindre

sykefravær, forbedret trivsel og økt trygghet på arbeidsplassen (Karlsen, 2010a; Smolan, 2009).

I SalMar, som er en av verdens største produsenter av oppdrettslaks, sier de ansatte at de har et engasjert arbeidsmiljø der alle vil det beste for bedriften (Olsen, 2016). Når arbeidsmiljøet oppleves inkluderende og utviklende vil arbeidstakerne trives i jobben, blant annet fordi mestring gir økt selvtillit og arbeidsglede (Otteren, 2012). Som vi så innledningsvis vil ansatte som trives på jobb være motiverte og produktive, noe som igjen øker fleksibiliteten, effektiviteten og dermed også virksomhetens overlevelsessevne. Mer om dette presenteres og drøftes i kapittel 5.3 om ledelse og arbeidstakermedvirkning.

5.1.4 HANDLEKRAFTIG

Slagordet til AQS er *maritim presisjon*. I AQS betyr det å tilby tjenester med høy grad av nøyaktighet og kvalitet – fra forespørsel til ferdig dokumentasjon. For å greie dette er virksomheten som vi har sett avhengig av å være pålitelig og å ha kompetente og trivelige ansatte, men de må også være løsningsorienterte og innovative. Den siste verdien som de ansatte i AQS under workshopen kom frem til at skal kjennetegne dem og deres kultur, er derfor handlekraftig. I kvalitetshåndboka til AQS står det:

Alle arbeidsaktiviteter skal planlegges og utføres med tanke på sikkerhet, miljøbevissthet og effektivitet. Dette skal utføres med et felles mål: Å unngå personskader, forurensning av miljøet, skader på utstyr, produkter og eiendeler samt å minimalisere driftsstans og opprettholde produktenes standard i henhold til kundenes krav.

Sikkerhetskultur rommer alle de sosiale aspektene som har betydning for bedriftens sikkerhet. I en god kultur er det rom for å ta opp eventuelle problemer, og det arbeides fortløpende for å løse disse i felleskap (Solem og Kongsvik, 2015; Karlsen, 2010a). I workshopen med de ansatte i AQS ble det i tillegg til «hive oss rundt og løse oppdrag», sagt at man må være fleksibel, allsidig og flink for å kunne være handlekraftig. For at forebygging skal prioriteres mener en skipper i AQS at det er viktig med:

Oppvakte kollegaer som er interessert i jobben.

Når man er interessert i noe, blir man engasjert og ærekjær, og man har dermed bedre forutsetninger for å gjøre en god jobb. Et oppdrag som er profesjonelt utført, innestår for

kvalitet, men ettersom opplevelsen av kvalitet skjer i møtet mellom de som utfører en tjeneste og de som mottar den, er relasjonen som oppstår mellom dem avgjørende for hvordan partene opplever kvaliteten. Tjenestene som leveres er avhengige av kunnskapen til de menneskene som leverer den, og kvaliteten på arbeidet er derfor sterkt knyttet til person. I yrkesutøvelsen kan man skille mellom fagfolks instrumentelle handlingskompetanse og den kommunikative relasjonskompetansen. Begge deler krever at man er reflektert og kan begrunne sine handlinger (Aasland et al., 2011; Røkenes og Hanssen, 2012).

Havbruksnæringa preges av fysisk arbeid der store krefter er i sving, og alle ansatte må kjenne til hvordan de skal handle trygt og effektivt for å gjennomføre ulike operasjoner under delvis svært skiftende vær- og arbeidsforhold (Holmen og Thorvaldsen, 2015). En virksomhet med høy sikkerhetskompetanse kjennetegnes av at den er pålitelig, sensitiv, har proaktiv og reaktiv handlingsdyktighet samt evne til læring (Schiefløe, 2013). Dette er egenskaper som gjør dem i stand til å være handlekraftige, noe vi har sett at er viktig for organisasjonskulturen i AQS.

Bedriftene må vise at de er seriøse med alt de holder på med, enten det gjelder selve operasjonen eller det tilhørende arbeidet med å skape et trygt arbeidsmiljø for arbeidstakerne og sikkerhet for omgivelsene. AQS søker derfor hele tiden etter nye og bedre løsninger og de samarbeider gjerne med andre aktører for å oppnå dette. Det passer godt med den øvrige norske kulturen i forhold til problemløsning, som er løsningsorientert og tar utgangspunkt i fritenkning, det vil si at det ikke er noen grenser mellom virksomhetene i forhold til å tenke løsning. Dette stemmer også bra med hvordan bedrifter i havbruksnæringa jobber, ettersom de ofte samarbeider om å finne løsninger på felles utfordringer. En forutsetning for å kunne gjøre dette er imidlertid at bedriftskulturen er en åpen, gir rom for nytenking, og er moderne og fremtidsretta (INAQ Management AS, 2011). Samarbeid mellom organisasjoner omtales nærmere i kapittel 5.5.

5.1.5 HELIKOPTERTUR OG SKITUR

Så tilbake til overskriften, *helikoptertur og skitur*, som ikke bare er med her på grunn av at de rimer på *kultur*, men fordi nettopp dette er brukt som virkemidler for å understøtte verdiene og bygge en felles organisasjonskultur i AQS. For å styrke samholdet i gruppa brukes nemlig de årlige samlingene med alle ansatte til å utføre ulike, delvis spenstige, aktiviteter i fellesskap. Der har det blant annet blitt gjennomført ski-kurs med langrennsløperen Eldar Rønning, flere skiturer og turer med helikopter. Målet med slike aktiviteter er at alle ansatte

skal få anledning til å bli bedre kjent med hverandre utover rollene de har i arbeidshverdagen, og på denne måten også bli tryggere på hverandre når de kommer tilbake til fartøyet eller kontoret. En ansatt i AQS sier:

Samlinger er en bra møtearena.

Når man jobber sammen er det bra å kjenne til både sin egen adferd og hvordan folk rundt seg oppfører seg i ulike situasjoner (Vestergaard, 2016). Gjennom lagbygging vil kollegaer få bedre forståelse for andres arbeid. Da blir det også enklere å fronte felles verdier og arbeide mot det samme målet. En forutsetning for å oppnå dette er at man dyrker frem en kultur der man prøver å få det beste ut av hverandre og legger grunnlag for et godt teamarbeid. Det er et lederansvar å finne sine egne og sine medarbeiders styrker. De beste lederne bidrar til å skape en lagånd som gjør at de ansatte får brukt sine sterke sider og talenter i sitt daglige arbeid. Et vilkår for å danne denne lagånden er kontinuerlig fokus på medvirkning hvor at bedriften har et felles sett med verdier som preger alle arbeidstakernes valg i hverdagen. På denne måten kan virksomheten skape en fungerende dynamikk som driver frem de ansattes motivasjon, ambisjoner og prestasjoner (Solem og Kongsvik, 2015; Vestergaard, 2016).

Medvirkning, kommunikasjon, samarbeid og gjensidig forståelse er nødvendige forhold for å påvirke kulturutviklingen i virksomheten. Samtidig er kultur et forholdsvis vagt og abstrakt begrep som bedriftene kan tolke og operasjonalisere på ulike måter. Kultur kan brukes av ledelsen som et styringsverktøy for strategiske formål, eller som et rammeverk for stadig utviklende tenkning. Som rammeverk kan kultur forstås som grunnlaget for at det utvikles felles verdier og identiteter i en gruppe eller virksomhet. Det handler da om å skape felles forståelse, suksesshistorier og lagånd for at hele bedriften skal kunne dra i same retning, slik som AQS for eksempel gjør gjennom felles aktiviteter som helikopter- og skiturer på sine samlinger (Kongsvik et al., 2016; Solem og Kongsvik, 2015).

Både kulturen og strukturen i den enkelte bedrift og bransje har stor betydning for implementeringen av HMS-arbeidet. Kulturen, som har vært i fokus her, skapes og gjenskapes hele tiden ettersom ansatte kommer og går. Implementering av en god HMS-kultur handler derfor mye om repetisjon (Holmen og Thorvaldsen, 2015). Det gjør også opplæring og læring, som er de neste forholdene jeg har funnet at bidrar til å fremme det praktiske arbeidet med forebyggende HMS i havbruksnæringa. Etter å gitt ett innblikk i hvilken betydning organisasjonskulturen har for HMS-arbeidet, skal jeg nå vise hvorfor opplæring og læring er viktig for at næringa skal kunne lykkes med dette arbeidet.

5.2 OPPLÆRING - IGJEN OG IGJEN

Ifølge informantene til denne masteroppgaven er opplæring et nøkkelord for å styrke det forebyggende HMS-arbeidet i havbruksnæringa. Det understrekes blant annet av en driftsleder i Marine Harvest, som svarer følgende på spørsmål om «hvilke forhold han mener skal til for å lykkes med HMS-arbeidet»:

Opplæring. Alle må lære seg å se og tenke selv.

Opplæring av ansatte innebærer at kunnskap, bevissthet og holdninger til helse, miljø og sikkerhet blir en aktiv og vedvarende del av bedriftens aktiviteter. Dette er nødvendig for at alle ansatte skal kunne ta vare på seg selv og sine arbeidskolleger, og for at alle skal forstå nytteverdien å varsle om forhold som kan ha innvirkning på sikkerheten. Det er igjen viktig for at arbeidstakerne skal føle seg trygge på jobb og at virksomheten skal kunne bruke tidligere hendelser til forbedring og læring (Karlsen, 2010b; Holmen og Thorvaldsen, 2015).

En vanlig opplæringsmetode innen havbruk er læring gjennom praksis, der den som er ny arbeider sammen med en som er mer erfaren. Det kan være hensiktsmessig å dele opp opplæringen i flere deler, slik at man veksler mellom praktisk arbeid og undervisning. På denne måten vil arbeidstakerne både få se og prøve seg i ulike ferdigheter og situasjoner, og ikke bare motta informasjon om ting de ikke har noe reelt forhold til. Erfaring viser også at «on the job training» er motiverende for de ansatte og ressursbesparende for arbeidsgiveren (Damhaug og Grimsrud, 2008; Holmen og Thorvaldsen, 2015).

Opplæring, som vi så i kapittel 5.1.2 at inngår som en del av arbeidstakernes kompetanse, er også nødvendig for å kunne etterleve verdiene som er viktig for AQS-kulturen. I «HMS-håndboka» til AQS står det at:

HMS filosofien bygger på at vår virksomhet kan medføre risiko for ulykker, helsemessig skadepåvirkning for våre ansatte og omgivelser, samt forurensninger av miljø. For å redusere risiko for slike hendelser prioriteres styring av forhold som påvirker risiko meget høyt. Vi er derfor av den oppfatning at å dokumentere styring og drive opplæring i sikkerhet vil redusere risiko.

Innen oljeindustrien legges det spesielt stor vekt på systematisk HMS-arbeid, og mye av lærdommen vi har om systematisk sikkerhetsarbeid kommer derfra. Risikostyring, som kan brukes i opplæringssammenheng, er en kontinuerlig prosess og en av grunnsteinene i HMS-

styringen offshore. Risikofaktorer identifiseres slik at nødvendige risikoreduserende tiltak kan iverksettes for til enhver tid å tilfredsstille gjeldende krav og tilstrebe lavest mulig risikonivå. Barrierer basert på samhandling mellom personell, organisasjon og teknologi benyttes så for å hindre alvorlige hendelser (Holmen og Thorvaldsen, 2015). Utdraget fra «HMS-håndboka» til AQS viser at havbruksnæringa, i likhet med oljesektoren, bruker risikostyring og opplæring for å styrke sitt forebyggende HMS-arbeid.

Holmen og Thorvaldsen (2015) har studert sikkerhetsstyringen i ulike bransjer for å finne gode eksempler som havbruksnæringa kan dra nytte av med tanke på å forbedre sikkerhetsnivået sitt. Forskningen deres fant blant annet at opplæring mest sannsynlig er det viktigste skadeforebyggende tiltaket i fiskerinæringa. Den erfaringsbaserte kunnskapen som arbeidstakerne innen fiskeri tilegner seg gjennom å ta del i arbeidet, har mange fellestrekk med opplæringspraksisen i havbruksnæringa, og det forsterker derfor mine funn i forhold til at opplæring er nødvendig for å lykkes med det forebyggende HMS-arbeidet. Dette understrekes av en skipper i AQS, som forteller «hva forebygging av HMS betyr for han i hans arbeidshverdag»:

Oppegående kollegaer og god opplæring av disse, ha systemer og rutiner slik at nye folk får skikkelig opplæring både i fartøyets sikkerhets rutine og i rutineene rundt den operasjonelle driften.

Servicefartøy leies inn for å utføre stadig flere og mer avanserte arbeidsoppgaver i havbruksnæringa. Premissgivere som for eksempel skiftende værforhold, ny teknologi og oppdrettsanlegg stadig lengre til havs, gir større sikkerhetsutfordringer for aktørene. Det kreves derfor en helt annen kompetanse nå enn for bare få år siden for å gjennomføre operasjonene på en trygg og sikker måte. Forskning viser at teoretisk utdanning ikke nødvendigvis er så viktig for å utføre en god jobb, men at det er den praktiske erfaringen som er mest betydningsfull her. Etterhvert som mannskapet gjennomfører nye oppgaver og arbeidsoperasjoner er det vanlig at denne kompetansen dokumenteres fortløpende i henhold til bedriftens gjeldende opplæringsplaner. (Fenstad et al., 2009; Holmen og Thorvaldsen, 2015). Dette er også vanlig praksis i AQS, der egne kompetanse- og familiariseringsskjema brukes for at virksomheten skal forsikre seg om at alle har gjennomgått nødvendig opplæring.

Mannskapets erfaring knyttes gjerne til situasjonsforståelse og kunnskap om hvordan man unngår ulykker, og kan derfor være avgjørende for sikkerheten (Holmen og Aasjord, 2015). AQS har engasjert en offshore-arbeider for å se på det praktiske HMS-arbeidet om bord på

fartøyene sine. Gjennom «offshore-øyne» har han sett hvordan mannskapet på båtene arbeider. Hans tilbakemelding er at smartere plassering av personell på dekk trolig vil kunne gi store muligheter for bedring av sikkerheten. Tiltak han mener skal til for å oppnå forbedring er bevisstgjøring og opplæring. AQS har tatt disse innspillene til etterretning og er i ferd med å utarbeide et opplæringsopplegg for å bedre sikkerheten ved opphold på dekk i forbindelse med for eksempel fortøyningsoperasjoner, slep og bruk av kran. Målet med denne opplæringen er at den skal ta med seg «beste praksis» fra offshorenæringen samtidig som den tilpasses de interne behovene i bedriften. Det henger bra sammen med det Rafn og Ottesen (2014) sier innledningsvis om at det er de HMS-tiltakene som er skreddersydd for å møte de lokale utfordringene i bedriften som er de mest lønnsomme.

Holmen og Aasjord`s (2015) forskning peker på ulike tiltak som kan redusere risikoen for skader og ulykker om bord på fartøy, slik som fysiske barrierer, sikker organisering av arbeidet, personlig verneutstyr, sikring av ferdsel om bord og opplæring. Dersom havbruksnæringa skal lykkes med det forebyggende HMS-arbeidet, må alle virksomhetene sørge for å iverksette disse tiltakene på alle sine lokaliteter og fartøy. AQS viser at de har gjort dette for eksempel gjennom økt fokus på sikker organisering og en mer bevisst plassering av mannskap på dekk under risikoutsatte arbeidsoperasjoner. Denne uttalelsen fra en ansatt i havbruksnæringen understreker at opplæring er viktig med tanke på HMS:

Nødvendig opplæring i bruk av utstyr er en forutsetning for å lykkes med det forebyggende HMS-arbeidet.

I tillegg til sikkerhetsopplæring er opplæring i riktig arbeidsteknikk og motivering til å bruke riktig teknikk eksempler på enkle, gode og billige måter å drive forebygging av belastningsskader og ulykker på. Det er mannskapet som utfører arbeidsoppgavene som har best forståelse for hva som kan medføre farlige situasjoner, og dermed også de beste løsningene på hvordan disse kan unngås. Det er derfor viktig at de som er involvert i arbeidsoperasjonene, eventuelt sammen med verneombud og andre, deltar i risikovurderinger som gjøres om bord på fartøyene. Resultatene må deretter formidles til alle som deltar i operasjonene, slik at de kan få kunnskap og opplæring i hvordan de kan unngå eller eventuelt håndtere en mulig risiko (Otteren, 2012; Holmen og Thorvaldsen, 2015).

Det vil alltid være enklere å forebygge enn å reparere allerede oppståtte skader. Det er likevel vanskelig å skape gode holdninger og få dem «inn under huden» på kort tid, som for eksempel gjennom et kurs. Gode holdninger kan forsterkes dersom arbeidstakerne får være i

et miljø der gode holdninger er en selvfølge. Bedriftene må derfor kontinuerlig jobbe med å utvikle gode og positive holdninger til HMS, slik at alle hele tiden tenker sikkerhet og på denne måten tar ansvar for egen og andres trygghet (Otteren, 2012).

Marine Harvest (2011) viser et eksempel som forteller at alle som arbeider på sjøen er klar over at det er en viss risiko for å falle i vannet. Mannskapet har derfor alltid redningsvester tilgjengelig for å kunne håndtere denne risikoen, men for at disse vestene skal være til nytte må arbeidstakerne bruke dem. Dette tydeliggjør at utstyr og regler bare kan redusere skader og forebygge ulykker dersom de faktisk blir benyttet. Opplæring, holdningsskapende arbeid samt bevisstgjøring er altså nøkkelfaktorer her. Dette bekreftes igjen av en skipper i AQS, som påpeker at opplæring er avgjørende for sikkerheten på fartøy:

For å trygge sikkerheten både for båt og mannskap er det nødvendig å kunne betjene vhf-radio og rope på hjelp i en nødsituasjon, eller å kunne kommunisere med en kystradio blant annet for å søke legehjelp eller telefonere via vhf de stedene vi ikke har dekning på vanlig mobil.

Til kompetanseheving innad i havbruksnæringa brukes gjerne eksterne og interne kurs eller samlinger med diskusjoner og praktiske øvelser. Når arbeidstakere møtes og diskuterer, blir begreper som beredskapsplaner og lignende til mer konkrete ting som rutiner, arbeidsmetoder, verneutstyr og vedlikehold. Dette fører ofte til økt engasjement, og møtene blir dermed et matnyttig bidrag i det forebyggende arbeidet. Bransjen er i ferd med å utvikle simulatorer som gjør det mulig å trene på kritiske operasjoner. Det vil sammen med tradisjonell opplæring og realistiske øvelser kunne bli et godt verktøy for opplæring og utdanning av mannskap i havbruksnæringa fremover (Holmen og Thorvaldsen, 2015).

5.2.1 LÆRING → KONTINUERLIG FORBEDRING

Forskningen til Fenstad et al. (2009) påpeker at kunnskapsutvikling, læring og håndtering av praktiske problemer i havbruksnæringa ofte skjer mellom kollegaer over en kopp kaffe.

Dette stemmer bra med det informantene mine sier, samtidig viser funn i studien min at opplæring og kompetanseheving er noe både AQS og bransjen for øvrig har stort fokus på.

Opplæring er noe virksomhetene aldri blir ferdige med, ettersom de stadig må lære noe nytt for å kunne skape kontinuerlig forbedring og «henge med i tiden». Bedriftene må benytte seg av læring for å forbedre kvaliteten på arbeid slik at nye standarder kan settes og nye mål nås.

Ved å dokumentere de skadene og ulykkene som forekommer og forklare hvorfor de skjer, det vil si finne og forstå deres bakenforliggende årsaker, vil de dermed kunne forebygges i neste omgang (Karlsen, 2010b). En av informantene til denne studien sier:

Det må være enkelt. Vi må bruke de registrerte avvikene for hva de er verdt. Det meste er heldigvis bare filleting. Folk må forstå at det skal brukes. Avviksregistrering er en nøkkelfaktor overfor konkurransen om jobber for store konsern.

Læring både av egne og andres erfaringer støtter opp om en god og bevisst sikkerhetskultur. Avvik rapporteres nettopp for at organisasjonen skal lære av dem og være bedre forberedt med tanke på lignende situasjoner i fremtiden. Kontinuerlig forbedring er likevel avhengig av at alle uønskede hendelser rapporteres og følges opp, samt at systemet evalueres jevnlig. Det har de erkjent i Marine Harvest, der alle ansatte er opplært til å bruke avviksmeldinger aktivt, og informert om nyttheten av dette. Når arbeidstakerne varsler om ting som ikke fungerer optimalt, danner bedriften seg et grunnlag for å endre på sine rutiner og forebygge at nye uheldige hendelser eller ulykker skjer. For å greie dette må det som informanten her sier være enkelt å melde fra og arbeidstakerne må forstå at avvik rapporteres for at virksomheten skal kunne forbedre seg, ikke for at noen skal «tas». En HMS-koordinator i Marine Harvest forteller at en avviksmelding for dem ikke er «et nødvendig onde» eller en fallitterklæring, men derimot et kvalitetssikringsverktøy. Ved å utnytte den kunnskapen og erfaringen som bedriften har opparbeidet seg, kan de bruke den til å gjøre risikovurderinger på hva som kan gå alt, og sette inn tiltak for å forhindre dette. Dersom man vet når og hvor eventuelle hendelser eller potensielle hendelser skjer, er det enklere å foreta de endringene som skal til for å gjøre arbeidsdagen til de ansatte litt sikrere (Stange, 2016; Aarmo, 2016; Smolan, 2009).

Læringsprosesser foregår både gjennom dialog og observasjon. Gjennom å styrke de ansattes og vernetjenestens rolle, kan man svekke tendensen til byråkratisk avvikskontroll og utvikle større grad av læring og kontinuerlig kvalitetsutvikling. Virksomhetene må likevel ha gode rapporteringsrutiner samt føre statistikk over fravær, ulykker, nestenulykker, utslipp osv., for at de hele tiden skal kunne bli bedre. Vel så viktig er det at dette følges opp med ulike korreksjoner i praksis, slik at de ansatte ser nytteverdien av det (Otteren, 2012; Karlsen, 2010a; 2010b). Det mener også en matros i AQS som sier:

Når det gjelder registrering av avvik, så er det litt sånn at dersom mannskapet ser at det skjer noe når ting blir registrert, og at det faktisk nytter, da blir det brukt.

Vi vet at det nytter å handle, men dersom rapporteringen ikke følges opp eller får noen konsekvenser for det daglige arbeidet, vil det heller ikke bli prioritert å registrere uønskede hendelser, noe som igjen vil føre til underrapportering. Opplæring, motivering av kollegaer på alle nivå i virksomheten samt intern informasjon og læring, er derfor en forutsetning for å lykkes med en kontinuerlig forbedring av bedriftens HMS-prestasjoner (Fenstad et al., 2009; Karlsen, 2010b). Virksomheter må være oppmerksomme på «passivitet» i forhold til sikkerheten. Dersom arbeidstakerne tror at en hendelse er for liten til å bli gitt prioritet eller at hendelser knyttet til sikkerhet er `noen andre` sitt ansvar, kan bedriftene nemlig gå glipp av viktig kunnskap og dermed miste muligheten til læring. (Marine Harvests, uten dato). En av informantene mine understreker dette når han forteller:

En gang fikk vi tilbakemelding om at det ble registrert for mange tekniske avvik, og da falt registreringen kraftig. Det er ikke bra.

Dette viser at man hele tiden må ha fokus på nytteverdien av å si ifra om alt fra små til store hendelser, og at både ledelsen og de ansatte må støtte opp om denne varslingskulturen. Det å melde ifra om avvik kan for mange oppleves som noe negativt, og ikke som en mulighet til forbedring slik det er ment å være. Ledelsen må derfor være tydelige på at avvik ikke registreres for å «ta» noen, men for at bedriften skal lære av dem, slik vi så at de er opptatt av i Marine Harvest. Et godt sikkerhetsklima formes blant annet av hvordan arbeidstakerne opplever at ledelsen reagerer når de varsler om risikoer eller avvik. Hvilke konsekvenser rapporteringen får er derfor veldig viktig. Dersom den som varsler blir stilt til ansvar eller straffet, eller at rapporteringen ikke fører til en konkret handling, vil de ansatte nemlig slutte å varsle. Slike holdninger fører til et dårlig sikkerhetsklima og mangel på forbedringsmuligheter for bedriftene (Karlsen, 2010b; Schiefloe, 2013)

«Vellykkede organisasjoner har kontinuerlig fokus på forbedring» (Standard Norge, 2015a:11). Statoil er et eksempel på en virksomhet som hele tiden har fokus på å forbedre egen organisasjon. Der har arbeidstakerne et bevisst forhold til hvordan de lærer, og alle tenker over hva de er fornøyde med hver dag for så å vurdere hva de eventuelt kan gjøre bedre neste dag. Å dyrke en slik kultur vil påvirke både sikkerheten og effektiviteten, sier en av Statoils direktører, Unni Fjær, som understreker at hennes jobb er å få folk til å trives og prestere ved at alle drar i samme retning og jobber mot et felles mål (Skotnes, 2016). Når gode holdninger til HMS og sikkerhet skal læres er det nemlig nødvendig at alle forstår og er enige i det som skal læres/implementeres. Det må også være fornuft i HMS-arbeidet, for det

nytter ikke å ha papirene i orden og snakke om HMS, dersom forholdene ikke legges til rette for at de ansatte skal kunne jobbe sikkert i det daglige (Otteren, 2012). Dersom avviksregistreringen skal fungere i praksis, er det som en av informantene sier avgjørende at det er enkelt og lite tidkrevende å melde fra. En ansatt i et oppdrettsselskap viser hvordan de har løst denne utfordringen:

Alle ansatte har bruker i vårt kvalitetssystem, EQS, der de kan registrere avvik fra telefon.

Når arbeidsgiveren tilrettelegger for at det skal være lett å melde fra om avvik, for eksempel ved å ta i bruk moderne teknologi slik som vi ser her, vil det trolig føre til flere registreringer og dermed også større muligheter for læring. I Holmen og Thorvaldsens (2015:11) undersøkelse benyttet alle bedriftene i utvalget elektroniske system for melding av avvik. En av informantene forteller der at «Det er positivt å melde inn avvik. Det oppfordres til å melde inn mest mulig». Samtidig påpekes det at ansatte har ulik terskel for å rapportere, og at avvik som utbedres med en gang sjelden dokumenteres. I konkurransen mellom gamle løsninger og nye utfordringer ligger det store muligheter for læring, og her er det nok fortsatt et stort forbedrings- og læringspotensialet som havbruksnæringen bør utnytte for å optimalisere sikkerheten til sine ansatte (Ibid.; Karlsen, 2010a).

Forskning viser at avviksrapportering regnes som det viktigste bidraget i det interne sikkerhetsarbeidet i bygg- og anleggsbransjen, der det blant annet er vist en sammenheng mellom økt rapportering av uønskede hendelser (RUH) og nedgang i antall fraværsskader (Holmen og Thorvaldsen, 2015). Sikkerhetsarbeidet har tradisjonelt vært opptatt av avvik og spørsmål om hvorfor ting går galt. Det er som vi ser her viktig at bedriftene lærer av sine feil, men de må også hele tiden fokusere på å se fremover og ikke bare henge seg opp i det som har gått galt før. Det finnes et rikt utvalg av metoder for å analysere årsakene til ulykker og uheldige hendelser, mens det derimot knapt finnes noen metoder for å analysere vellykkede operasjoner. Et forskningsprosjekt som nå foregår ved SINTEF skal derfor finne ut hva vi kan lære også etter operasjoner som har gått bra. Målet med dette er å utvikle metoder og verktøy som bedriftene kan bruke til å analysere og lære av disse vellykkede operasjonene, f.eks. i forbindelse med granskninger og opplæring/trening (Tinmannsvik, 2014).

Forbedring krever en kontinuerlig innsats, og ikke minst en bevissthet og vilje blant alle arbeidstakerne. Dersom man er opptatt av kvalitet, slik vi har sett at bedriftene i havbruksnæringa er, må de derfor ikke falle for fristelsen av å velge den raskeste veien og

tilfredsstillende umiddelbare behov, men heller tenke på hva som vil være det beste på sikt. Gjennom hyppig utskifting av ansatte og manglende innhenting og deling av informasjon kan virksomhetene miste betydningsfull kunnskap, mens de gjennom å lære av erfaringer, drive intern veiledning og benchmarking kan erverve kunnskap (Skau, 2009; Standard Norge, 2015b). Holmen og Thorvaldsen (2015:15) har utnyttet dette gjennom sin forskning, der de blant annet har funnet viktige verktøy for sikkerhetsstyring i luftfartsbransjen, som også kan overføres til havbruksnæringen:

- Erkjennelsen av at mennesker kan gjøre feil - ved å fange opp feilene i tide kan man forhindre at de utvikler seg til uønskede hendelser.
- Mannskap fremfor individ - sikkerhet skapes av mennesker i kommunikasjon og samarbeid.
- Prosedyre foran individuell vane - standardisering og beskrivelser av ønsket atferd, øvelser og etterlevelser av dette styrker sikkerheten.
- Systemtankegang – sikkerhet skapes gjennom hele verdikjeden, fra ledelsens premissleveranser til et robust barrierenettverk. (Ibid.)

Dette stemmer bra med funn gjort i denne studien angående læring, kommunikasjon (kapittel 5.3.3), samarbeid (kapittel 5.4 og 5.5) og fokus fra ledelsen (kapittel 5.3), som alle er forhold som bidrar til å fremme det praktiske arbeidet med forebyggende HMS i havbruksnæringa, og som derfor skal drøftes mer inngående etter hvert. I det kommende kapitlet skal vi først se på ledelsens og ansattes engasjement og medvirkning, og deretter på hvorfor kommunikasjon og dialog er viktig for å lykkes med det forebyggende HMS-arbeidet i havbruksnæringa.

5.3 TOPP-DOWN, BUTTOM-UP

På spørsmål om «hva som er viktig/skal til for at forebygging prioriteres», svarer en arbeidstaker i havbruksnæringen:

Deltagelse av ansatte og forankring hos ledelsen.

Inkludering og medvirkning fra ansatte og engasjement, fokus og forankring i ledelsen er gjentakende funn i alle undersøkte jeg har gjort i forbindelse med denne studien. Det er ledelsens ansvar å ta initiativ og legge forholdene til rette for innføring og oppfølging samt

motivering for arbeidet med HMS i bedriften, men for å oppnå et godt resultat er det nødvendig at de ansatte også deltar i arbeidet med å finne hensiktsmessige løsninger og implementering av HMS i det daglige arbeidet (Otteren, 2012).

«For å lede en organisasjon virkningsfullt og effektivt, er det viktig å respektere og involvere alle mennesker på alle nivåer. Anerkjennelse, bemyndigelse og styrking av kompetanse fremmer menneskers engasjement når det gjelder å oppnå organisasjonens kvalitetsmål» (Standard Norge, 2015a:9). Dette støttes av daglig leder i AQS som mener at:

HMS-arbeidet må organiseres ovenfra, men det må forenes med det som er praktisk for dem som skal bruke det i jobben.

God sikkerhet i rederiet starter med ledelsen, og det derfor er her arbeidet må begynne (Stange 2016). Under *ledelsens ansvar* i «HMS-håndboka» til AQS, står det blant annet:

- *Tilrettelegging av og instruksjon i arbeidet på en sikkerhetsmessig forsvarlig måte.*
- *Motivering og opplæring av alle ansatte til å utføre sitt arbeid på en sikker og effektiv måte.*
- *Sikre nødvendige erfaringsdata vedrørende sikkerhetsarbeidet slik at arbeidet effektiviseres og at lærdommen brukes aktivt, (...)*

«Riktig reaksjon på avvik og uønskede HMS- hendelser samt kvalitetssikring basert på bedre metoder og økt kunnskap om HMS-utfordringer er nøkkelspørsmål i HMS-ledelse for virksomhetene» (Karlsen 2010b:5). I kapitlet om organisasjonskultur så vi at alle virksomheter trenger egne leveregler, det vil si normer, skikker og aktiviteter som er viktige for den enkelte og for fellesskapet på arbeidsplassen. Her ligger det et særskilt ansvar på ledere, og måten disse HMS-verdiene ivaretas og praktiseres på sier mye om ledelsens moral. De har nemlig ansvar for å gjøre alle ansatte kjent med bedriftens retningslinjer, legge forholdene til rette for at disse kan følges og selv gå foran som gode forbilder for sine medarbeidere (Ibid.). Det understrekes av en ansatt i AQS som sier:

Kontoret må ha fokus på HMS for at mannskapet skal ha det. Skipperen er nøkkelen til forankringen – han må få ansvar og stilles krav til. Vi må bruke hierarkiet, og fordele ut ansvar. Ansvar avler ansvar, altså at når man får ansvar, så tar man også mer ansvar.

Ledere må ta initiativ og stille krav til sine ansatte samt etterspørre resultater av igangsatte tiltak. En forutsetning for dette er at ledelsen sørger for at alle ansatte får tilstrekkelig kunnskap om HMS-arbeidet i bedriften, og blir gjort kjent med den dokumentasjonen som beskriver ansvar og rutiner. Ledere må videre motivere de ansatte til å være sikkerhetsbevisste i hverdagen og legge forholdene til rette for kontinuerlig forbedring og læring ved å skape et miljø der det er lav terskel for å rapportere om uønskede hendelser, slik vi så i forrige kapittel (Willardssen, 2011; Karlsen, 2010b).

Holmen og Thorvaldsen (2015:20) har også funnet ut at «engasjerte ledere som har vedvarende fokus på HMS og som stiller krav er avgjørende for sikkerheten». Positivt lederskap handler om hvordan ledere kan lykkes med å frembringe motivasjon, kreativitet og ressurser hos sine ansatte og deres omgivelser (Johannesen og Olsen, 2008). Erichsen et al. (2015: 39) beskriver lederskap som «personen som står foran i skipet og staker ut kursen for mannskapet slik at de vet hvor målet er». Dette gir oss et godt bilde på hvordan et slikt engasjert og positivt lederskap kan utøves, og det blir spesielt billedlig for bedrifter innen havbruksbransjen.

Arbeidstakerne har likevel et selvstendig ansvar for å medvirke i det systematiske HMS-arbeidet i bedriften (Arbeids- og sosialdepartementet, 2006). I AQS' «HMS-håndbok» står det under *ansattes ansvar* at den enkelte medarbeider blant annet:

- *Har et klart sikkerhetsansvar i sitt daglige arbeid. Han/hun må bruke sin kunnskap og erfaring og skal følge AQS AS retningslinjer samt relevante lover og forskrifter fra myndighetene.*
- *Skal delta i foreskrevet sikkerhetsopplæring.*
- *Skal ut fra egen arbeidssituasjon foreslå endringer som kan effektivisere eller forbedre sikkerhetsarbeidet.*

HMS-ledelse er en form for endringsledelse der helse, miljø og sikkerhet skal forbedres i henhold til gitte utviklings- og forbedringsmål. Det er først når mennesker får tillit og ansvar at deres indre motivasjon og engasjement vekkes. Ledelsens holdninger og handlinger setter derfor standarden for de ansattes sikkerhetsarbeid. Det kan de for eksempel utnytte ved å bruke kulturskaping for å realisere bedriftens HMS-policy. Virksomhetens kvalitetspolitikk skal fortelle medarbeidere, kunder og andre interessenter hvordan arbeidet med kvalitetsstyring blir vektlagt og organisert. En kvalitetsstyrt bedrift investerer i sine ansatte

gjennom opplæring og utvikling. De ansatte er en avgjørende del av bedriften, og må satses på både menneskelig og faglig, ved at de blir tatt vare på og utvikler seg i samsvar med både egne og bedriftens behov. Målet med dette er blant annet å påvirke holdninger og styrke folks motivasjon og muligheter til å handle. Det er en forutsetning for det forebyggende arbeidet at de ansatte er villig til å gjøre noe selv, og alle arbeidstakere har en forpliktelse til å bidra for at bedriften skal lykkes med dette arbeidet (Fenstad et al., 2009; Karlsen, 2010a; 2010b; Smolan, 2009; Mæland, 2012).

Det er nære sammenhenger mellom organisering, ledelse og kvalitet, og mellom arbeidsmiljø, trivsel og kvalitet. Snarveier lønner seg sjelden. Dersom det skal fungere hensiktsmessig må systemet for kvalitetsstyring være en levende del av organisasjonen, og det er et felles ansvar å sørge for dette. (Karlsen 2010b). Karmøy kommune er et eksempel på at involvering og fokus fra ledelsen lønner seg og er en suksessfaktor i det forebyggende HMS-arbeidet. Der har rådmannens engasjement medført økt trykk på inkluderende arbeidsliv, sykefravær og arbeidsmiljø ned igjennom organisasjonen (Kvernes, 2016).

Dersom kompetanseutvikling og læring er ønskelig må det legges til rette for det, og det må settes av ressurser og etableres en kultur for læring og utvikling. Verdibasert ledelse, som baseres på tillitsstyrt atferd, er en måte å gjøre dette (Erichsen et al., 2015). Tillit handler om å ta sjansen på at de ansatte har tilstrekkelig kompetanse og motivasjon til å gjøre en god jobb. Da opplever de som vises tillit jobbautoomi, noe som omfattende forskningsmengder viser at er den viktigste enkeltfaktoren blant annet for indre motivasjon, ansvarlighet, arbeidsprestasjoner og god mental helse. (Kuvaas, 2016). Å tildeles ansvar og innflytelse er viktig for arbeidstakernes engasjement og motivasjon. Gjennom å lære og mestre nye ting vil samarbeidet om det forebyggende HMS-arbeidet bli en vinn/vinn-situasjon for alle. Det handler altså om å ha både en «top-down»- og «bottom-up»- tankegang, for at arbeidet med det forebyggende helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet skal bli vellykket (Otterén, 2012).

5.3.1 TQM I AQS

Moderne HMS-arbeid krever en tydelig og engasjert ledelse, men for å innfri kravene fra dagens samfunn er det ikke lenger nok å kun tilfredsstille de lovbestemte kraven til HMS (Karlsen, 2010b). AQS er i tillegg opptatt av TQM, som ifølge daglig leder i AQS betyr:

Å spille på mange strenger for å oppnå sikkerhet og kvalitet for folk og miljø, hos oss, hos kunden og for miljøet.

Her ser vi at innsatsen rettes mot å ivareta både ansatte og miljøet internt, hos kunden og blant de øvrige omgivelsene. TQM bygger på målstyring og aktivt ledelsesengasjement, der medvirkning, kontinuerlige forbedringer av kvalitet og kundetilfredshet er i fokus. Dette er ikke et bestemt system eller teknikk, men en samling prinsipper som bygger på en ideelt ledet bedrift, som leverer skreddersydde produkter eller tjenester, og gjør ting «riktig første gang» (Karlsen, 2010b). Denne illustrasjonen viser hvordan AQS tenker at TQM fungerer hos dem:



Figur 7: TQM -Total kvalitetsledelse i AQS

I AQS er det høyt fokus på kvalitet. Det vil ifølge deres «Policy for kvalitet» si at de:

Vi skal oppfylle kundenes forventninger knyttet til oppdrag og operasjonelle forhold. Jobben skal bli utført i henhold til avtale, med riktig kvalitet, innenfor de krav som er satt til våre operasjoner og til avtalt tid og pris. Vi skal ha god kommunikasjon med kunden både før, under og etter leveransen.

Kvalitet refererer ofte til fastsatte standarder som det må dokumenteres at er innfridd, noe som gir en forståelse av at dersom prosedyrene blir fulgt, blir produktene og tjenestene av god kvalitet. I arbeidet med og for andre mennesker er de mellommenneskelige faktorene viktige, og de involvertes personlige signatur vil få stor betydning for opplevelsen av kvalitet. Det gjelder altså ikke bare å følge fastsatte prosedyrer for å oppnå god kvalitet. Alle som utfører oppdrag må også sette sin ære i at arbeidet blir skikkelig gjort (Aasland et al., 2011). Dette bekreftes av daglig leder i AQS som sier at:

Kvalitetssikring handler om å oppfylle kravene til neste ledd i kjeden.

Et av målene med total kvalitetsledelse er å forbedre kundetilfredsheten. I tillegg til å oppfylle kundenes krav, handler TQM om å forsøke å overgå deres forventninger. Ved å forstå kundenes og andre interessenters nåværende og fremtidige behov, kan bedriften skape en merverdi for kunden. På denne måten kan virksomheten få og beholde tillit samt oppnå vedvarende fremgang (Standard Norge, 2015a).

Et annet mål med total kvalitetsledelse er å hele tiden jobbe for å bli bedre enn man er i dag (Smolan, 2009). Dette henger bra sammen med det en matros i AQS svarer på spørsmål om «hva TQM betyr for han/i AQS»:

At det er en utvikling, at man jobber for at ting skal bli bedre enn det er.

Forebygging og forbedrede arbeidsprosesser vil kunne gi fremtidig positiv inntektsstrøm i form av friskere og mer produktive ansatte, lavere kontrollkostnader, økte markedsandeler og større kundemasse. I TQM brukes samarbeid for å oppnå kvalitet, og man leter ikke etter syndebukker, bare løsninger. Denne ledelsesformen kan derfor være nyttig for å bygge en god organisasjonskultur som støtter opp om nye ideer og ser på mislykkede prosesser som læring. Det handler om å jobbe videre langs det sporet man allerede er på, samtidig som bedriften hele tiden sørger for å bli litt bedre enn i går, slik som eksemplet fra Statoil viste i kapittel 5.2.1 om læring og forbedring (Karlsen, 2012; Smolan, 2009; Skotnes, 2016).

TQM er et godt utgangspunkt for å definere minimumsstandarder, fortolke bestemmelser og forhandle frem krav og spesifikasjoner i HMS-arbeidet, men det forutsetter at de ansatte bringes inn i utviklingsarbeidet og oppfølgingen av virksomhetens mål (Karlsen, 2010b). En prosjektleder i AQS understreker hvorfor dette er viktig når han sier:

De som skal utføre selve jobben sitter ikke på kontoret.

Dette er i tråd med det Holmen og Aasjord (2015) påpeker innledningsvis, om at det er der arbeidstakerne befinner seg, som i havbruksnæringa gjerne vil si på fartøy eller lokaliteter, at implementeringen av bestemmelsene skjer. Ved å inkludere alle ansatte i HMS-arbeidet, vil de kunne oppleve en sterkere tilhørighet til jobben, noe som både gir økt arbeidsglede og økt kvalitet på tjenestene (Smolan, 2009).

5.3.2 ARBEIDSTAKERMEDVIRKNING

Medvirkning fra alle arbeidstakere er en viktig del av TQM-arbeidet i AQS. En matros i AQS forteller at:

Man føler seg inkludert når man får bidra. Da blir man også veldig engasjert i det man gjør.

Medvirkning er ikke bare en rettighet og et mål i seg selv, det sikrer også en kontinuerlig overvåkning og tilpasning av virksomhetens HMS-arbeidet samt økt engasjement og

motivasjon. Når arbeidstakere tildeles ansvar og myndighet, skapes det en grobunn for demokratiske prosesser, og de føler mer tilhørighet til det arbeidet som skal gjennomføres. Ansatte som engasjerer seg i den daglige driften gir derfor bedriften større mulighet for forbedring (Karlsen, 2010b). Dette støttes også av Onarheim (2016) som sier «Det er viktig at alle ansatt engasjeres i sikkerhetsarbeidet på arbeidsplassen. Arbeidsmiljø og sikkerhet er viktig for alle, og den enkelte ansattes motivasjon og holdninger er avgjørende for å lykkes».

I samarbeid med arbeidstakerne sine har AQS utarbeidet følgende sikkerhetskriterier som skal gjelde for alle medarbeidere:

- *Følge lover, regler og prosedyrer*
- *Forebygge ulykker ved å utføre jobben sikkert*
- *Benytte korrekt verneutstyr*
- *Vise respekt for hverandre*
- *Stille krav til hverandre*
- *Sette seg inn i hvordan man skal håndtere risikoarbeid*
- *Handle når uønskede forhold oppstår*
- *Vise engasjement*
- *Samarbeid med kollegaer for å oppnå bedre HMS resultat*

Medvirkning og inkludering er en viktig faktor for å lære sikker og kvalitetsbasert arbeidsutførelse og en nødvendig suksessfaktor for at systemet følges. Bevisstgjøring samt å trene på uønskede hendelser kan øke motivasjonen for medvirkning og høyne de ansattes mentale beredskap. Gjennom å utnytte de ressursene som virksomhet besitter vil den derfor ha de beste muligheter for å lykkes med forbedringsarbeidet (Karlsen, 2010a; 2010b).

De ansatte er en betydningsfull ressurs i HMS-arbeidet, blant annet fordi de har avgjørende kunnskap og erfaring fra det daglige arbeidet som det er nyttig å bruke i oppbyggingen av systemer, rutiner og handlingsplaner (Karlsen, 2010a). Daglig leder i AQS sier:

Vitsen med dette (kvalitetssikring og systemer) er at det skal fungere i praksis. Da er det helt klart en stor fordel om de som dokumentene gjelder også er sentral i å lage dem.

Dette ser vi at henger sammen med det informantene i forrige avsnitt sier om at «De som skal utføre selve jobben sitter ikke på kontoret». Det handler om å inkludere arbeidstakerne for å forsikre seg om at systemene blir realistiske og nyttige for dem som faktisk skal bruke det i

arbeidshverdagen sin. Utfordringen når det gjelder oppbyggingen av bedriftenes sikkerhetsstyringssystem, ligger ofte i å gjøre systemet så enkelt og oversiktlig som mulig (Stange, 2016). Dette bekreftes av en driftsleder i Marine Harvest, som hevder at:

Det må ikke bli for byråkratisk, da blir det bare et ork, og derfor ikke gjort.

Det er med andre ord viktig at det ikke blir ubalanse mellom struktur og kultur, for eksempel ved at det legges for mye vekt på å utarbeide omfattende systemer, og dermed for lite på lederskap som skal bidra til å skape felles kultur og verdier, ansvarsfølelse, motivasjon og mestring. Dersom systemene blir for omfattende, kan de dessverre virke mot sin hensikt. Målet må derfor være at systemet skal være praktisk å bruke og enkelt å vedlikeholde, slik vi også så i forhold til avvikssystemet i kapittel 5.2.1. Det se ut til å være helt avgjørende at de som skal benytte systemet i sitt daglige arbeid er med på å utforme det, akkurat slik som informantene sier her (Borgen og Lunde, 2009). Det understrekes av en skipper i AQS som sier følgende:

Det svært viktig at KS-systemet blir utarbeidet sammen med mannskaper fra alle våre fartøy grupper og innenfor regelverk som er fastsatt av både sjøfart og av aktuelle oppdragsgivere.

Samarbeid er et nøkkelord her. Arbeidstakerne må være en konstruktiv, men kritisk deltager i HMS-arbeidet, slik at virksomheten kan dra nytte av den tause kunnskap ansatte har opparbeidet seg gjennom praktisk erfaring, og som derfor ikke kan erstattes av verken ledelsen selv eller innleide eksperter. I organisasjoner som er geografisk spredt, slik som de ofte er i havbruksnæringen, får verneombudene en spesielt viktig rolle. De skal påse, observere og ta imot synspunkter fra alle arbeidstakere, for så å formidle forhold som har med arbeidsmiljøet til ledelsen i bedriften (Karlsen, 2010a). Mer om samhandling og samarbeid intern omtales i kapittel 5.4, mens kapittel 5.5 tar for seg eksternt samarbeid, det vil si med kunder og myndighetene. Før det skal vi se på hvordan hensiktsmessig kommunikasjon kan bidra til å styrke det forebyggende HMS-arbeidet i havbruksnæringa.

5.3.3 KOMMUNIKASJON I ALLE LEDD

Kommunikasjon er viktig for relasjonen mellom ledere og ansatte, og god kommunikasjon og dialog er derfor nødvendig for at arbeidstakermedvirkningen skal fungere (Skau, 2009). En skipper i AQS sier:

Det er viktig at kommunikasjonen mellom administrasjonen på land og fartøyene er god under utarbeidelse av prosedyrer, slik at mannskapet føler at de er med på å utarbeide regler som de skal følge.

Aktiv og hensiktsmessig kommunikasjon styrker ledelsens og arbeidstakernes engasjement, og bidrar til å gi økt forståelse for andres behov og forventninger. Forskning viser at kommunikasjon, samarbeid, oppbygging og etterlevelse av gode prosedyrer skaper sikkerhet. Årsaksfaktorer som gjentar seg i rapporter etter skips- og personulykker er i tillegg til manglende prosedyrer for arbeidsoperasjoner, svakheter ved organisering, ledelse og kommunikasjon (Standard Norge, 2015a; Holmen og Aasjord, 2015; Stange, 2016).

«Å gjøre en god jobb handler i stor grad om å bruke det du allerede kan i kraft av å være et kommuniserende medmenneske» (Røkenes og Hanssen, 2012:9). Det er avgjørende for kvalitetsstyringen at ledelsen kommuniserer betydningen av at virksomheten oppfyller de vilkårene som myndighetene og kunden har satt, både for driften og leveransen. Det handler om å bevisstgjøre alle ansatte, men samtidig som det er viktig med informasjon er det nødvendig å skape en plattform for dialog. En dialog mellom likeverdige parter bidrar til å vinne innsikt, og godt teamarbeid på fartøyene er avhengig av en lyttende landorganisasjon som stoler på og støtter opp under deres beslutninger. (Damhaug og Grimsrud, 2008; Rafn og Ottesen, 2014).

I workshopen med de ansatte i AQS kom «kommunikasjon i alle ledd» frem som en del av det å være pålitelig. Intern samhandling innebærer at man må kommunisere både vertikalt og horisontalt. Gjennom kommunikasjon synligjør vi vårt verdigrunnlag, vårt menneskesyn, våre holdninger, kunnskaper og innsikt. Å gi gode og konstruktive tilbakemeldinger er for eksempel en måte å vise at man tar medarbeiderne sine på alvor. Arbeidstakerne får på den måten anerkjennelse for det arbeidet de gjør, noe som styrker selvtilliten deres og dermed bidrar til videre muligheter til å vokse og lykkes. Fokuset bør rettes mot det positive og tilbakemeldingene må være løsnings-, fremtids- og læringsorientert. Negative eller manglende tilbakemeldinger fører i motsetning til at ansatte blir usikre og utrygge, noe som kan skape et dårlig arbeidsmiljø og en uheldig bedriftskultur (Rolfsen, 2015; Skau, 2009, Paasche, 2015).

Kommunikasjon er gjerne det viktigste verktøyet vi har for samhandling på jobben. Dersom kommunikasjonen er dårlig eller ikke fungerer kan det føre til misforståelser, frustrasjon, ineffektivitet, sykefravær og til syvende og sist dårlige resultater. Et grep for å unngå slike misforståelser, er å justere kommunikasjonen etter mottakeren(e). Klok kommunikasjon

bygger på trygghet, rettferdighet, anerkjennelse, respekt, tillit, autonomi, kunnskap og tilhørighet. Dette gjelder for all kommunikasjon internt i bedriften, men det er i tillegg viktige forutsetninger i et kunde/leverandør-forhold (Tveita, 2016). Ekstern kommunikasjon, det vil altså si med relevante interesseparter som for eksempel kundene, er også nødvendig for bedriftene (Brønn og Ihlen, 2009). AQS hevder i sin beskrivelse av kvalitet:

Vi har god kommunikasjon med kunden før, under og etter leveransen.

Det viser de blant annet gjennom *Naviaq*, som er et verktøy for effektiv samhandling både internt i organisasjonene og mellom oppdrettere og servicetilbydere. AQS har vært med på å utvikle *Naviaq*, som er en helt ny programvare for loggføring og kartbehandling. Teamet i *Naviaq* har vært med på båtene og observert hverdagen til mannskapet i AQS, og de har i fellesskap funnet frem til de gode løsningene. Systemet er interaktivt og benytter GPS, kart og forhåndsdefinert informasjon ved loggføring og dokumentasjon. All relevant informasjon blir dermed samlet på ett sted, noe som gir effektiv kommunikasjon på tvers av hele logistikkjeden. Gjennom å innføre nye bransjetilpassede IKT-løsninger basert på velprøvd teknologi fra andre bransjer, har *Naviaq* på denne måten bidratt til å løfte oppdrettsnæringen til nye høyder (*Naviaq*, 2016). Daglig leder i AQS sier i en pressemelding:

*Vi opplever at oppdretterne stiller stadig høyere krav til korrekt dokumentasjon av oppdrag. Når disse kravene skal oppfylles av totalt over 80 ansatte på 12 båter, trenger vi virkelig gode verktøy. Med *Naviaq* klarer vi dette, samtidig som vi sikrer den interne informasjonsflyten (iLaks, 2016).*

AQS har tatt i bruk nyvinningen *Naviaq* på alle sine servicefartøy og de kan derfor kontinuerlig tilby egne ansatte og oppdrettere oppdatert informasjon før, underveis i arbeidsoperasjonen og etter at oppdraget er utført. *Naviaq* gir dermed en klar forbedring i kommunikasjonen og minsker risikoen for motstående beskjeder eller misforståelser internt og overfor kundene. Videre sier daglig leder i AQS:

Naviaq effektiviserer AQS gjennom å automatisere mange interne prosesser. Verktøyet brukes ikke bare til dokumentasjon og intern kontroll, men gir også automatisk genererte fakturagrunnlag til regnskapssystemet, mer fokus på og opplæring i arbeidsprosedyrer, sjekklister og enkel deling av informasjon gjennom hele verdikjeden mellom oppdretter og andre utstys- og serviceleverandører (iLaks 2016).

Nøkkelen til godt omdømme ligger først og fremst i virksomhetenes atferd. De må derfor kommunisere tilstrekkelig med alle viktige interessenter og legge en innsats i å bygge relasjoner med dem. En tydelig identitet kan sammen med bruk av symboler, skape tillit og legge grunnlaget for langvarige relasjoner, fordi det gir et klart bilde av bedriften og hva den står for. Den visuelle identiteten, som for eksempel slagord, merkevarer og logoer sender ut signaler som reflekterer organisasjonen. Slike ting er derfor en viktig del av virksomhetens kommunikasjon, men det vil være avgjørende at selskapets visjon, kultur og image henger sammen med det den faktisk leverer (Brønn og Ihlen, 2009).

I tillegg til å benytte Naviaq som kommunikasjonsplattform, sender AQS jevnlig ut «nyhetsbrev» på e-post. Mottakerne er både egne ansatte og eksisterende og potensielle kunder. Synlighet, egenart, ekthet, åpenhet, konsistens og mottakelighet er viktige faktorer for kommunikasjonen. Verdier må ikke bare innføres fra toppen, men også uttrykkes på virksomhetens grunnplan. Ved å sende ut de samme nyhetsbrevene til egne ansatte som til kundene, vil arbeidstakerne få kjennskap til det som skjer rundt omkring i bedriften utover den båten/avdelingen de selv er på, og de får et bedre grunnlag for forståelse og samarbeid med den øvrige organisasjonen (Brønn og Ihlen, 2009).

Et godt omdømme fungerer som en «magnet» på arbeidstakere, kunder og investorer. Kvaliteten på relasjonene til eksisterende og eventuelle nye interessenter, må derfor bygges på balanse, tillit, troverdighet, åpenhet, legitimitet, gjensidig tilfredsstillelse og forståelse mellom partene, slik vi så i kapittel 5.1.1 om det å være pålitelig. Gjennom å involvere de primære «problemeierne», som her gjerne er mannskapet på fartøyene og oppdrettsanleggene, har vi sett hvordan bedriften kan skape en positiv spiral som bidrar til bedre samarbeid og økt tillit, både innad og ovenfor kunder og leverandører (Brønn og Ihlen, 2009). Samarbeid er det neste forholdet som denne studien viser at bidrar til å fremme det praktiske arbeidet med forebyggende HMS i havbruksnæringa, og som derfor er en viktig brikke for å lykkes med dette arbeidet. Først drøftes samhandling og samarbeid innad i egen virksomhet, deretter kommer et eget kapittel om samarbeid med øvrige interessenter.

5.4 HELHETLIG MENNESKELIG STYRING

«Mennesker er grunnleggende ressurser i organisasjonen» (Standard Norge 2015a:7). HMS er som vi så innledningsvis et akronym for helse, miljø og sikkerhet, men i denne drøftingen kunne bokstavene like gjerne stått for *helhetlig menneskelig styring*. Det er nettopp det å styre

de menneskelige ressursene på en helhetlig måte til det beste både for arbeidstakerne selv, bedriften og det øvrige samfunnet, HMS-arbeidet handler om. Gjennom å inkludere alle medarbeiderne på en god måte kan virksomheten forvalte humankapitalen og den individuelle kompetansen til sine ansatte. Denne kompetansen, som bedriften besitter så lenge arbeidstakerne er ansatt, består av all deres kunnskap, ferdigheter, erfaring, motivasjon, engasjement, kreativitet, holdninger, arbeidshelse og evne til læring. Det lønner seg å jobbe systematisk for å finne og utvikle de beste kvalitetene hos hver enkelt medarbeider. Å bygge en kultur som anerkjenner ulikheter og løfter suksesser i fellesskap er tidkrevende, men gevinstene ved å lykkes er ledere og ansatte som blir bedre lagspillere og drømmer kan dermed bli til virkelighet (Vestergaard, 2016; Karlsen, 2012).

5.4.1 MEG+DEG = OSS

Samhandling og samspill, både mellom kollegaer og mellom ledelsen og ansatte, er en forutsetning for et godt arbeidsmiljø, som igjen er avgjørende for å optimalisere virksomhetens humankapital (Smolan, 2009). En ansatt i AQS sier:

Vi må alle levere vårt for at de andre skal få gjort jobben sin. Det går altså begge veier. Å bruke leddene i linjen tror jeg er nøkkel til suksess.

Her ser vi igjen at den interne kjeden av kundeforhold, med ansatte -deltagelse og forankring i ledelsen, er nødvendig for å lykkes med samhandlingen i bedriften. «Organisasjonens prestasjoner er avhengig av hvordan mennesker oppfører seg innenfor systemet de arbeider i. Menneskene i organisasjonen engasjeres og forenes gjennom en felles forståelse av kvalitetspolitikken og organisasjonens ønskede resultater» (Standard Norge, 2015a:7). Funnene til Fenstad et al. (2009) peker også på viktigheten av samarbeid internt i virksomhetene, spesielt da med tanke på at de operative ansatte medvirker i alle typer utviklingsarbeid, slik vi så i forrige kapittel. Dersom arbeidstakerne forstår at det er opp til dem selv å gjøre noe for å kontrollere og påvirke både sin egen og andres sikkerhet, er mulighetene for å skape trygghet mye større. Ansattes egne oppfatninger og overbevisninger samt evne til refleksjon over egen praksis, har derfor stor innvirkning på valgene som gjøres og de resultatene som oppnås innenfor sikkerhetskulturen. (Marine Harvest, 2011).

Bedriftens HMS-kultur vil være med på å påvirke samarbeidsklimaet. Det er arbeidsgiver som er ansvarlig og som skal være pådriver for HMS-arbeidet, men det er i samarbeid mellom ledelsen, arbeidstakerne, verneombud og tillitsvalgte at man oppnår gode HMS-resultater

(Karlsen, 2010a). På spørsmål om «hvilke forhold mener du skal til for lykkes med det forebyggende HMS-arbeidet i havbruksnæringen?» svarer en mangeårig ansatt i bransjen:

Deltagelse av alle ansatte. Forankret i ledelsen. Aktive verneombud. God kommunikasjon mellom HMS-ansvarlige og ansatte på havet. Felles forståelse for hvorfor vi jobber med HMS.

Medvirkning og involvering er ikke bare viktige faktorer i *Arbeidsmiljøloven*, det styrker også ansattes innflytelse og kontroll over HMS-arbeidet. Verneorganisasjonen kan være en viktig brikke i bedriftens arbeid med å forebygge arbeidsforhold som kan føre til skader eller sykdom. Godt skolerte verneombud har gjerne mye bedre oversikt over bedriftens arbeidsmiljøforhold enn innleide konsulenter. Både ansatte og arbeidsgiver er derfor tjent med at ordningen med verneombud fungerer. Det innebærer at de får informasjon, respekt og tid, slik at de har de mulighetene og ressursene de trenger for å kunne bidra til et tryggere arbeidsmiljø for alle (Wergeland og Norberg, 2016).

Det må jobbes i team for å utvikle og praktisere god HMS. De beste resultatene oppnås på de områder som ansatte og ledere er enige om, og en god samarbeidsarena for å tilstrebe dette er arbeidsmiljøutvalget. AMU er et partsbalansert samarbeidsorgan mellom ledelsen og ansatte, der blant annet verneombudet deltar, og arbeidstakerne har derfor store muligheter for innflytelse i sakene som tas opp der (Holmen og Thorvaldsen, 2015; Willardssen, 2011).

Samarbeid med daglig leder er den viktigste enkeltfaktoren for at verneombud skal få til forbedringer på arbeidsmiljøsidene. All ledelse handler om å styre sine ressurser på en (kostnads)effektiv måte, samtidig som man tar hensyn til sine omgivelser. Samhandling mellom arbeidstakerne og ledelsen er avgjørende for å få ned/begrense sykefraværet. Virksomheten lykkes først dersom de bruker samarbeid for å unngå sykemeldinger, og forsøker å løse praktiske problemer i fellesskap. Stress, overbelastning, mistriivsel, kjedsomhet, fremmedgjøring, ansvarsløshet er eksempler på livsstilssykdommer som følge av den teknologiske tidsalder. Disse må forebygges for at de ikke skal utgjøre en trussel for sikkerhet, helse og miljø. Gjennom en HMS-bevisst ledelse er det mulig å forhindre og redusere miljøproblemer, skader, fravær og kvalitetsavvik samtidig som bedriftens effektivitet og produktivitet øker (Torvatn et al., 2007; Karlsen, 2010b).

Informanten ovenfor her sier at vi må ha «felles forståelse for hvorfor vi jobber med HMS». Bedriftene må altså sørge for at de ansatte hele tiden har trygge og gode omgivelser som gir færrest mulig arbeidsrelaterte helseplager, og det må legges ned en betydelig innsats i hele

organisasjonen for å forebygge uønskede hendelser og ulykker. Tiltak som vernerunder, avviksrappoterter, risikovurderinger og sikker jobb analyse er med på å forebygge og skape kontinuerlig forbedring, men det må også jobbes med kulturen slik at alle forstår farene og ikke fristes til å ta snarveier. Informasjon og bevisstgjøring er viktig, fordi hvordan skal arbeidstakerne ellers kunne finne motivasjon til å forandre på eller gjøre tiltak, dersom de ikke vet noe om det eller tar seg tid til å tenke over det? (Karlsen, 2012; Holmen og Thorvaldsen, 2015; Skau, 2009).

I kunnskapsbedrifter er det de ansatte som er den viktigste ressursen, og et godt forebyggende arbeidsmiljø er nødvendig for at virksomhetene skal være effektive. God forståelse for kompleksiteten i forsyningskjeden er en forutsetning for å kunne ivareta egen sikkerhet og sikkerheten til sine medarbeidere og omgivelser. De årlige samlingene til AQS gir muligheter for uformell erfaringsutveksling og økt forståelse for hverandres arbeidsdag, noe som kan bidra til styrket lagbyggingen og skape et bedre samarbeidsforhold mellom landbasen og fartøyene. Veidekke, som er en ledende skandinavisk entreprenør og eiendomsutvikler, har gjort seg erfaringer som viser at team som samarbeider godt utfører et bra HMS-arbeid. Oppskriften på suksess er ofte en godt sammensveiset gjeng og klare synlige ledere. Det må jobbes med å bygge opp gode team og løfte de som «henger etter». Teamarbeid er en del av «beste praksis», altså tiltak som skaper best mulig prestasjoner og ønsket resultat. Alle ansatte må huske på at de er sine medarbeideres arbeidsmiljø, og at de selv må bidra for at arbeidsmiljøet i bedriften skal være godt. Effekten bedriften oppnår dersom de greier det, er et arbeidsmiljø der alle tar vare på hverandre som medmennesker (Holmen og Thorvaldsen, 2015; Kuvaas, 2008; Solem og Kongsvik, 2015). Dette understrekes av en ansatt i AQS, som svarer følgende på spørsmål om «hva som er viktig/skal til for at forebygging prioriteres»:

Klarhet. Fokus fra Ledelsen. Samkjøring. Bli kjent med hverandre. Tørre å være utsatt. Forståelse for hvorfor ting er som de er.

Ledelsens engasjement og holdning til HMS-arbeidet er som tidligere påpekt helt avgjørende for å kunne skape forbedring, utvikling og samarbeid. Ledere er kulturskapere ved at deres oppmerksomhet og prioriteringer setter fokus på hvilken kultur de ønsker i sin bedrift. De må derfor oppmuntre sine medarbeidere til å observere og rapportere informasjon om bedriftens HMS-situasjon, og sette i verk tiltak på bakgrunn av dette. Det er viktig at de som varsler om uønskede hendelser ikke straffes, men at dokumentasjonen brukes til å forbedre og styrke HMS-kvaliteten (Karlsen, 2010a).

Alle arbeidstakerne må forstå systemets formål, innhold og mål, og kjenne til hvordan det fungerer, for å virkelig kunne bidra til å forbedre organisasjonens HMS-arbeid. Det er derfor avgjørende at ledelsen sørger for at bedriftens nøkkelderier er tilpasset de normer, verdier og forventninger som ligger for virksomheten, og at de er forankret i alle ansatte, slik at omgivelsene skal kunne ha tillit til dem. Tillit og omsorg mellom kollegaer på oppdrettsanlegg og fartøy bidrar til at arbeidstakerne blir mer bevisste på å ta forhåndsregler. Tillitsrelasjoner kan utvikles gjennom økt fortrolighet, ved at alle parter deltar på samme arena og lærer hverandre å kjenne. På denne måten kan tillit bidra til samhandling blant annet for å løse ulike utfordringer. Ved å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen, vil man igjen bygge opp under de ansattes engasjement og interesse for arbeidsplassen. Det er nødvendig blant annet med tanke på å beholde og rekruttere kunder og ansatte, opprettholde riktig kvalitet på tjenestene og bedriftens videre utvikling (Karlsen, 2010b; Schiefloe, 2013).

Dårlig service eller holdninger fra en enkelt ansatt kan påvirke kundens oppfatning av hele organisasjonen. Det er ofte ledelsens holdninger som har størst betydning for arbeidstakernes atferd, og det forventes derfor at ledere går foran som gode eksempler. Ledelsen har altså et spesielt ansvar for å fokusere på og legge forholdene til rette for et godt sikkerhetsklima i bedriften. De må for eksempel være tydelige på at de ikke aksepterer at sikkerhetsrutiner eller -praksis unngås, selv ikke når det er tid og penger å spare på det. Hele sikkerhetsklimaet i virksomheten kan undergraves dersom ledelsen er uklare på slike ting overfor de ansatte (Brønn og Ihlen, 2009; Fenstad et al, 2009; Karlsen, 2010b). En ansatt i havbruksnæringa sier:

Når ledelsen ikke er tilstede er det snart å ta en snarvei.

Dette underbygger viktigheten av å ha en «felles forståelse for hvorfor vi jobber med HMS» og «forståelse for hvorfor ting er som de er», slik som de andre informantene ovenfor her påpeker. Selv om det er ledelsen som har hovedansvaret for HMS-arbeidet i virksomheten, kan de ikke være tilstede og passe på over alt, derfor må alle ansatte få opplæring i og lære seg å tenke sikkerhet og helse i alle situasjoner. Utviklingen av sikkerhetskulturen krever samhandling, og at man derigjennom utvikler noen felles mentale forestillinger for hvordan man skal jobbe for at hensynet til sikkerheten skal komme først i alle operasjoner. Gjennom å legge til rette for en kultur som er rapporterende, rettferdig, fleksibel og lærende kan man oppnå en såkalt «informert kultur». Kulturelle endringer er likevel vanskelig å oppnå, ettersom kulturen skapes av alle medlemmene i en organisasjon. Farene er at forhold som makt, subkulturer, meningsskaping og taus kunnskap får stor betydning, og at styringstiltak

som ikke oppleves meningsfylte møter motstand og i verstefall saboteres. Analyser vil i så fall kunne bidra med verdifull informasjon med tanke på om problemene ligger i selve kvalitetsstyringssystemet, eller om arbeidstakerne rett og slett ikke tar hensyn til de rutiner og prosedyrer som bestemmes. I det siste tilfellet må virksomheten sette i gang en intensivt opplæring og påvirkning for å endre disse av holdningene (Jakobsen og Thorsvik, 2013; Størkersen, 2015; Solem og Kongsvik, 2015; Damhaug og Grimsrud, 2008).

Vi kan få en indikator på sikkerhetskulturen i bedriften ved å spørre hvem de gode/flinke medarbeiderne er. Er det de som kutter hjørner for å få jobben gjort raskt og effektivt, eller er det de som følger rutiner og tar sine forhåndsregler selv om dette tar lengre tid? (Holmen og Thorvaldsen, 2015). En av informantene mine beskriver «den gode medarbeideren» som:

Engasjert, pliktoppfyllende, kunnskapssøkende og blid.

Her ser vi igjen at det handler om forhold som trivsel og kompetanse. Dette er også viktig for informantene i studien til Fenstad et al. (2009), som sier at de er mest fornøyd med de leverandørene der det er kameratslig og god stemning blant kollegaene, høy arbeidslyst og høy kompetanse. Når man arbeider så tett sammen som arbeidstakerne ofte gjør innen havbruk er det nødvendig å kunne stole på hverandre, og vite at kollegaene har tilstrekkelig med kunnskap til å utføre arbeidsoperasjonene som skal gjøres på en god og sikker måte.

I havbruksnæringa er det gjerne en tendens til å «glemme» de ansatte til fordel for fisken, men dersom næringa skal utvikle seg i riktig retning, må det gjøres attraktivt å jobbe der. Tilgang på kompetanse er nemlig avgjørende for å opprettholde og utvikle konkurranse- og verdiskapningsevnen i maritime næringer. Det er ikke så mange år siden en «god» arbeider var en arbeidstaker som gjorde det han ble bedt om, mens initiativrike, kritiske og selvstendige arbeidere ofte ble sett på som en trussel. I dag kan ingen bedrifter være konkurransedyktige i et marked i rask endring, uten ansatte med nettopp slike kvaliteter. I kunnskaps- og relasjonssamfunnet handler det om å utnytte de menneskelige ressursene riktig, og immaterielle ressurser, som for eksempel sosial kompetanse og innovasjonsevne, er spesielt viktig for verdiskapning i virksomhetene (SINTEF, 2016; Nærings- og fiskeridepartementet, 2015; Skau 2009). En annen informant beskriver «den gode/flinke medarbeideren» slik:

Ærlig, både på godt og vondt. Lojal. Sier ting som det er.

Dette henger sammen med det å være trygge på og stole på hverandre, det vil si å være pålitelig som omtalt i kapitlet 5.1. En kultur for dialog, samarbeid og gjensidig respekt mellom partene er nødvendig for å oppnå dette. Det er hovedsakelig atferden til styret og den øverste ledelsen i et selskap som får mest oppmerksomhet og som dermed påvirker mest. Mennesker agerer og handler gjerne på den måten de opplever som forventet og uformelt belønnet i virksomheten. De rammene og forutsetningene bedriften gir sine arbeidstakere er derfor styrende for deres atferd også i sikkerhetssammenheng. Fokus på tiltak fremfor straff er som vi har sett avgjørende for at varslingen skal fungere optimalt. Gode tilbakemeldinger bidrar også til et godt arbeidsmiljø hvor det er høyt under taket og rom for å innrømme feil. Dette skaper trygghet og mulighet til ny læring, som igjen gir gode forutsetninger for kontinuerlig forbedring (Brønn og Ihlen, 2009; Paasche, 2015).

Det norske arbeidslivet har ledere som tar arbeidsmiljøet seriøst. Det er brønnbåtoperatøren Norsk Fisketransport et godt bevis på. De har nylig kuttet sykefraværet til en halv prosent, samtidig som de har tidoblet inntektene. Administrerende direktør Harry Bøe mener selv at suksessen skyldes nettopp langvarig fokus på godt arbeidsmiljø. Han forteller «Vi har jobbet mye med opplæring og lykkes godt med å få folk til å trives på jobb». Videre påpeker han at de dyktige arbeiderne i transportselskapet er en viktig årsak til den kraftige veksten og de gode resultatene. «Vi har det artig på jobb og da holder en seg frisk» sier Bøe, som har lyktes bra med en bevisst satsning på humankapitalen i selskapet (Torvatn et al., 2007; Yteberg 2016). I det neste kapitlet skal vi se nærmere på hvordan virksomhetene kan fremme det forebyggende HMS-arbeidet sitt ved å også inkludere helsefremming og inkludering/rehabilitering.

5.4.2 FRA FOREBYGGENDE TIL HELSEFREMMEDE OG INKLUDERENDE ARBEID

Positive Factors at Work. The First Report of the Nordic Project konkluderer med at for å oppnå god helse og velvære hos arbeidstakerne, må fokuset flyttes fra risikofaktorer og negative helsesyntomer til mer fokus på hva som fremmer motivasjon, velvære, langtidsfriskhet og god jobbutførelse hos arbeidstakerne (Christensen et al., 2008). Det er også nødvendig for å oppnå Marine Harvests formål når en driftslederens hos dem sier:

Vi har en misjon om at alle skal kunne bli gamle i dette arbeidet.

For å greie dette må bedriftene se på hva de kan gjøre for sine ansatte utover forebygging. Arbeidsmiljøet skal jo ikke bare forhindre helseskader, det skal også virke helsefremmende (Arbeids- og sosialdepartementet, 2006). *Idébanken.org*, som er Arbeids- og velferdsdirektoratets verktøy for inkluderende arbeidsliv, forteller historier fra det norske arbeidslivet som viser at de ansattes helse påvirkes av mange faktorer på arbeidsplassen, for eksempel relasjoner til kollegaer og ledere, muligheten til innflytelse, krav, kontroll, belønning, sosial støtte og fysisk arbeidsmiljø. Et helhetlig perspektiv på faktorer som kan spille inn på individ-, gruppe og organisasjonsnivå er derfor viktig for å lykkes med HMS-arbeidet. Ved å utvide det tradisjonelle, forebyggende HMS-arbeidet til også å omfatte helsefremmende arbeid, vil det føre til at HMS-arbeidet i større grad sees i sammenheng med kompetanseutvikling, ledelse, organisering, slik som funn fra denne studien viser at er fornuftig. Det vil være avgjørende hvor mye kunnskap virksomhetene har om arbeidsmiljø- og personalarbeid, for at de skal kunne begrense eller fjerne potensielt skadelige forhold, såkalte risikofaktorer, og styrke helsefremmende forhold, såkalte friskfaktorer (Idébanken, 2012). En matros i AQS forteller:

Denne bransjen er veldig macho. Før kunne vi gjerne jobbe 18 timer i strekk, nå er det mer i forhold til regelverket. Vi har også fått beskjed fra ledelsen om at vi skal følge det, og ikke får lov til å jobbe så lenge som vi gjorde før.

Det er alltid en utfordring for bedrifter å velge aktiviteter som finner balansen mellom «lavt hengende frukter» som kan demonstrere verdi og skape tilhørighet på kortere sikt, opp mot store satsinger som kan ha større verdi på lang sikt, der ansatte kanskje ikke ser noen umiddelbar nytte. Det er dette eksemplet fra matrosen et godt eksempel på. Her har virksomheten gjort et grep som medfører kortere arbeidsdager og dermed mindre inntjening i første omgang, men som øker arbeidstakernes sikkerhet og gir mindre belastning på helsen, noe som forhåpentligvis vil være en fornuftig investering for fremtiden. Norsk bransjestandard for undervannsentreprenører (NBU) arbeider aktivt for å snu trenden med manglende prioritering av HMS, som blant annet fører til en uønsket konkurransesituasjon med priser som ikke dekker de reelle kostnadene ved en sikkerhetsmessig forsvarlig drift. En dialog rundt kostnader og nytteverdien av ulike HMS-tiltak kan være veldig bevisstgjørende både for ledere og ansatte, selv om man ikke alltid kan sette to streker under svaret (INAQ Management AS, 2011; Rafn og Ottesen, 2014).

Indre tilstander som for eksempel tretthet, distraksjoner og stress, påvirker de ansattes evne til å ivareta sikkerheten på arbeidsplassen ettersom de da ikke er oppmerksomme nok til å håndtere risiko på en trygg måte. Forebygging og riktig håndtering av arbeidsrelatert stress og utmattelse vil derfor ikke bare gi store helsegevinster for den enkelte, men også føre til færre skader og ulykker, mindre sykefravær og sykenærvar, reduserte kostnader og bedre arbeidsmiljø. Dette vil igjen medføre bedre renommé samt gjøre rekruttering av både nye oppdrag og dyktig mannskap enklere. Nøkkelen ligger i å involvere alle ansatte og arbeide sammen for å skape et godt arbeidsmiljø. Ved å kjenne til faresignalene for stress og utmattelse, vil virksomheten kunne planlegge forebyggende tiltak for å redusere risikofaktorene. Tilstrekkelig bemanning, gode vaktordninger, god opplæring og trening samt involverende lederskap er viktig for å greie dette. Konstruktive tilbakemeldinger og god kommunikasjon fra ledelsen samt sosial støtte og engasjement i hverandres arbeid, vil sammen med muligheten til å kunne påvirke beslutninger for egen arbeidshverdag, dermed være stressreducerende (Marine Harvest, 2011; Håvold, 2015).

Forskning fra andre næringer viser også at personlige, hormonelle, fysiske og kostholdsrelaterte faktorer har påvirkning på arbeidernes grad av konsentrasjon, fatning og tretthet, noe som igjen kan gi utslag i antall ulykker. Det kan for eksempel være mange helsegevinster å hente ved å tilrettelegge og motivere for at arbeidstakerne skal kunne bevege kroppen både i løpet av arbeidstiden og på fritiden. Økt aktivitet vil igjen blant annet kunne bidra til redusert sykefravær og bedre prestasjoner på jobb. Arbeidsmiljøarbeid er altså en vinn- vinn situasjon for alle parter (Holmen og Aasjord, 2015; Hoel et al., 2012).

Målet med et slikt helsefremmende arbeidet er å bidra til at folks helse blir en positiv ressurs i hverdagen, og at deltakelse i arbeidslivet dermed kan øke deres livskvalitet. Større kontroll over eget liv og aktiv medvirkning i sosiale prosesser, fremmer helsen ettersom de berørte parter selv får delta i arbeidet med å definere problemer og forslag til løsninger. På denne måten utnyttes og mobiliseres eksisterende menneskelige ressurser. I likhet med annet utviklings- og endringsarbeid er arbeidsmiljøarbeid vanskelig, og det krever tid, kompetanse, innsats og ildsjeler for å lykkes. Ettersom vi stadig endrer våre krav til hva som er et godt arbeidsmiljø, er arbeidsmiljøarbeidet også en kontinuerlig jobb som virksomhetene aldri blir ferdige med (Borgen og Lunde, 2009; Torvatn et al., 2007).

God oppfølging av sykemeldte er viktig, men nyttig kunnskap om forebygging kan i tillegg hindre at folk i det hele tatt blir sykemeldt. IA-avtalen, som er en samarbeidsavtale om et mer

inkluderende arbeidsliv, har som overordnede mål å forbedre arbeidsmiljøet, styrke jobbnærværet, forebygge og redusere sykefravær og hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet. Den betraktes som et nytt virkemiddel for å oppnå økt fokus på det rehabiliterende og inkluderende arbeidet. Dersom sammenhengen mellom den frivillige, tidsavgrensede IA-avtalen og det lovpålagte, kontinuerlige HMS-arbeidet i virksomhetene tydeliggjøres, kan det bidra til å styrke HMS-arbeidet i bedriftene. Holdningsskapende arbeid og involvering av de ansatte og deres kunnskaper i forhold til hva som er viktig for eget arbeidsmiljø og egen helse, er som vi har sett nødvendig for å lykkes med dette (Statsministerens kontor, 2014; Borgen og Lunde, 2009).

Nord Trøndelag Energiverk (NTE), har i likhet med AQS og Marine Harvest, en ambisjon om at alle skal komme friske og hele hjem fra jobb. Dette krever at helse, miljø og sikkerhet alltid må være friskt i minnet hos de som jobber der. «Vi forsøker å unngå en ”skal bare”-holdning, for da oppstår det gjerne skader», forteller Inger Beate Følstad som er HMS-sjef i NTE. Der er de ansatte nesten aldri borte fra jobb, og virksomheten er derfor et godt eksempel på at når HMS og IA er forstått og praktiseres i hele organisasjon, gir det resultater. Konserndirektør for HMS og kvalitetssikring i NTE, Kenneth Brandsås, mener at for å lykkes med helse, miljø og sikkerhet og inkluderende arbeidsliv må man slutte å snakke om dette som egne prinsipper ved siden av alt annet i organisasjonene, men heller la det inngå som en del av driften. Siden 2001 har sykefraværet i NTE gått ned fra 7 til 3, 5 prosent. Forklaringen på nedgangen er ifølge dem selv resultatet av et systematisk HMS-arbeid over tid. Det handler om tett oppfølging og opplæring av ledere og ansatte. Når folk trives, kommer de på jobb selv om de ikke alltid er hundre prosent. NTE velger å øke trykket på HMS og IA-arbeidet, selv om sykefraværet går ned. De har innsett at dette er noe virksomheten må jobbe med det hver dag, og at arbeidet aldri blir «ferdig». Når både ledelsen og de ansatte skjønner og lever etter dette, medfører det som vi ser her gode resultater (Kaasin, 2016).

På spørsmål om «hvordan kulturen for å prioritere sikkerheten er» svarer en skipper i AQS:

Her ombord bruker alle sammen personlig verneutstyr, slik som hjelm, hansker, klær og sko som er godkjent. Alle om bord har de nødvendige kurs og sertifikater for sin stilling, og pålagte sjekklister og rutiner blir fulgt for eksempel i forbindelse med arbeid på ring og ved håndtering av last.

Forebyggende arbeid retter seg mot å fjerne eller hindre faktorer som kan føre til at sykdom, skader eller sosiale problemer, mens helsefremmende arbeid er tiltak som tar sikte på å bedre

livskvaliteten, trivsel og mulighetene til å mestre de utfordringer og belastninger man utsettes for i dagliglivet. Det forebyggende arbeidet som har vært fokus i denne studien, har gjerne et kvantitativt preg som gjør det lett å måle og enkelt å innpasse i et system som bygger på registrering av avvik fra etablerte standarder, i motsetning til psykososiale faktorer som er vanskeligere å kartlegge. Det viser også dette sitatet der vi ser at det er det konkrete som er synlig og målbart som påpekes. Dette er forhold som vises utad og som er forholdsvis enkle å ta tak i, dermed får de ofte også mest fokus. Det helsefremmende perspektivet, som støtter opp om personlig utvikling, læring, medvirkning osv., er vanskeligere å få øye på og derfor lettere å «glemme» (NOU, 1991; St.meld. nr.37, 1992-93; Borgen og Lunde, 2009)

HMS-arbeidet legger tradisjonelt for stor vekt på det forebyggende arbeidet, og for lite på aktiviteter og strategier som er med på å fremme de ansattes totale helse. Ensidig fokus på årsaker til sykdom og uhelse kan forsømme fokus på forhold som bidrar til å opprettholde og fremme helsen. Det helsefremmende- og inkluderende arbeidet bidrar derfor i tillegg til det forebyggende arbeidet til å styrke det helhetlige HMS-arbeidet, eller den helhetlige menneskelige styringen som jeg har kalt det her. Kunnskap, gjensidig forståelse og samhandling mellom partene er som vi har sett nødvendig for at dette arbeidet skal kunne være et godt verktøy for bedriftenes samlede HMS-arbeid (Borgen og Lunde, 2009).

Samarbeid innad i organisasjoner er altså en forutsetning for et godt arbeidsmiljø. I tillegg vil forhold som en bevisst HMS-kultur, god opplæring, kontinuerlig læring, engasjerte ledere, arbeidstakermedvirkning og god kommunikasjon kunne fremme det praktiske arbeidet med forebyggende HMS i havbruksnæringa. I det siste drøftingskapitlet skal vi også se noen eksempler på hvordan samarbeid med andre aktører innen havbruk og med myndighetene også kan bidra til at næringa lykkes med det forebyggende HMS-arbeidet sitt.

5.5 DET ER INGEN VITS I Å FINNE OPP KRUTTET PÅ NYTT

Denne overskriften, som er del av et kjent ordtak, er hentet fra en samtale med en matros i AQS:

Vi kan bli bedre på ideutveksling og dele erfaringer. Alle er litt sånn at vi skal «få til ting selv», men det er jo ikke noe vits i å finne opp kruttet på nytt.

Han utdypet videre at han mener både samarbeid på tvers innad i egen organisasjon, som består av mange forskjellige fag og fartøy, men også med andre aktører innenfor

havbruksnæringa samt andre bransjer. At det kan være nyttig støttes av Karlsen (2010b:73) som sier «Det reduserer ikke min kunnskap om jeg deler den med andre, for eksempel med bedrifter eller organisasjoner. Snarere er det slik at den der kan gjøre nytte utover hva jeg hadde tenkt på forhånd. Min beskjedne tankekraft styrkes ved at andre anvender mine ideer, og vårt felles utbytte øker derved».

AQS (da som Namsos Dykkerselskap) deltok i undersøkelsen som førte til *Utfordringsnotat til akvARENA. Vekst, lønnsomhet og organisering av leverandørene til havbruksnæringen*. Den fant at det å ha en møteplass, kompetanseutvikling, felles forskningsaktiviteter og evne og vilje til samhandling, i stedet for kun samarbeid, er viktig. Konkurrenter som for eksempel samarbeider om nye markeder, viser samhandling på sitt beste (INAQ Management AS, 2011).

5.5.1 VI + DERE = KRUTT

Ansatte i oppdrettsselskapet SalMar sier at alle vil hverandre godt i havbruksmiljøet. Her forgår det for tiden en rivende utvikling, og man er derfor avhengige av at alle drar lasset sammen. En av styrkene til havbruksnæringen er nettopp de tette og uformelle relasjonene mellom aktørene. Dette er en ressurs som kan brukes både til å øke egen kunnskap og til løse konkrete utfordringer. Det er også viktig for helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet at bransjen har en sterk tradisjon for åpenhet og tillit. Kunnskapsutveksling og samarbeid har på denne måten ført til at «cowboy-tilstandene» i havbruksnæringa er blitt erstattet av sikkerhetsbevisste virksomheter, som hele tiden tilstreber kvalitet og forbedring (Olsen, 2016; Fenstad et al., 2009). En skipper i AQS forteller:

Vi har et godt samarbeid med kundene våre.

Dette understrekes for eksempel av *BrainSafe*, som er en psykologibasert opplæringsprosess utviklet av Marine Harvest (2011), for å gi økt kontroll over sikkerheten og dermed sikre trygge og meningsfulle jobber for alle. Marine Harvest er i likhet med AQS, opptatt av samarbeid med kunder og leverandører, og de inviterer derfor sine samarbeidspartnere til å delta BrainSafe-opplegget. Mange av arbeidstakerne i AQS har derfor også gjennomført dette kurset, som blant annet gir arbeidstakerne innsikt i hovedgrunnene til å ta trygge valg og forståelse for hvordan holdninger påvirker sikkerhetsvalg og påfølgende resultater (Ibid.).

Samarbeid mellom FoU, leverandører og oppdrettere kan også være heldig med tanke på utvikling av ny teknologi. Innovasjoner av nyere og renere teknologi kan føre til reduserte produksjonskostnader og gi mer miljø- og helsesikre produkter og tjenester. Økt ressursproduktivitet og dermed økt konkurransekraft kan blant annet skapes gjennom bedre utnyttelse av råmaterialet, energi og arbeidskraft. Ved å la virksomhetene selv oppdage hvordan de kan løse egne utfordringer dannes maksimale muligheter for innovasjon. Samarbeid, både med leverandører, kunder og andre, vil i motstykke til konkurranse, på denne måten bidra til felles ressurskapning og -utnyttelse, og det kan igjen føre til fremgang og utvikling for alle parter (Karlsen, 2010b). Det støttes av en informant i undersøkelsen til INAQ Management AS (2011:70) som sier: «De fleste innovasjoner kommer i tett samarbeid mellom kunde og leverandør. Det beste svaret ligger i grensesnittet mellom erfaring og kompetanse hos to eller flere spillere rundt problemstillingen». Dette kan utnyttes også i HMS-sammenheng. I et utdrag fra «HMS-håndboka» til AQS står det:

I vår virksomhet er det viktig å ha god kontakt med våre kunder og samordne våre og kundens styring av HMS forhold.

Samarbeid med andre bedrifter i produksjonskjeden er viktig når de ulike bedriftene i havbruksnæringa skal utføre jobbene sine. Ettersom bransjen har endret seg kraftig de senere årene, har det medført nye utfordringer med tanke på sikkerhetsarbeid både internt og på tvers av virksomhetene. Bevisst fokus på HMS-arbeid kan derfor bli et være eller ikke være for leverandører som ønsker å utføre jobber for store oppdrettsselskap. Marine Harvest har som vi har sett tidligere utarbeidet noen etiske retningslinjer, *Ansvarlig atferd*, som de krever at deres leverandører følger. Der står det på side 20 at «Leverandører skal opplyse om sine prioriteringer i forhold til helse og sikkerhet. God eller positiv utvikling på sikkerhets- og helseområdet skal foretrekkes. Uakseptable helse- og sikkerhetsforhold skal diskvalifisere en leverandør». Tett samarbeid mellom kunde og leverandør, og spesielt kravstore kunder som Marine Harvest viser at de er her, antas å styrke innovasjonen. Og nettopp innovasjon, utvikling og forskning er viktig for bedrifter som leverer tjenester til den krevende og forholdsvis «ferske» havbruksnæringa, slik som for eksempel AQS gjør (Marine Harvest, uten dato; Fenstad et al., 2009; INAQ Management AS, 2011).

Sørnes (2011) oversikt over suksessfaktorer for samhandling og kommunikasjon kan være nyttig for kunde/leverandør-forhold i havbruksnæringa. En mangeårig ansatt i havbruksnæringa sier likevel følgende om «samarbeid innad i bransjen»:

Det er fortsatt rom for forbedring.

Ut fra dette kan det virke som at havbruksnæringa fortsatt har et forbedringspotensial med tanke på samarbeid med andre i bedrifter i bransjen. Det viser også Fenstad et al. (2009), som i sin forskning på sikkerheten på og rundt oppdrettsanlegg har funnet at det er ønskelig med et tettere samarbeid på tvers av aktørene i produksjonskjeden, både for å styrke samhandlingen og for å bedre de teknologiske løsningene og arbeidsprosedyrene.

En av de største utfordringene i næringa fremover er tilgang til tilstrekkelig kompetent arbeidskraft. Kunnskap utvikles og spres gjennom person-sirkulasjon, og gjennom formelle og sosiale kommunikasjonsarenaer. Når bransjen snakkes ned av miljøorganisasjoner og politikere, er dette en trussel mot rekrutteringa (INAQ Management AS, 2011). Informantene i studien til Fenstad et al. (2009) mener at rekrutteringsproblemer igjen kan føre til sikkerhetsproblemer. Det er derfor avgjørende at konkurrenter samarbeider om å skape interessante arbeidsplasser for å sikre den gode kompetansen, bygge et positivt omdømme og utvikle og følge felles standarder for bransjen.

5.5.2 SAMARBEID MED MYNDIGHETENE

Myndighetenes rolle i HMS-arbeidet er å utforme gode regler for virksomhetenes selvstendige HMS-arbeid, samt informere og veilede når det trengs. God dialog og samarbeid med myndighetene er derfor en viktig brikke som bør utnyttes for å styrke bedriftenes HMS-arbeid (Karlsen, 2010a). En ansatt i havbruksnæringa sier:

Økende krav fra myndigheter gir økt hyppighet på tilsyn, og økt fokus på risikovurderinger, gir økt fokus i bedriften.

Gjennom økt fokus oppnår man på denne måten også større oppmerksomhet og høyere prioritert, og økte krav kan dermed bidra til en positiv utvikling. Innledningsvis i denne drøftingen ble det presentert noen eksempler som viser at det har vært en positiv utvikling i HMS-arbeidet til havbruksnæringa. Det understrekes av historier fra «den tida det var om å gjøre å sove minst mulig og jobbe mest mulig», fortalt av en ansatt som har jobbet mange år i bransjen. Fra en kultur der man tidligere kun sørget for å få jobben gjort, har det nå blitt en mye større forståelse for hva som trengs av risikoanalyser, regelmessig vedlikehold og jevnlig øvelser for å hindre belastningsskader og ulykker. Både arbeidstakerne, bedriftene og

myndighetene selv vinner som vi ser her på at myndighetene tar med seg innspill fra næringa i utarbeidelsen av lover og regler (Akselsen, 2016; Frafjord, 2015; Størkersen, 2015).

Utviklingen av sikkerhetskulturen krever altså samhandling, og at man derigjennom utvikler noen felles mentale forestillinger for hvordan man jobber for at sikkerhetshensyn skal komme først i alle operasjoner. Funn som Sjøfartsdirektoratets inspektører gjør, viser likevel at en del rederi fortsatt ikke gjør nok for å forebygge ulykker (Størkersen, 2015; Akselsen, 2016).

Daglig leder i AQS forteller:

Vårt inntrykk er at regelverket for arbeidsdykking i Norge er bra. Problemet er dykking utenfor regelverket. Vi er med i en prosess med tilsynet om endring av regelverket. Men det er viktigere at regelverket følges enn at en endrer det med noen millimeter (Berge, 2016).

Manglende HMS-arbeid og rutiner handler i mange tilfeller om manglende sikkerhetskultur. Sikkerhet er et felles mål, og dialog mellom havbruksnæringa og myndighetene er nødvendig for å optimalisere arbeidet. Samarbeid har ført til at myndighetene har satt fokus på saker som oppleves viktig for havbruksnæringa. Å dele kunnskap, samt åpenhet og felles forståelse innad i egen organisasjon, mellom bedrifter og med myndighetene, ser ut til å være en god oppskrift på suksess, og dermed veien å gå for å lykkes med det forebyggende HMS-arbeidet (Fenstad et al., 2009; Holmen og Thorvaldsen, 2015; Akselsen, 2016). En ansatt i AQS sier:

For å trygge sikkerheten både for båt og mannskap, må det komme på plass et regelverk for minimumsopplæring av mannskap på fartøy under 15 meter.

I dag finnes det ikke noen slike krav fra myndighetene. I teorikapitlet påpekte Bye et al. (2015) at en del av profesjonskulturen blant sjøfolk er idealet om godt sjømannskap, det vil si alle de ferdigheter og kunnskaper en sjømann må beherske for å ferdes til sjøs. Det innebærer alt fra praktiske ferdigheter til riktig «skikk og bruk», som for eksempel hvordan man skal kommunisere eller gjennomføre navigeringen, og dette oppnås gjerne gjennom praksis og erfaring. Opplæring, er som vi også har sett tidligere, en forutsetning både for å ferdes trygt på sjøen og sikre kvaliteten på de oppgavene som utføres der. At det er et ønske om en enda mer systematisk opplæring understrekes også av en denne skipperen i AQS:

Før man sender folk av gårde med fartøy til flere millioner og med mannskap sammen med seg, må det stilles noen minimums krav til opplæring innen for drift av fartøy. Nå

er vel sjøfartsdirektoratet i god gang med å utarbeide et regelverk for dette og det er på høy tid.

Det er riktig som informanten sier at det er utarbeidet et forslag til endringer i *Forskrift om sikkerhetsstyringssystem for norske skip og flyttbare innretninger*, som etter planen skal tre i kraft fra 01.01.17. Målet med dette er at Sjøfartsdirektoratet og næringen skal kunne dele erfaringer og spille hverandre gode, og håpet er at kravene om sikkerhetsstyringssystem på sikt vil medføre færre uønskede hendelser og ulykker. Samtidig må man passe på at hverken regelverket eller systemene blir for komplisert og tidkrevende, ettersom det ikke er hensiktsmessig for noen (Stange, 2016). En ansatt i oppdrettsnæringa forteller:

Jeg bruker snart like mye tid på å dokumentere jobben jeg gjør, som på å utføre selve jobben.

Det bør være et mål for alle aktiviteter som arbeidstakerne skal gjøre at de er praktisk nyttige, og ikke bare bidrar til mer «papirarbeid» som primært er utarbeidet for å imøtekomme krav fra myndighetene (Holmen og Thorvaldsen, 2015). I BrainSafe-programmet til Marine Harvest, blir det fortalt at noen synes HMS-arbeid tar for lang tid, kommer i veien for det «egentlige» arbeidet og koster for mye. Mannskapet blir derfor frustrerte når de hele tiden blir bedt om å følge prosedyrene. Omfattende feltstudier om bord på ulike fartøy, tyder på at mange systemer faktisk er for omfattende og at den enkelte sjømann dermed føler at dette ikke forebygger sikkerheten, men heller skaper ekstra arbeid. Dette kan i ytterste konsekvens påvirke sikkerheten i negativ retning. Mange bedrifter går i en felle dersom systemene blir så omfattende at ansvar kun plasserer gjennom prosedyrer, uten at man sørger for tilstrekkelige muligheter til å følge opp. Da vil arbeidstakerne bli demotiverte, og HMS-arbeidet kan i verste fall virke mot sin hensikt. Noen ansatte ser derimot på det å jobbe sikkert som et tegn på profesjonalitet og en viktig investering i eget og omgivelsenes liv. De vil derfor føle seg mer motiverte til å tenke sikkerhet både før, under og etter arbeidsoperasjonene. Her gjelder det altså å finne en balansegang mellom hva som er nødvendig for sikkerheten, men også praktisk for dem som har sitt daglige virke til sjøs. Regelverket og systemene om bord må nemlig være tilpasset virkeligheten til den enkelte sjømann for at de skal bli brukt. Samarbeid både innad i og mellom organisasjoner, men også opp mot myndighetene, kan være avgjørende for å greie dette (Marine Harvest, 2011; Frafjord, 2015).

5.5.3 SUKSESS GJENNOM Å UTNYTTE DET BESTE FRA ANDRE

Det har vært gjennomgående for denne studien å finne eksempler på beste praksis med overføringsverdi til havbruksnæringen, for at de skal kunne utnytte det i sitt arbeid for å lykkes enda bedre med det forebyggende HMS-arbeidet sitt. Informanten som sier at «det er jo ikke noe vits i å finne opp kruttet på nytt» understreket også at vi med fordel kan dele ideer og erfaringer utover egen bedrift eller bransje, i stedet for å finne ut av eller løse alt selv. Fiskeri- og havbruksnæringen er eksempler på to nært beslektede bransjer, som kan ha stor nytte av å dra veksel på hverandre. Det finnes blant annet mange sammenhenger mellom utfordringene i næringene, som for eksempel at de begge er sårbare for været, at det er store krefter i sving og mye belastende manuelt arbeid, samt at krevende operasjoner utføres på en bevegelig arbeidsplattform. Årsaksanalyser av personulykker innen fiskeri tyder på at teknologien først og fremst er utviklet med tanke på å håndtere fisken, og mindre med tanke på brukervennlighet og sikkerheten til arbeidstakerne. Dette viser forskningen at er tilfelle også innenfor oppdrettsnæringa (Aasjord et al., 2012; Fenstad et al., 2009).

En annen risikoutsatt bransje som har tatt et «krafttak for HMS» er landbruket, som nylig har trappet opp den forebyggende innsatsen, blant annet gjennom kurs med samlinger og veiledninger. Samarbeid på tvers av fagmiljøene bidrar til å orientere bøndene og gi høyere bevissthet rundt betydningen av eget HMS-arbeid. Dette skal forhåpentligvis føre til økt bruk av sikring og verneutstyr, og dermed redusere deres risiko for skader og ulykker. Prosjektet «Tryggere sammen», som er initiert av Norges Bondelag, tar for seg temaer som ulykker, sikkerhet og helse, og er laget for å motivere medlemmene til å samle og dele kunnskap (HMS-magasinet, 2016). Lignende samlinger ville også vært nyttig innenfor havbruksnæringen, noe informantene i denne studien faktisk har etterlyst. Blå-konferansen er et eksempel på en slik arena for samhandling, nettverksbygging og utvikling, der målet er økt kompetanse og rekruttering. Den arrangeres for at blant annet næringslivet innenfor marin og maritim sektor, politikere, studenter og det offentlige Norge skal kunne møtes, dele erfaringer og se hva som rører seg rundt omkring i næringen (Blå konferansen, 2016).

I olje- og gass-sektoren kreves det alltid dokumentert kompetanse, opplæring og systematiske rutiner, og virksomheter som ikke har dokumentasjonen i orden på dette området, får ikke inngå kontrakter eller levere varer og tjenester til oljeindustrien. Slike krav holder det nå også på å komme for andre typer virksomheter, slik vi for eksempel ser i denne studien at oppdrettsselskapene stiller strenge krav til sine leverandører. Det å kunne dokumentere et

systematisk HMS-arbeid overfor kunder, leverandører etc. er altså blitt et tegn på bedriftens «seriøsitet». Fokus på arbeidstakernes helse, sikkerhet og trivsel, samt en «grønn» miljøprofil viser dette (Otteren, 2012). En driftsleder i Marine Harvest sier:

Det har nesten gått for langt. Faren er at vi blir så opptatt av regler at vi tror at så lenge vi har på vest og hjelm så er vi trygge. Da kan vi i verste fall risikere at noen snubler i dørstokken og brekker nakken fordi de glemmer å ta seg for.

Flere av informantene til denne studien påpeker at det ikke nødvendigvis er et mål i seg å komme helt på nivå med regelverket i oljebransjen, men de ser at havbruksbransjen fortsatt har mye nyttig å lære av deres erfaringer med forebyggende HMS-arbeid. Marine Harvest er et selskap som går lenger enn myndighetenes krav når det gjelder HMS-arbeid. De har likevel valgt en annen innfallsvinkel enn oljenæringen, som har utrolig detaljerte prosedyrer for alt, ettersom de har troen på at de ansatte også kommer langt med en god porsjon sunn fornuft i arbeidet (Aarmo, 2016). Også oljenæringen selv ser at deres eget HMS-regime kan bli for rigid og «idiotisk». Det forteller oljeleverandør Ståle Kyllingstad, som mener at man må passe seg så HMS-arbeidet ikke blir urealistisk og til hinder for verdiskapningen. Videre sier han at «HMS dreier seg om at folk skal være like friske når de går hjem fra jobb, som når de kommer». Det er derfor ingen grunn til å mystifisere disse tre bokstavene, og gjøre det vanskeligere enn den behøver å være (Kyllingstad 2016). Dette må havbruksnæringa ta til etterretning, slik at de ikke bare tar med seg alt det positive petroleumssektoren har gjort med tanke på HMS-arbeid, men også lærer av det som ikke fungerer like bra hos dem.

PhD-stipendiat Ingunn M. Holmen startet i januar 2016 opp et arbeid der hun skal se på HMS og hvordan begrense risiko for ulykker og skader innen havbruksnæringen. Det skal blant annet foregå ved å hente inspirasjon fra andre næringer, som offshore og bygg og anlegg. Underveis i prosjektet vil hun samarbeide med blant annet oppdrettsselskap, fartøysprodusenter, tjeneste- og utstyrsleverandører, og det vil ligge et spesielt fokus der det skjer flest alvorlige personulykker, det vil si under løfteoperasjoner med kran og der det er fortøyninger og liner i spenn. Dette stemmer også med de erfaringene AQS har gjort seg i forhold til hvor det er størst risiko for skader. Holmen skal se på arbeidsprosedyrene for finne ut hvordan vi best mulig kan sikre operasjonene som utføres på dekk. Målet er tryggere drift ute på anleggene, noe som skal oppnås gjennom å sikre god overvåking og oppfølging av sikkerheten og risikoen ved arbeidet der. Ettersom det i havbruksnæringen gjerne utføres mange operasjoner av mange forskjellige arbeidslag, er det alltid viktig å vite hvem som gjør

hva, og at det tekniske utstyret og utformingen av det er optimalt og tilgjengelig. Det må derfor utvikles gode systemer og samhandling av disse må sikres, noe Holmen skal jobbe frem anbefalinger for i forskningsprosjektet sitt (SINTEF, 2016). At dette kan være nyttig støttes av INAQ Management AS (2011), som understreker at det er viktig å utvikle teknologi og løsninger i samarbeid med andre bransjer. De påpeker at erfaring fra andre bransjer er en fordel fordi det kan bidra til økt profesjonalitet, bedre avtaler og tettere oppfølging.

I tillegg til å samarbeide med aktørene i bransjen, skal Holmen også samarbeide med myndighetene, for å utvikle HMS-krav og retningslinjer tilpasset havbruksnæringa. Det skal gjøres ved å bruke eksisterende reguleringer og god praksis fra blant annet fiskeri- og offshoreindustrien som grunnlag. Å samarbeide og sammenligne seg med andre virksomheter både innenfor egen og andre næringer kan som vi ser i denne masteroppgaven være et godt verktøy for læring og forbedring av HMS-arbeidet. Dette er også en viktig erkjennelse for å lykkes med det forebyggende HMS-arbeidet i havbruksnæringa (SINTEF, 2016; INAQ Management AS, 2011).

6 OPPSUMMERING OG AVSLUTNING

HMS kan gi assosiasjoner til noe «påtvunget og bortkastet», som mange kanskje ikke ser noen umiddelbar nytteverdi av å prioritere og bruke tid på i en hektisk arbeidsdag. Gjennom denne masteroppgaven har jeg derfor vist hvordan økt forståelse for det forebyggende HMS-arbeidet kan gi grunnlag for bedre arbeidsmiljø, sikkerhet og kvalitet i havbruksnæringa. Det som startet med noen få fisker i enkle merder på 70-tallet, er for lengst blitt en milliardindustri. Havbruksnæringa, som er bygd på erfaring, forskning og teknologi, er nå den raskest voksende næringa på kysten, noe som gir optimisme og tro på videre verdiskapning og ringvirkninger for store regioner. At havbruk er en bransje i sterk vekst, medfører også et stort behov for service- og underleverandører. Virksomhetene må levere god kvalitet på sine varer og tjenester for å kunne være konkurransedyktige, og skape seg et godt omdømme og lojale kunder. Et velfungerende kvalitetsstyringssystem som er forståelig og praktisk for arbeidstakerne og som dermed blir brukt, samt en bevisst HMS-kultur der alle medarbeidere involveres og samhandler, er avgjørende for å greie dette. Det handler altså om å ikke se på HMS og kvalitetsstyring som et ork eller en kostnad, men som en investering både i egne ansatte og virksomheten, og som en viktig kilde til lønnsomhet, verdiskapning og vekst.

6.1 OPPSUMMERING AV FORSKNINGSSPØRSMÅLENE

Den maritime entreprenøren AQS, som leverer servicetjenester til havbruksnæringa, er brukt som casebedrift for studien. På bakgrunn av et empirisk materiale som består av flere samtaler og samtaleintervju, workshop og omfattende dokumentstudier, har jeg belyst problemstillingen gjennom to forskningsspørsmål, som oppsummeres her.

- Hvilke forhold bidrar til å fremme det praktiske arbeidet med forebyggende HMS i havbruksnæringa?

Bedriftens kultur har avgjørende betydning for implementeringen av HMS-arbeidet. Gode holdninger og kunnskaper om forebyggende HMS-arbeid, både i ledelsen og blant de ansatte, er derfor nødvendig for å fremme dette. Ifølge informantene til denne studien er opplæring en av nøkkelfaktorene for å styrke virksomhetenes helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet. I tillegg er forståelse for læring og forbedring viktig for å lykkes. Det er lagt mye vekt på at fokus fra ledelsen driver frem engasjement blant resten av arbeidstakerne. HMS-arbeidet må forankres i ledelsen, men det er de ansatte som vet hvor «skoen trykker». Medvirkning fra ansatte i utviklingen, gjennomføringen og rapporteringen øker derfor sannsynligheten for å lage realistiske verktøy, som benyttes aktivt i det daglige arbeidet og dermed bidrar til en kontinuerlig forbedring i bedriften. Andre forhold jeg har funnet at må være tilstede for å fremme det praktiske arbeidet med forebyggende HMS i havbruksnæringa er kommunikasjon/dialog og samarbeid/samhandling mellom partene, både innad i egen organisasjon og med andre interessenter.

Formålet med det forebyggende HMS-arbeid er å forhindre sykdom og skader, av hensyn til den enkelte medarbeider, bedriften og samfunnet forøvrig. Det forebyggende arbeidet tar derfor sikte på å finne virkemidler og tiltak som kan bidra til å fjerne risikofaktorer for skader og sykdom. I denne studien har vi sett at bedrifter også har mye å vinne på å styrke det helsefremmende arbeidet, som retter oppmerksomheten mot forhold som bidrar til å bevare og fremme helsen gjennom å gi arbeidstakerne økt mestringsfølelse, motstandskraft og overskudd. Det forebyggende- og helsefremmende arbeidet er i praksis gjerne overlappende tilnærminger som utfyller hverandre. I tillegg er det inkluderende og rehabiliterende perspektivet en viktig del av HMS-arbeidet i virksomhetene.

Gjennom det andre forskningsspørsmålet i denne studien har jeg lett etter gode eksempler med overføringsverdi for bedriftene i havbruksnæringa:

- Hva kan man lære av hverandre innad i havbruksnæringa, og hva kan havbruksnæringa lære av andre bransjers erfaringer med HMS-arbeidet?

I oppgaven har jeg presentert eksempler både fra andre virksomheter innen havbruk og fra andre bransjer, for å vise hvordan næringa kan samarbeide og lære av andre for å lykkes enda bedre med det forebyggende HMS-arbeidet sitt. I havbruksnæringa har vi her sett at det er tette og uformelle relasjonene mellom aktørene, og bedriftene samarbeider godt. Dette er viktig for at næringa, som er forholdsvis risikoutsatt, skal kunne finne felles løsninger for å styrke det forebyggende HMS-arbeidet. Beste praksis fra virksomheter som har lyktes med dette innenfor havbruk, men også fra andre næringer, kan derfor med fordel benyttes til læring og forbedring. Her viser imidlertid funn at aktørene i havbruksnæringa ikke ønsker at kravene til helse, miljø og sikkerhet skal blir like «streng» som de er blitt i oljesektoren, som hittil har vært en pioner for de andre bransjenes HMS-arbeid.

6.2 OPPSUMMERING AV PROBLEMSTILLINGA

Et godt forebyggende helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid er god økonomi for alle interessenter. Utslipp, driftsavbrudd, reklamasjoner, skader og ulykker, helseslitasje o.l. koster både bedriftene og samfunnet store summer hvert år. Forebygging av uheldige hendelser og ulykker er derfor nødvendig med tanke på rekruttering, næringens omdømme og mulighetene for videre utvikling. I tillegg er det også blitt mer og mer vanlig med krav fra kunder når det gjelder dokumentasjon på leverandørers HMS- og kvalitetssystem. Forståelse for og prioritering av forebyggende-HMS kan derfor bli et «være eller ikke være» både for tjenesteleverandører og andre virksomheter i havbruksnæringen i fremtiden.

Problemstillinga *Hvordan kan havbruksnæringa lykkes med det forebyggende HMS-arbeidet?* er et bidrag i debatten for å øke vår forståelse for bedriftenes forebyggende HMS-arbeid, og ønsket mitt er at en refleksjon og bevisstgjøring rundt dette dermed skal kunne være med på å styrke HMS-arbeidet. Et forbedret HMS-arbeid, som er et mål for å «lykkes», betyr her at det er integrert og helhetlig, forebyggende, kostnadsbesparende og at man skaper forutsigbare utfall. For å oppnå dette har jeg funnet at bedriftene i havbruksnæringa må ha:

- Bevissthet og fokus på HMS-arbeidet
- En støttende og inkluderende organisasjonskultur, der gode holdninger til HMS-arbeid er en selvfølge for alle
- Et godt arbeidsmiljø der alle ansatte trives og bidrar
- Kunnskap og kompetanse, en god plan for erfaringsoverføring og opplæring
- En tydelig og engasjert ledelse
- Muligheter for individuell læringseffekt hos alle involverte
- Medvirkning fra og inkludering av alle ansatte
- Felles forståelse for HMS-arbeidet
- Tillitt til hverandre – fordele ansvar
- Fokus på enkeltmenneskene - ikke bare tenke forebyggende, men også på helsefremmende- og inkluderende arbeid
- God, åpen og aktiv kommunikasjon og dialog
- Kontinuerlig fokus på utvikling, forbedring og innovasjon
- Samarbeid og samhandling, både innad i bedriften og med kunder, myndigheter og andre interessenter

Disse forholdene kan bedriftene i havbruksnæringa bli bedre på gjennom å lære av de beste, både innenfor egen bransje og andre næringer. Suksessfaktoren ligger i å integrere HMS-arbeidet som en del av det daglige arbeidet, og vi må stadig minne hverandre om viktigheten av det samt fokusere på forbedring. Det hjelper nemlig ikke hvor gode systemer virksomhetene har for kvalitetsstyring og helse, miljø og sikkerhet, dersom de ansatte ikke kjenner til det eller bruker det for det de er verdt. Forankring og forståelse for betydningen av et godt arbeidsmiljø og forebyggende HMS-arbeid er derfor avgjørende for at bedriftene skal øke sin evne til refleksjon over egen praksis og derigjennom kunne lykkes enda bedre med dette arbeidet. Avslutningsvis vil jeg oppsummere funnene mine med noen ord fra reklamemann, idrettspatriot og forfatter Ingebrigt Steen Jensen (2002, 121):

Sørger du for at medarbeidere trives og drar lasset sammen i en felles kultur, sørger resten stort sett for seg selv.

6.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

«Virksomheters samfunnsansvar berører en lang rekke interne, eksterne og interessentbaserte aktivitetsområder, herunder helse, miljø og sikkerhet, bærekraftig næringsutvikling, dialog med omgivelsene, forretningsetikk, menneskerettigheter, korrupsjon, miljø- og naturverdier og lignende» (Karlsen 2010b:220). HMS er som vi ser her en del av bedriftens samfunnsansvar, noe som stadig blir viktigere blant annet for virksomheters omdømme. Da jeg startet arbeidet med denne masteroppgaven ønsket jeg i utgangspunktet også å finne ut hvordan bedriftenes HMS-arbeid påvirker nettopp omdømme. Selv om jeg ikke har undersøkt det her, har jeg likevel skrevet litt om omdømmet, ettersom dette er noe jeg fortsatt synes det hadde vært interessant å forske mer på.

Havbruksnæringa er en mannsdominert bransje, og en av informantene beskrev den også som «macho». I arbeidet med undersøkelsene til denne masteroppgaven, oppdaget jeg at det er ansatt en dame på hvert av oppdrettsanleggene i nærområdet mitt. Dette fikk meg til å tenke på at det hadde vært spennende å forske på hvordan det er å være kvinne i «manne-yrker», som vi blant annet finner i havbrukssektoren. Ettersom jeg tidligere arbeidet i en kvinnedominert offentlig sektor, synes jeg også det hadde vært artig å få gjort en sammenligning av HMS-arbeidet i typiske «dame- og herreyrker» og/eller mellom privat og offentlig sektor.

Havbruksnæringa er en bransje i kraftig vekst, og det er stadig behov for å systematisere kunnskapen og komme fram til en beste praksis med tanke på sikkerhetsstyring. Sjøfartsdirektoratet er svært positive til at forskningsmiljøer jobber med skipssikkerheten, og at det er veldig viktig for dem å få bedre kunnskap og økt oppmerksomhet rundt temaet. Ettersom merdene og dermed også arbeidsplassene etter hvert flytter seg lenger til havs og lokalitetene dermed blir mer eksponert, vil det igjen by på nye utfordringer. Både mannskapet og utstyret blir da enda mer prisgitt naturkreftene, og de må forholde seg til mer ekstreme værforhold med blant annet kraftigere vind, bølger og sterkere strømmer. Styring av risiko blir derfor stadig viktigere for å gi trygg drift på anleggene. Her ligger det fortsatt potensialet for mye videre forskning, og det skal bli spennende å se hva Holmen kommer frem til i sitt arbeid med å se på hvordan vi kan begrense risiko for ulykker og skader innen havbruksnæringa (Frafjord, 2015; SINTEF 2016)

LITTERATURLISTE

Aarmo, Birger (2016). Når avviksmeldinger blir positivt. I *Trøndersk havbruk*. Temabilag i Namdalsavisa 14.10.16.

Aasland, Dag G., Solveig Botnen Eide, Hans Herlof Grelland, Aslaug Kristiansen og Hans Inge Særvareid (2011). *Kvalitet og kvalitetsopplevelse: en bok om kvalitet i arbeid med mennesker*. Bergen: Fagbokforlaget.

Aasjord, Halvard L., Ingunn Marie Holmen og Trine Thorvaldsen (2012). *Fiskerulykker og årsaksforhold: Analyse av årsaksforhold ved dødsulykker og alvorlige personskader i norsk fiskeri*. SINTEF-rapport A23369. Hentet (02.10.16) fra:

https://www.sintef.no/globalassets/upload/fiskeri_og_havbruk/fiskeriteknologi/hms---fisk/sintef-rapport---fiskerulykker-og-arsaksforhold.pdf

Akselsen, Olav (2016). Fokus nyttar. I *Navigare* nr.3/2016. ss.4-5. Haugesund: Sjøfartsdirektoratet.

Antonsen, Stian og Rolf Bye (2015). «Vi» og «de andre». I Antonsen og Kongsvik (red.). *Sikkerhet i norske farvann*. ss.126-140. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Arbeids- og sosialdepartementet (1996). *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften)*. Hentet (08.09.16) fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1996-12-06-1127>

Arbeids- og sosialdepartementet (2006). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (Arbeidsmiljøloven)*. Hentet (08.06.16) fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmiljøloven>

Arbeidstilsynet. (uten dato a). *Veiledning til internkontrollforskriften*. Hentet (01.02.16) fra: <http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=78629>

Arbeidstilsynet. (uten dato b). *HMS eller SHA?* Hentet (17.11.16) fra: <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=226894>

Aspaker, Elisabeth (2014). En forutsigbar og bærekraftig vekst i havbruksnæringen. Tale/innlegg under *Havbrukskonferansen*, Oslo, 26.11.14. Hentet (05.11.16) fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/En-forutsigbar-og-barekraftig-vekst-i-havbruksnaringen/id2342489/>

AQS (2016). Hentet (23.09.16) fra www.aqs.no

Berge, Aslak (2016). *Det feltet har vokst ganske mye*. Publisert av iLaks 31.08.2016. Hentet (28.09.16) fra: <http://ilaks.no/det-feltet-har-vokst-ganske-mye/>

Blå konferansen (2016). *Blå konferanse. Arena for samhandling, nettverksbygging og utvikling*. Hentet (27.10.16) fra: <http://www.blakonferanse.no/>

Borgen, Per-Christian og Bente Vibecke Lunde (2009). Arbeidslivet som arena for folkehelsearbeid. Mål og midler i HMS-arbeidet. I *Tidsskrift for velferdsforskning*, Vol.12, No.4, 2009, ss. 249-260. Fagbokforlaget.

Brinkmann, Svend og Lene Tanggaard (red.) (2012). *Kvalitative metoder. Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Brown, Brenè (2012). *Uperfekt – våg å vise hvem du er*. Norsk utgave: Cappelen Damm AS

Brønn, Peggy S. og Øyvind Ihlen (2009). *Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Bye, Rolf, Stian Antonsen og Gunnar Lamvik (2015). Godt sjømannskap – ferdigheter og yrkesidentitet. I Antonsen og Kongsvik (red.) *Sikkerhet i norske farvann*. ss.106-125. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Christensen, Marit, Kari Lindström, Lisa Vivoll Straume, Karoline Hofslett Kopperud, Vilhelm Borg, Thomas Clausen, Jari Hakanen, Gunnar Aronsson og Klas Gustafsson (2008). *Positive Factors at Work. The First Report of the Nordic Project*. København: Nordic Council of Ministers. Hentet (27.09.2016) fra: <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:702340/FULLTEXT01.pdf>

Damhaug, Harald A. og Jack Grimsrud (2008). *Kvalitetsstyringssystem i små og mellomstore entreprenørbedrifter. Veileder til NS-EN ISO 9001*. Lysaker: Standard Online AS

Erichsen, Morten, Frode Solberg og Trond Stiklestad (2015). *Ledelse i små og store virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.

Everett, Euris L. og Inger Furseth (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. 2.utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Fenstad, Jørn, Tonje Osmundsen og Kristine Vedal Størkersen (2009). *Fare på merde? Behov for endret sikkerhetsarbeid ved norske oppdrettsanlegg*. NTNU Samfunnsforskning AS. Avdeling: Studio Apertura.

- Frafjord, Erlend (2015). *Sjøfartsdirektoratet: -Massive regler kan svekke sikkerheten*. Publisert: 03.02.15. Hentet (02.10.15) fra: http://maritime.no/nyheter/sjofartsdirektoratet-massive-regler-kan-svekke-sikkerheten/?_ga=1.180716391.134858430.1442166846
- Hoel, Gorm, Sara U. Mjelva, Jorunn Fryjordet, Terje Sletnes og Anjam L. Shuja (red.) (2012). *Pulsen opp for bedre helse. Forebyggende og helsefremmende arbeid*. Oslo: Den Norske Legeforeningen.
- Holmen, Ingunn M. (2016). Kommentar til NRK. *Dette er den nest farlegaste jobben du kan ha*. Publisert 12.04.2016, kl. 20:58. Hentet (09.09.16) fra: <https://www.nrk.no/sognogfjordane/dette-er-den-nest-farlegaste-jobben-du-kan-ha-1.12897788>
- Holmen, Ingunn M. og Halvard L. Aasjord (2015). Personulykker og årsaksforhold i den norske fiskeflåten. I Antonsen og Kongsvik (red.) *Sikkerhet i norske farvann*. ss.60-84. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Holmen, Ingunn M. og Trine Merete Thorvaldsen (2015). *Godt sikkerhetsarbeid - eksempler fra ulike næringer*. (SINTEF rapport). Hentet (04.06.16) fra: <http://www.sintef.no/publikasjoner/publikasjon/?pubid=SINTEF+A26675>
- HMS-magasinet (2016). *Landbruket tar krafttak for HMS*. Publisert 27.09.16. Hentet (19.10.16) fra: <http://hmsmagasinet.no/landbruket-tar-krafttak-hms>
- Håvold, Jon Ivar (2015). Stress og utmattelse til sjøs. I Antonsen og Kongsvik (red.) *Sikkerhet i norske farvann*. ss.154-170. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Idébanken.org (2012). *Helsefremmende arbeidsplasser. En innføring i helsefremmende tankegang*. Hentet (27.09.16) fra: <http://www.idebanken.org/materiell/helsefremmende-arbeidsplasser?articleId=m16&lang=nb>
- iLaks (2016) *Alle servicebåter hos AQS styres med Naviaq*. Publisert 30.03.16. Hentet (30.03.16) fra: <http://ilaks.no/alle-servicebater-hos-aqs-styres-med-naviaq/>
- INAQ Management AS (Ola Christian Olsen, Nils Ole Krogstad, Frode Blakstad og Jørn Pedersen) (2011). *Utfordringsnotat til akvARENA. Vekst, lønnsomhet og organisering av leverandørene til havbruksnæringen*. Hentet (23.08.16) fra: file:///C:/Users/Maren/Downloads/Vekst_lonnsomhet_og_organisering_av_leverandorene_til_havbruksnaeringen.pdf

ISSA (International Social Security Association). Calculating the international return on prevention for companies. Costs and benefits of investments in occupational safety and health. *Final report-version 2*, Februar 2013. Hentet (04.02.16) fra: www.issa.int/ROP

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jensen, Ingebrigt Steen (2002). *Ona fyr. For deg som vil lykkes sammen med andre*. Dinamo Forlag.

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3.utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen (2008). *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kaasin, Eivind (2016). *Nord-Trøndelag Elektrisitetsverk: Skal du lykkes med HMS og IA må alle kjenne til det*. Publisert 08.09.16. Hentet (08.09.16) fra:

http://www.idebanken.org/inspirasjon/skal-du-lykkes-med-hms-og-ia-ma-alle-kjenne-til-det?Sleeknote=?SNSubscribed=true&utm_campaign=Nyhetsbrev&utm_content=Nyhetsbrev&utm_medium=Epost&utm_source=Apsis

Karlsen, Jan Erik (2010a). *Systematisk HMS-arbeid. Ledelse for organisatorisk bærekraft*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Karlsen, Jan Erik (2010b). *Ledelse av helse, miljø og sikkerhet*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Karlsen, Jan Erik (2012). *Forbi bunnlinjen. Balansert HMS-økonomi*. Cappelen Damm Akademisk.

Kongsvik, Trond, Gudveig Gjøsund og Kristin M. Vikland (2016). HSE culture in the petroleum industry: Lost in translation? I: *Safety Science*. Volume 81, January 2016, ss. 81–89. Hentet (31.10.16) fra:

<http://www.sciencedirect.com.eazy.uin.no:2048/science/article/pii/S0925753515001113>

Kuvaas, Bård (red.) (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, Bård (2016). *Tar du sjansen på tillit?* Publisert 12. juli 2016. Hentet (12.07.16) fra: <http://www.ledernytt.no/tar-du-sjansen-paa-tillit.5892564-11237.2.html>.

Kvernes, Olav (2016). *Rådmann med fast grep om sykefraværet*. Publisert 20.10.16. Hentet (20.10.16) fra: http://www.idebanken.org/inspirasjon/radmann-med-fast-grep-om-sykefravaeret?Sleeknote=?SNSubscribed=true&utm_campaign=Nyhetsbrev&utm_content=Nyhetsbrev&utm_medium=Epost&utm_source=Apsis

Kyllingstad, Ståle (2016). Angriper HMS-kjøret. Publisert på *DNtv* 18.10.16. Hentet (19.10.16) fra: <http://www.dn.no/DNtv/video/2016/10/18/1507/angriper-hms-kjoret>

Løvland, Jarle og Audun Iversen. Benchmarking som metode i bedriftsutvikling. I *Økonomisk Fiskeriforskning*. Årgang 11 Volume 2001. Hentet (06.10.16) fra: <https://nofima.no/filearchive/Benchmarking%20som%20metode%20i%20bedriftsutvikling.pdf>

Marine Harvest (2011). *BrainSafe. Former vår sikkerhet. Arbeidsbok for Core-programmet*. Utviklet og compilert av Sentis Pty Ltd.

Marine Harvest (uten dato). *Ansvarlig atferd - Etske retningslinjer*. Hentet (22.08.16) fra: http://www.marineharvest.no/globalassets/people/values/final-version_norwegian.pdf

Mæland, John Gunnar (2012). *Forebyggende helsearbeid. Folkehelsearbeid i teori og praksis*. 3.utgave.2.opplag. Oslo: Universitetsforlaget.

NAVIAQ (2016). Hentet (20.09.16) fra <http://www.naviaq.no/>

Nielsen, Jens C. Ry og Pål Repstad (2006). Når mauren også skal være ørn – om å analysere sin egen organisasjon. I: Nyeng, Frode og Grete Wennes (red.) *Tall tolkning og tvil*. ss. 245–277. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.

Norsk Bransjeforening for Undervannsentreprenører (utan dato). *På jobb under vann. Bli medlem i NBU*. Hentet (23.10.16) fra: http://www.ebanett.no/globalassets/dokumenter/nbu/a4_nbu_verve_medlemmer.pdf

NOU 1991:10. *Flere gode levekår for alle. Forebyggingsstrategier*. Oslo: Sosialdepartementet.

Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO). *Systematisk HMS-arbeid*. Hentet (07.06.2016) fra: <https://minside.nho.no/FHL/medlemsfordeler/Systematisk-HMS-arbeid/>

Nærings- og fiskeridepartementet (2015). *Maritime muligheter – Blå vekst for grønn fremtid*. Hentet (26.01.16) fra:

https://www.regjeringen.no/contentassets/05c0e04689cf4fc895398bf8814ab04c/maritim-strategi_web290515.pdf

Olaisen, Johan (2011). Ledelse i endring. I: *Dagens Næringsliv*. Publisert 19.04.11. Hentet (18.10.16) fra: <https://www.bi.no/forskning/News/Nyheter-2011/Ledelse-i-endring/>

Olsen, Jonas (2016). Har investert rundt 30 millioner på ny fôrflåte- Godt å endelig være tilbake igjen. Publisert 27.10.16. I: *Namdalsavisa*.

Onarheim, Anne M. (2016). *Stanser arbeidet for sikkerheten*. Publisert 07.09.2016. Hentet (20.09.16) fra: <http://hmsm.agasinet.no/stanser-arbeidet-sikkerheten>

Otteren, Sikke (2012). *Helse Miljø Sikkerhet. Systematisk HMS-arbeid i bedriften*. Oslo. Hegnar Media.

Paasche, Margaret (2015). *Gode ledere heier på sine medarbeidere*. Publisert 20.05.15. Hentet (02.11.16) fra: <http://www.ledernytt.no/gode-ledere-heier-paa-sine-medarbeidere.4782656.html>

Rafn, Christian H. og Chris Ottesen (2014). *HMS = Økonomi. Verdien av å forebygge*. Bergen: Angerman- forlag for sikkerhetsopplæring.

Richardsen, Roger og Heidi Bull-Berg (2016). *Rapport: Nasjonal betydning av sjømatnæringen. En verdiskapningsanalyse med data fra 2014*. Hentet (29.06.16) fra: <http://fiskeribladetfiskaren.no/filarkiv/vedlegg/701.pdf>

Ringdal, Kristen (2013). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Rolfesen, Jens Christen (2015). Trening og kompetanse – marine resource management. I Antonsen og Kongsvik (red.) *Sikkerhet i norske farvann*. ss. 200-213. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Røkenes, Odd Harald og Per Halvard Hanssen (2012). *Bære eller bryte. Kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Schiefloe, Per Morten (2013). Fem kjennetegn ved en sikker organisasjon. I: *Arbeidervern* nr.6, 2013. Hentet (31.10.16) fra <http://www.arbeidstilsynet.no/arbeidervernartikkel.html?tid=244852>

SINTEF (2016). *Et nytt doktorgradsprosjekt i regi av SINTEF Fiskeri og havbruk og EXPOSED skal gjøre arbeidshverdagen for ansatte i havbruksnæringen sikrere*. Publisert

07.01.16. Hentet (19.10.16) fra: <http://sintef.no/siste-nytt/doktorgrad-skal-bedre-sikkerheten-i-havbruksnaring/>

Skau, Greta Marie (2009). *Gode fagfolk vokser. Personlig kompetanse i arbeid med mennesker*. 3. utgave. Oslo. Cappelen Akademisk forlag.

Skotnes, Vanja (2016). Unni fra Rørvik er Melkøyas nye direktør. Publisert 08.11.16. I *Namdalsavisa*.

Smolan, Geir (2009). *Kvalitetsstyring og interkontroll. Styringssystem for kvalitet, miljø, HMS og trygg mat*. Oslo: Yrkeslitteratur AS.

Solem, Anniken og Trond Kongsvik (2015). Utvikling av sikkerhetskultur i praksis. I Antonsen og Kongsvik (red.) *Sikkerhet i norske farvann*. ss.214-229. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Standard Norge (2015a). *Ledelsessystemer for kvalitet - Grunntrekk og terminologi. (NS-EN ISO 9000:2015)*. Oslo: Standard Norge.

Standard Norge (2015b). *Ledelsessystemer for kvalitet - Krav (NS-EN ISO 9001:2015)*. Oslo: Standard Norge.

Stange, Hilde (2016). Fokusområde 2017: Sikkerhetsstyring. I *Navigare* nr.3/2016. ss.20-22. Haugesund: Sjøfartsdirektoratet.

Statsministerens kontor (2014). *Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv. 4.mars 2014-31.desember 2018 (IA-avtalen)*. Undertegnet i Oslo 04.03.14. Hentet (30.09.16) fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/ia_20142018/signert_ia_avtale.pdf

St.meld. nr.7 (2001-2002). *Om helse miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten*. Oslo: Arbeids- og administrasjonsdepartementet.

St.meld.nr. 37 (1992-93). *Utfordringer i helsefremmende og forebyggende arbeid*. Oslo: Sosialdepartementet.

Størkersen, Kristine Vedal (2015). Fungerer sikkerhetsreguleringa? I Antonsen og Kongsvik (red.) *Sikkerhet i norske farvann*. ss.171-197. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Sørnes, Jan-Oddvar (2011). *Ti på topp i – hva med petroleumsnæringen og samfunnsengasjement. Hva legger vi i samfunnsengasjement i forhold til stedevarrelse?* Universitetet i Nordland/Olje- og Gasskonferansen 15.06.11. Hentet (02.11.16) fra:

file:///C:/Users/Maren/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/WEPBD3PK/sandnessjoen_konf_juni_2011_jan_oddvar_sornes.pdf

Tinmannsvik, Ranveig Kviseth (2014). *Læring etter vellykkede operasjoner*. Publisert 11.07.14. Hentet (01.11.16) fra: <http://sintef.no/prosjekter/laring-etter-vellykkede-operasjoner/>

Torvatn, Hans, Ulla Forseth og Thale K. Andersen (2007). *Partner for arbeidsmiljø – det norske verneombudets rolle og funksjon. Sammendrag av rapporten*. SINTEF Teknologi og samfunn, Ny praksis.

Thorvaldsen, Trine, Signe Sønvisen og Ingunn Marie Holmen (2015). Språk som sikkerhetsutfordring. I Antonsen og Kongsvik (red.) *Sikkerhet i norske farvann*. ss.141-153. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Tveita, Jan (2016). *Skap jobbfriske medarbeidere*. Publisert 09.11.16. Hentet (09.11.16) fra: <http://hmsmagasinet.no/skap-jobbfriske-medarbeidere>

Vestergaard, Beate Benestad (2016). *Skap den gode lagånden for å lykkes*. Publisert 22.09.2016. Hentet (30.09.16) fra: http://www.idebanken.org/kloke-grep/skap-den-gode-laganden-for-a-lykkes?Sleeknote=?SNSubscribed=true&utm_campaign=Nyhetsbrev&utm_content=Nyhetsbrev&utm_medium=Epost&utm_source=Apsis

Wergeland, Ebba og Paul Norberg (2016). *Verneombudet*. 4.utgave. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Willadssen, Bjørn (2011). *Opplæring i HMS. Systematisk HMS-arbeid for arbeidsgivere*. Oslo: Næringslivets hovedorganisasjon (NHO).

Wikipedia (2015). *Benchmarking*. Sist endret 29.12.15. Hentet (31.10.16) fra: <https://no.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

Ytreberg, Rune (2016). *Tidoblet inntektene med DDE og gitar*. Publisert: 19.08.16. Hentet (23.08.16) fra: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2016/08/19/2132/Oppdrett/tidoblet-inntektene-med-dde-og-gitar>

VEDLEGG 1: SAMTALEGUIDE FOR ANSATTE I AQS

Fortell om meg og min forskning

- ✓ Hvem er du - Hva er din jobb?
- ✓ Hvor lenge har du arbeidet i AQS/bransjen?
- ✓ Hva betyr forebygging/HMS for deg (i din arbeidshverdag)?
- ✓ Hva er din rolle i det forebyggende HMS-arbeidet – hvordan bidrar du?
- ✓ Hvordan arbeider bedriften med forebygging – hvordan arbeider andre i bransjen?
- ✓ Hvem er med i beslutningsprosessene?
- ✓ Hvordan brukes avviksregistrering – risikoanalyser -SJA?
- ✓ Hvordan er den gode/flinke medarbeideren/kollegaen?
- ✓ Hvordan har utviklingen vært (med tanke på fokus på HMS-arbeid i AQS/bransjen)?
- ✓ Hvordan er/beskriv kulturen for HMS - Har det høy prioritet – Hvordan prioriterer dine kollegaer sikkerheten -Kan du gi noen eksempler?
- ✓ Hva er viktig/skal til for at forebygging prioriteres?
- ✓ Hvordan samarbeider dere med kunder om dette?
- ✓ Har AQS/bransjen et forbedringspotensial?
- ✓ Hva betyr kvalitet (evt. TQM) for deg?
- ✓ Hvilke forhold mener du skal til for lykkes med det forebyggende HMS-arbeidet i havbruksnæringen?

VEDLEGG 2: SAMTALEGUIDE FOR KUNDER

Fortell om meg og min forskning

- ✓ Hvem er du - Hva er din jobb?
- ✓ Hvor lenge har du arbeidet i havbruks-bransjen?
- ✓ Hva er ditt forhold til AQS?
- ✓ Hva legger dere vekt på når dere skal velge leverandør av servicetjenester?
- ✓ Hvilke krav stiller dere til tjenesteleverandører?
- ✓ Hva betyr forebygging/HMS for deg (i din arbeidshverdag)?
- ✓ Hva er din rolle i det forebyggende HMS-arbeidet – hvordan bidrar du?
- ✓ Hvordan arbeider bedriften med forebygging – hvordan arbeider andre i bransjen?
- ✓ Hvem er med i beslutningsprosessene?
- ✓ Hvordan brukes avviksregistrering – risikoanalyser -SJA?
- ✓ Hvordan er den gode/flinke medarbeideren/kollegaen?
- ✓ Hvordan har utviklingen vært (med tanke på fokus på HMS-arbeid i bransjen)?
- ✓ Hvordan er/beskriv kulturen for HMS - Har det høy prioritet – Hvordan prioriterer dine kollegaer sikkerheten -Kan du gi noen eksempler?
- ✓ Hva er viktig/skal til for at forebygging prioriteres?
- ✓ Hvordan samarbeider dere med leverandører om dette?
- ✓ Hva betyr kvalitet (og evt. TQM/kvalitetsledelse) for deg?
- ✓ Hvilke forhold mener du skal til for lykkes med det forebyggende HMS-arbeidet i havbruksnæringen?

VEDLEGG 3: OPPSUMMERING AV WORKSHOP MED ANSATTE I AQS

Nr.		Viktig i AQS	Hvordan
14	PÅLITELIG	Kvalitet	<ul style="list-style-type: none"> - Opplæring - Fokus på resultat - Dokumentasjon - Resultat trivsel - Nøye og ærekjær
15		Sikkerhet	<ul style="list-style-type: none"> - Viktig å komme heim i god behold - God på verneutstyr - Kunnskap - Opplæring - Erfaring - Risikovurdering - Holdninger, tilstedeværelse
21		Forutsigbarhet	<ul style="list-style-type: none"> - Fast mannskap – fast båt
24		Kommunikasjon i alle ledd	<ul style="list-style-type: none"> - Med alle deltakere på operasjon - Med kunder - Si i fra - God planlegging - Infokanal - NAVIAQ - Infoskjerm - skrivebord - Klare retningslinjer før start oppdrag - Oppstartmøte - Klart uttrykte forventninger – Hva er min rolle
37	KOMPETENT	Kunnskap	<ul style="list-style-type: none"> - AQS Skolen - Plan for opplæring fra A til Å - Må gis opplæring før folk starter arbeidet - Jobbtrening - Utstyr - Rutiner - HMS/sikkerhet - Videreutvikle kompetanseskjema - Sett av tid - Kvalitetssikre arbeidstaker før oppstart

29	TRIVELIG	Godt arbeidsmiljø Trivsel	<ul style="list-style-type: none"> - Riktige faste lag - Rette kvalifikasjoner - Sjå og bli sett – gjensidig respekt - God takhøyde - Snakk med – ikke om - Ros - Unn hverandre suksess - Må trives for å gjøre en god jobb - God kjemi blant kollegaer - Imøtekommende - Positiv - Respekt - God mat - Fellessamlinger - Gode rammevilkår - Legge til rette - Struktur avle kultur - Gode resultater - Orden og ryddighet - Gode rutiner - AQS-standard - Ydmykhet
5	HANDLEKRAFTIG	Løsningsorientert	<ul style="list-style-type: none"> - Hive oss rundt og løse oppdrag - Fleksibel - Allsidig - Flink
1		God på orden og vedlikehold	-
2		Informasjonsflyt	-
3		Ikke oss og dem	-
4		Bedre opplæring	-
6		Allsidig	-
7		Sikkerhet	-
8		Profesjonell	-

9	Pålitelighet	-
10	Kvalitet	-
11	Serviceinnstilt	-
12	Yrkes stolthet	-
13	God dialog innad og utad	-
16	Godt Arbeidsmiljø	-
17	Punktlighet	-
18	Gode rutiner	-
19	Ryddighet	-
20	Kvalifiserte folk	-
22	Gode holdninger	-
23	Frihet til å legge opp arbeidsdag/oppdrag selv	-
25	HMS blir prioritert	-
26	Bra utstyr, nye båter, eks Munin	-
27	Nye utfordringer, selvutvikling	-
28	Kvalitet på arbeid	-
30	Flott landbase	-
31	Best i bransjen på kvalitet	-
32	Miljø	-
33	Innovativ	-
34	Lagfølelse - Har eller skal få	-
35	Kommunikasjon	-
36	Dokumentasjon	-
38	Variasjon	
40	Mestring	
41	Gode team	