



Høgskulen
på Vestlandet

Når sikkerhetssystemene har lav legitimitet – Forstår ikke sjøfolk sitt eget beste?

Sosialantropolog
Dr. Polit Bjarne Vandeskog
Førsteamanuensis Nautikkutdannelsen, Avd. Haugesund
26. september 2016



Inni overskriften ligger en påstand: Sjøfolk liker ikke de formelle Safety Management Systemene (SMS)

- › Jeg har forsket på sikkerhet til sjøs i 4 år
 - › gjort feltarbeid på 9 skip og
 - › snakket med mellom 100 og 150 sjøfolk.
- › Jeg begynner aldri med å opp temaet sikkerhet direkte, men de spør meg hva jeg driver med, og da begynner de å snakke.
- › Hittil har jeg kun møtt en - 1 - sjømann som hovedsakelig hadde positive ting å si om SMSsystemene
- › Alle de andre hadde mer negativt å si enn positivt.

La meg derfor presisere: Spørsmålet i tittelen er retorisk

- › Selvsagt forstår sjøfolk sitt eget beste.
- › Ingen sjømenn jeg har snakket med gav uttrykk for at de ikke tar sin egen og andres sikkerhet svært alvorlig.
- › Det er mer sannsynlig at myndigheter, rederier og klienter (oljeselskaper) ikke forstår sjøfolks beste, enn at de ikke forstår det selv.

Utgangspunktet for presentasjonen er altså

- › Jeg mener at er FULL ENIGHET om MÅLET:
- › ALLE ønsker HØY SIKKERHET til sjøs.
- › Uenigheten handler om MIDLENE -
- › dvs. de formelle "SAFETY MANAGMENT SYSTEMENE".

Hvordan har jeg kommet fram til dette? - noen ord om metode

- › Analysen bygger på Antropologiske feltarbeid
 - › - på observasjoner og samtaler med sjøfolk - til sjøs, og i ulike sammenhenger på land.
- › Jeg har også intervjuet et mannskap på et skip ved kai.
- › Jeg tar systematisk notater, men jeg samler ikke tall
- › Jeg er ikke "objektiv"

Feltarbeid har noen svakheter

- › Hvis man **IKKE har lyst til å ta den misnøyen jeg beskriver på alvor** kan man avvise det jeg har funnet fordi
 - › Jeg har ikke nøyaktige tall.
 - › De jeg har observert er ikke nødvendigvis representative for alle sjøfolk.
- › Man kan også bortforklare det med at "Sjøfolk vet ikke sitt eget beste" eller at de bare "koser seg med misnøyen".
- › Det er selvsagt mulig at jeg tar feil - men den konklusjonen har høy risiko:
 - › Hvis min påstand stemmer vil slike avfeiinger kun forverre relasjonen mellom de som lager SMS'ene og de som er pålagt å følge dem.

Funnene kommer på neste bilde.

- › De står med liten skrift og
- › Jeg vil ikke at dere skal legge vekt på dem nå.
- › **FORDI:**
 - › Ingen kan bygge spesifikke antagelser om sine mannskaper ut fra mine funn
 - › Sjøfolkene må selv bære sine kunnskaper og meninger fram til sine overordnede.
 - › De varierer fra skip til skip, frakt til frakt osv.
 - › **DESSUTEN** - mine analytiske poenger ligger ett hakk over de konkrete funnene.

Funn - noe av hva sjøfolk sier om SMS

- › Systemene er uhåndterlige. Alt for store og kompliserte. Krever uforholdsmessig mye tid og kontorarbeid
- › De kan økt faren heller enn å redusere den - prosedyren avledet fra å gjøre det som er sikker handling
- › De er ineffektive
 - › alt for mange sikringer som må på plass til at det blir mulig å få gjort jobben skikkelig eller raskt.
 - › Alt for mye papirarbeid som IKKE forbedrer sikkerheten
- › De undergraver folks mulighet til å lære å handle på sikre måter
- › Mange av tiltakene virker ikke, de er funnet på av folk som vil se ut som om de gjør noe eller bare vil beholde jobbene sine
- › Det er umulig å innfri - selvmotsigende.
- › SMS handler ikke faktisk om å øke sikkerheten, men har bakenforliggende motiver:
 - › De er "straffende"
 - › handler om å finne syndebukker
 - › påfører alle masse bortkastet arbeid, selv på fritiden
 - › De er skuebrød
 - › skal bare få firmaet til å se godt ut
 - › Mange tiltak handler om å late som om man har tatt temaet alvorlig, men har ingen effekt i forhold til å øke sikkerheten
 - › De er vern mot erstatningsansvar - "Toilet paper - to cover your ass"
- › Dessuten er de kunnskapsløse - utformet uten god forståelse for hvordan livet til sjøs er.

Hvis funnene mine er troverdige oppstår tre store spørsmål

- › Hvorfor har sjøfolk så liten tiltro til de formelle SMSsystemene?
- › Har det noe å si?
- › Hvis det har noe å si, hva kan man gjøre med det?

Detaljert redegjørelse i artikkelen

- › For to år siden publiserte jeg følgende artikkel i Transnav:
- › "The Legitimacy of Safety Management Systems in the minds of Norwegian Seafarers"
- › Den gir en mer detaljert framstilling av svaret på det første spørsmålet - hvorfor har sjøfolk så liten tiltro til SMS?
- › Jeg har papir-kopier her, eller den kan lastes ned fra denne lenken:
- › http://www.transnav.eu/Article_The_Legitimacy_of_Safety_Management_Vandeskog,33,561.html

Hovedpoenget i den analysen er at

- Noen av de viktige grunnene til at sjøfolk generelt ikke liker de formelle SMSsystemene er at:
- De oppfyller ikke Weber sine 4 kilder til legitimitet.

Legitimitet definert

- › “Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.” (Suchman 1995, p. 574).
- › Legitimitet ligger altså i **bedømmelsen** av en handling (eller forordning)
- › - IKKE i selve handlingen
- › Når noen "ikke liker" en prosedyre så er det en bedømmelse av
 - › den er ikke **ønskelig, passende eller riktig** - og
 - › det samme som å si at prosedyren har lav legitimitet.

Weber sine 4 kilder til forordningers legitimitet

- › 1. Rasjonell tro på en absolutt verdi - forordninger er legitime når de oppfattes å være **de rette måtene** å oppnå en "absolutt verdi" på.
- › 2. Affeksjon - ordningene er legitime når de **føles/kjennes** rett.
- › 3. Den legale prosessen - ordningene er legitime når man vet/tror at de er blitt **bestemt på korrekt** vis.
- › 4. Tradisjon - ordningene er legitime når de "**alltid**" har vært slik.

I artikkelen fokuserte jeg på å forstå hvorfor sjøfolk ikke liker SMS'ene.

Nå vil jeg bruke Webers teori til å finne løsninger:

Men først må jeg svare på disse spørsmålene:

- › OK, sjøfolk liker ikke SMS'ene - og hva så?
- › Kan man ikke bare pålegge (tvinge) dem til å følge reglene?



Det kommer an på hva man ønsker å oppnå?

- › Det er langt vanskeligere å få en organisasjon til å fungere effektivt hvis den bygger på tvang, enn hvis den bygger på frivillighet og velvilje.
- › Når de ansatte er enige med, og har lyst til å utføre oppgavene sine, vil de utføre dem langt sikrere og mer effektivt (og dermed mer profitabelt), enn hvis de er motvillige.

SÅ - Tilbake til Webers teori

- › Hvordan skapes legitimitet til sikkerhetsforordninger, og dermed velvilje og frivillighet i å etterleve dem?
- › 1. Forordningene må oppfattes som *de rette måtene* å oppnå sikkerhet på.
- › 2. Måtene å oppnå sikkerhet på må *føles/kjennes* rett.
- › 3. Man må vite/tro på at prosessene som har ført til forordningene har foregått *på korrekt* vis.
- › 4. Sikkerhet må "*alltid*" ha blitt oppnådd på denne måten.

1. Rasjonell tro på en absolutt verdi

- › Altså: ordningene er legitime fordi de er de rette måtene å oppnå en "absolutt verdi" - i dette tilfellet at menneskeliv reddes og mennesker ikke skades.
- › Hvordan får man sjøfolk til å tro på at SMS'ene er de rette måtene å oppnå sikkerhet på?

To mulige strategier

- › Det er kun to mulig strategier myndigheter, rederier og klienter kan bruke for å oppnå at sjøfolk får større tiltro til de **måtene** som anvendes for å oppnå høyere sikkerhet.
- › Man kan prøve å
 - › overtale eller
 - › overbevise.

Å overtale vil si:

- › Å bevare SMS'ene slik de er og så kjøre på med:
 - › Reklamekampanjer,
 - › Holdningskampanjer,
 - › Trusler og
 - › Belønninger for å oppnå underkastelse.

Ulempen med denne strategien er at den ikke virker:

- › Strategien respekterer ikke sjøfolk - som er like smarte som andre - og som forstår at deres innvendinger ikke blir tatt på alvor.
- › Holdningskampanjer forsterker oppfatningene folk har fra før heller enn å forandre dem.
- › Mennesker blir ikke velvillig innstilte av å få trusler.
- › Belønninger fører til at folk blir opptatt av belønningen, og ikke det de belønnes for - i dette tilfellet mer sikker adferd.

Å overbevise, derimot, det virker. Det vil si

- › Å ta sjøfolkene på alvor –
 - › Lytte til deres innvendinger, analyser og meninger
 - › Forstå dem på deres egne premisser, og ikke premissene til byråkratiet
- › Være villige til å forandre på de delene av SMS'ene som man i samråd med sjøfolkene kommer fram til at ikke fungerer.
- › Ta sjøfolk med på råd når spesifikke endringer skal lages og gjennomføres.
- › Lære seg det siste innen sikkerhetsfaget slik at man har
 - › Gode forutsetninger for å forstå det sjøfolkene sier
 - › Gode argumenter overfor klienter når man setter seg opp mot deres krav.
- › Ha god opplæring i SMS'ene for sjøfolk slik at de forstår logikken og fornuften i de SMS'ene som eksisterer.

MEN - strategien har noen ulemper

- › **Den er dyr.** Mye tid og penger må brukes på å
 - › samle inn troverdig info fra sjøfolk,
 - › sette av tid til å holde seg oppdatert,
 - › gi sjøfolkene solid opplæring.
- › **Den krever kamp** mot andre aktører på feltet.
 - › HSE-Q managere i rederier må ta opp kampen med kontraktavdelingen
 - › Rederiet må ta opp kampen med klienter.
 - › Myndighetene må ta opp kampen med oljeselskaper og andre store kunder.
- › **Den krever ydmykhet og åpenhet** hos ledelsen.
 - › rederier, myndigheter, klienter må ta inn over seg at sjøfolkene er likeverdige partnere i diskusjonen om hva som fungerer.
 - › Alle må være åpne og kontinuerlig søke nye kunnskaper om hvordan risiko-håndtering fungerer - og revurdere sine SMS forordninger etter det.

2. Atferksjon - Matene å oppnå sikkerhet på må føles/kjennes rett.

- › Følelser er viktig for å gjøre en teknisk god jobb:
 - › Å utføre praktiske jobber på teknisk gode og sikre måter krever mange ulike typer kompetanser.
 - › Noen kompetanser krever evner til å bruke **abstrakte begreper og abstrakt resonering**.
 - › Andre krever at man **kjenner til** det man holder på med og har en velutviklet **følelse for** det.
 - › Den siste typen kompetanse er det **ikke mulig å oversette direkte** til slike abstrakte begreper og logikker som SMS'ene består av.
 - › Den praktiske kompetansen er av en slik art at den **vanskelig kan brukes til å argumentere** mot spesifikke klausuler i SMSene.
- › SMS'ene må altså bygge på en forståelse av at praktisk og abstrakt kompetanse er **VESENTLIG** forskjellig.
 - › Følelser for godt arbeid må tas på alvor.

3. Den legale prosessen

- › Altså: Man må vite/tro at prosessene som har ført til forordningene har foregått *på korrekt vis*.
- › Er det noen her i salen som vet hvor alle forordningene i SMSSystemene kommer fra og om de er blitt bestemt på korrekt vis?
- › Saksgangen bak mange elementer i SMS'ene er et mysterium. Mange forordninger dukker opp som om de var skrevet at GUD, men uten argumentasjon for hvorfor og hvordan dette er gode måter å oppnå sikkerhet på.
- › I mange tilfeller er det ikke mulig å vite om den prosessen har vært god, og at den har produsert de beste metodene for å oppnå god sikkerhet.
- › ERGO: Man må skaffe rede på hvor de spesifikke forordningene kommer fra og kritisk undersøke deres holdbarhet.

Byråkratiske prosesser er ulike risiko-prosesser

- › Byråkrati handler om å lage stabile og generelle forordninger
- › Risiko-håndtering, derimot, er et bevegelig fenomen.
 - › Risikobildet endrer seg etterhvert som måter å oppnå sikkerhet på implementeres.
 - › Risiko-håndtering skaper altså nye risiko-situasjoner
- › Det som så ut som en god måte på et tidspunkt kan vise seg å bli en fare på et senere tidspunkt.
- › Et eksempel er "null-visjonen".
 - › Umiddelbart høres den vidunderlig ut - tenk en verden der ingen blir skadet på jobb.
 - › Så synker det inn at det også betyr en verden der alt er forutbestemt - der ingen kan ta egne valg, prøve ut noe nytt, være kreative og ha det kjekt på jobb.
 - › Da blir visjonen absurd – og kan føre til at man mister tiltroen til de som har laget sikkerhetssystemene.
 - › Null-visjonens langsiktige konsekvens kan bli at legitimiteten til sikkerhets-byråkratiet eroderes.

Proessen bak en versjon av "null-visjonen"

- › Jeg var med på the 4th International Strategy Conference on Safety and Health at Work between 21-24 March 2016.
- › Arrangert av: Institute for Work and Health of the German Social Accident Insurance (IAG)
- › Og som banket gjennom et program med tittelen "Zero Accident Vision".
- › Konferansen var strengt redigert
- › Ingen kritiske stemmer fikk slippe til.
- › Konklusjonen var vedtatt på forhånd av ledelsen.

denne måten

- › Denne kilden er TOM - Det er ingen tradisjon for SMSsystemer.
 - › Dette sier seg selv og trenger ikke videre begrunnelse.
- › MEN - det er også det minst problematiske området fordi
 - › denne kilden til legitimitet trenger ikke egne tiltak for å forbedres.
- › Dersom SMSsystemene overlever over tid vil de bli tradisjon og
 - › denne kilden vil fylles av seg selv.

MEN –

Hvilke tradisjon vil man at skal etablere seg?

- › Når folk blir overtalt (heller enn overbevist) reagerer noen med å bli
 - › Lydige,
 - › Andre blir passive,
 - › Eller passivt aggressive, fra unnvikende til stille saboterende.
 - › Noen få blir aktive medspillere for lederne, men risikerer å bli sett på som forrædere av resten.
- › Mens noen blir opposisjonelle og destruktive, og
- › noen få blir Opposisjonelle og Konstruktive - og gir gjerne opp og finner annet arbeid der deres kompetanse anerkjennes bedre.
- › Er det en slik tradisjon man ønsker seg til sjøs?

Eller vil man ha tradisjon med sjøfolk som er:

- › Kritiske, konstruktive og effektive
- › Høyt kompetente
- › Likeverdige
- › Ansvarsbevisste og tillitsverdige
- › Risikobeviste og trygge
- › Gode lagspillere
- › Glade
- › ???



Takk for oppmerksomheten