

SAFEs forbundsundersøkelse 2016

Bitten Nordrik, Eivind Falkum og Mari Holm Ingelsrud



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet, Høgskolen i Oslo og Akershus, 2017
© Work Research Institute (AFI) Oslo and Akershus University College of Applied Sciences
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshaver-nes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-386-5
ISSN 0807-0865

Arbeidsforskningsinstituttet
Høgskolen i Oslo og Akershus

Pb. 4 St. Olavs plass
0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00

E-post: postmottak@afi.hioa.no

Webadresse: www.afi.no

Work Research Institute (AFI)
Oslo and Akershus University College of
Applied Sciences
P.O.Box 4 St. Olavs plass
N-0130 OSLO

Publikasjonen kan lastes ned fra www.afi.no. Ved større opptrykk, ta kontakt med AFI.

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

Temaområde

Mestring, arbeid og mangfold

Rapport nr.:

01/2017

Tittel:

SAFEs forbundsundersøkelse 2016

Dato:

Janurar 2017

Forfatter(e):

Bitten Nordrik, Eivind Falkum og Mari Holm Ingelsrud

Antall sider:

54 + vedlegg

Resymé:

Denne rapporten presenterer funn fra SAFEs medlemsundersøkelse og en omfattende case-studie ved Norske Shells anlegg ved Nyhamna utenfor Molde.

Utgangspunktet er observasjoner over tid som tyder på at ansattes medbestemmelse og medvirkning på arbeidsplassene svekkes, spesielt i olje og gassindustrien.

Ved Nyhamna er det stor uenighet mellom ledelsen på den ene siden og SAFEs medlemmer, tillitsvalgte og verneombud på den andre om hvordan medbestemmelse og medvirkning for ansatte skal praktiseres. Hvordan samarbeidsmodellen praktiseres henger sammen med hvilke styringsprinsipper som innføres og hvordan ledelsen praktiserer disse. Ved Nyhamna har uenighetene ført til konflikter som etter hvert ble personalisert og endte i en oppsigelse av Hovedverneombudet. Oppsigelsen ble meldt inn for arbeidsretten som usaklig, men ble forlikt før behandling ble startet.

For oss har dette arbeidet gitt ny innsikt i hvordan nye organisasjons- og ledelsesprinsipper kan påvirke praktiseringen av den norske samarbeidsmodellen.

Emneord

Medbestemmelse, medvirkning, standardisering, individorientert, organisasjonsbegrep, prestasjonsmåling.

Forord

I 2016 gjennomførte vi på oppdrag fra SAFE en medlemsundersøkelse. Bakgrunnen for undersøkelsen var en mangeårig tilbakemelding fra medlemmer om at ordningene forbundet med arbeidstakers medvirkning/medbestemmelse er under press. Medlemsundersøkelsen består av to deler: En casestudie av ansatterepresentanters opplevelse av omstillingsprosessen i AS Norske Shell Nyhavna og en spørreundersøkelse blant aktive medlemmer i SAFE.

Caset ble valgt på bakgrunn av en mangeårig uenighet mellom ledelsen og sentrale ansatterepresentanter om hva arbeidstakermedvirkning betyr i teori og praksis. Uenigheten knyttet seg til en omorganiseringssprosess som vi har beskrevet ved hjelp av intervjuer og en stor mengde sekundærkilder. Innsikten tok vi med oss inn i et spørreskjema som gikk ut til alle aktive medlemmer i SAFE. Vi fikk 2 196 svar, det vil si at 31 prosent av medlemmene besvarte undersøkelsen. Svarprosenten utgjør et godt grunnlag for å si noe om tendenser og funn i SAFEs medlemsgruppe. Vi sammenligner også resultatene med funnene fra Medbestemmelsesbarometeret 2016, basert på et representativt utvalg av ansatte i det norske arbeidsliv generelt og ansatte i bransjen olje/gass/energi.

For oss har dette arbeidet gitt ny innsikt i hvordan nye organisasjons- og ledelsesprinsipper kan påvirke praktiseringen av den norske samarbeidsmodellen.

Oslo 30.01.2016

Bitten Nordrik, Eivind Falkum og Mari Holm Ingelsrud

Innhold

Forord

Sammendrag

Innledning.....	1
1. Perspektiver og problemstillinger i SAFEs forbundsundersøkelse 2016.....	2
2. Metoder og data i SAFE prosjektet 2016.....	4
2.1 Metode og data i Case-studien	4
2.2. Spørreundersøkelsene i SAFE-prosjektet	5
3. Styringsrett, medbestemmelse og medvirkning ved Shell Nyhamna	9
3.1 Om samarbeidet mellom SAFE og ledelsen ved Nyhamna	9
3.2 Organisasjonsendring og medbestemmelse	10
3.3 Oppsigelsen av Hovedverneombud	13
3.4 Oppsummering av casestudien	17
4. SAFE i den norske samarbeidsmodellen - spørreundersøkelsene	19
4.1 Formelle bedriftsdemokratiske ordninger	19
4.2 SAFE medlemmenes innflytelse	21
4.3 Variasjoner i SAFE-medlemmenes innflytelse.....	23
4.4 Tillitsvalgtes innflytelse og arbeidsbetingelser	26
4.5 Verneombudenes innflytelse og arbeidsbetingelser	28
4.6 Kompetanse og kursing av tillitsvalgte og verneombud	30
4.7 Kritikkverdige forhold og varsling blant SAFE sine medlemmer	33
4.8 De som ikke varsler.....	36
4.9 Etter- og videreutdanningsmuligheter	39
4.10 SAFE medlemmenes oppfatninger om helikoptertransporten	41
4.11 Styring og ledelse	42
4.12 Arbeidsvilkår	45
4.13 Oppsummering.....	47
5. Individorienterte styringssystemer i den norske samarbeidsmodellen.....	49
5.1 Sprikende forståelser av virkeligheten	49
5.2 Forståelsen av organisasjon og ledelse i Shell Nyhamna	50
5.3 Forståelsen av organisasjon og ledelse i den norske arbeidslivsmodellen	52
5.4 Er individorienterte modeller forenlige med den norske samarbeidsmodellen?.....	53
5.5 Sluttkommentar – ord og handling	54

Vedlegg.....	55
I. Analysegrunnlag: Omstillingsprosessen i A/S Norske Shell, Nyhamna og ansattrepresentanters opplevelse av medbestemmelse	55
I.1 Introduksjon	55
I.2 Samarbeidet mellom tillitsvalgte, verneombud og ledelsen	57
I.3 Arbeidsmiljøutvalg (AMU) – Lokalt plassutvalg (LPU)	59
II Den skjøre maktbalansen	63
II.1 Sammensetningen av AMU	63
II.2 Referent og referatenes innhold	63
II.3 Prioritering av AMU og vernearbeidet	65
III En fri og uavhengig eller styrt vernetjeneste?	67
III.1 Valg av verneombud.....	67
III.2 Moderne verifikasjonssystem versus en gammeldags vernetjeneste	70
III.3 Om kunnskap og omforent forståelse av lov- og avtaleverk.....	71
IV Samarbeid mellom vernetjenesten og tillitsvalgtledet – problematisk eller nødvendig?	73
V Organisasjonsendring og medbestemmelse	75
V.1 Endring av arbeidsreglement	75
V.2 Omorganisering: Noen sentrale bestemmelser	77
V.3 Gapet mellom ord og handling.....	78
V.4 Operational Excellence og nye styringsprinsipper	80
V.5 Kartlegging av AS Norske Shell, Nyhamna – «As-is» og omorganisering av skiftene.....	81
V.6 Uenighet om NYH2016; mulige konsekvenser av skiftordningene og økt sikkerhetsrisiko?	87
VI Bekymring vedrørende kjemikalielagring og eksponering.....	99
VI.1 Tilsyn med farlig stoff	99
VI.2 Benzen-eksponering	99
VI.3 Medarbeiderundersøkelsen; Shell People Survey (SPS)	100
VI.4 Resilience-programmet	102
VII Oppsummering: ansattrepresentanters mistillit til ledelsen og opplevelse av frykttkultur i vernetjenesten og tillitsvalgtledet	105
VIII Det skjøre trepartssamarbeidet på bedrift	106
VIII.1 Tilsyn.....	107
VIII.2 Om partssamarbeid og skinndemokrati	110
VIII.3 Oppsummering	111
IX Makt- og virkemiddelbruk i den eskalerende konflikten	113
IX.1 Faktaundersøkelsen; en inkvisitorisk prosess	117
IX.2 Retningslinjer og policy mot mobbing og trakassering som forutsetning for iverksetting av faktaundersøkelser:.....	117

IX.3	Mandat	118
IX.4	Granskning og rettssikkerhet	119
IX.5	Kontradiktorisk versus inkvisitorisk prosess.....	120
IX.6	Individualisering og psykeliggjøring av konflikt.....	123
IX.7	Oppsigelsen	123
IX.8	Oppsummering.....	126
IX.9	“Inkvisisjon satt i system”?.....	126
IX.10	Nåsituasjonen.....	128
Referanser	129

Sammendrag

I 2016 ble Medbestemmelsesbarometeret etablert som en årlig representativ undersøkelse i norsk arbeidsliv. Bak Medbestemmelsesbarometeret står Forbundet for ledelse og teknikk (FLT), Forskerforbundet, Lederne, Legeforeningen, Politiets Fellesforbund og SAFE. Sammen med AFI utgjør de seks forbundene partnerskapet Medbestemmelsesbarometeret. Forbundene tilbys egne medlemsundersøkelser og egne casestudier i tillegg til deltakelsen i og retten til Medbestemmelsesbarometerets resultater.

I år valgte også SAFE å gjøre sin egen medlemsundersøkelse. I tillegg ønsket SAFE en case-studie av medbestemmelse, medvirkning og partssamarbeid i Shell Nyhamna ved Molde. En mangeårig uenighet mellom partene om hva arbeidstakermedvirkning betyr i teori og praksis, var bakgrunnen for valg av case-studie. Denne rapporten presenterer først casestudien. Deretter viser vi om og hvordan både SAFEs medlemsundersøkelse og Medbestemmelsesbarometeret 2016 samsvarer og støtter funn i casestudien.

Metode og data

Casestudien ved Nyhavna bygger på to ulike metoder og datasett. Vi har fått tilgang til skriftlig dokumentasjon fra vernetjenesten ved anlegget og SAFEs arkiver. I alt har vi fått tilgang til mer enn 1200 ulike dokumenter. I gjennomgangen av dokumentasjonen har vi kunnet kryssjekke dokumenter mot hverandre. Dette har gitt muligheter for å bekrefte eller avkrefte ulike utsagn og beskrivelser. Samtidig har vi kunnet følge gangen og utviklingen i noen enkeltsaker.

Vi har intervjuet 14 ansatte ved anlegget i Nyhamna.¹⁰ av dem var medlemmer i SAFE, fire i andre fagforeninger. De 14 bestod av nåværende og tidligere verneombud, tillitsvalgte og vanlige medlemmer. Ledelsen i AS Norske Shell er intervjuet ved to anledninger.

Oppsummering av casestudien

Samarbeidet mellom ledelse og SAFE sine tillitsvalgte, verneombud og medlemmer ved Nyhamna har ikke vært det beste på flere år ifølge begge parter. Uenighetene har særlig handlet om vernetjenestens posisjon, rolle og innflytelse. Fra 2014 har dette handlet om Norske Shells nye styringssystemer og innføringen av dem i anlegget på Nyhamna.

De nye styringssystemene representerer tre store endringer

1. De innfører detaljert standardisering av oppgaver på alle nivå og metoder for å måle avvik fra disse standardene.
2. De individualiserer arbeidsforholdet og relasjonene mellom ledere og ansatte. Ansvar for egen kompetanse og atferd personifiseres, og kompetanse- og prestasjonsmålinger sanksjoneres: gode målinger belønnes, dårlige straffes.
3. Det nye styringssystemet gir HR nye roller. Det er blant annet HR som defineres som "eier" av klagesystemer i anlegget. HR trekkes også inn i Arbeidsmiljøutvalg/Lokalt plassutvalg som et slags støtteapparat av ledelsens representanter.

Beslutningen om en faktaundersøkelse (gransking av en ekstern konsulent) overser ansattes rett til medbestemmelse, informasjon og drøfting av igangsetting. Granskingsrapporten personifiserer uenighetene mellom ledelse og hovedvernombud. Granskingen leder til oppsigelse av hovedverneombudet

ved Nyhamna. Oppsigelsen ble meldt inn som usaklig til arbeidsretten, men ble forlikt i en prosess der den eksterne konsulenten opptrådte som advokat for arbeidsgiver. Det som starter som en uenighet om kollektive rettigheter og plikter ender som en individualisert konflikt.

Oppsummering av medlemsundersøkelsen i SAFE

Undersøkelsen viser at SAFE medlemmer

- Flertallet har fagbrevutdanning og jobber på norsk sokkel i olje og gass bransjen
- SAFE sine medlemmer jobber i virksomheter der de bedriftsdemokratiske ordningene er på plass i større grad enn i resten av arbeidslivet.
- Medlemmene har mindre innflytelse på sin egen arbeidssituasjon enn i resten av arbeidslivet og noe mindre enn i olje og gass sektoren ellers.
- SAFE medlemmene har også mindre innflytelse på organiseringen av arbeidet og på styringen og organiseringen av virksomheten enn i andre bransjer.
- Det er veldig små forskjeller i innflytelsen til medlemmer, verneombud, tillitsvalgte og ledere med personalansvar.
- Medlemmene har noe større innflytelse på egen arbeidssituasjon i operatørselskapene og rederiene enn på de andre arbeidsområdene.
- 2 av 5 tillitsvalgte i SAFE opplever ofte brudd på hovedavtalen, mot nesten 1 av 5 i resten av arbeidslivet. SAFE tillitsvalgte synes oftere enn andre at slike brudd er vanskelige å forfølge.
- Over halvparten av de tillitsvalgte opplever at de får mer motstand fra ledelsen enn andre, og 1 av 3 mener de har for liten tid til dette arbeidet. 3 av 4 mener tillitsvalgte trenger et sterkere stillingsvern.
- Under halvparten av verneombudene mener reell uenighet kommer fram i AMU, og bare 1 av 3 verneombud har sekretariatsfunksjon i AMU når ledelsen har lederfunksjonen, og omvendt. 69 prosent av dem mener verneombudene trenger et sterkere stillingsvern.
- Både verneombud og tillitsvalgte trenger mer kunnskap og opplæring i avtale og lovverk som gjelder deres arbeid.
- Nesten 3 av 4 SAFE-medlemmer har opplevd kritikkverdige forhold i virksomheten, mot drøyt 1 av 2 i olje og gass og Medbestemmelsesbarometeret. 2 av 3 av SAFE-medlemmene som hadde opplevd kritikkverdige forhold hadde meldt fra om det (varslet), ganske likt med arbeidslivet ellers. De som ikke varslet anfører frykt for å miste jobben, krav om lojalitet fra ledelsen og frykt for konflikter som årsak.
- Sikkerheten ved bruk av Puma (EC225) oppleves som dårlig av 3 av 4 SAFE medlemmer, og halvparten mener at EU HOFO regelverket gir for dårlig sikkerhet.
- 70 prosent av SAFE medlemmene mener arbeidslivet utvikler seg i en mer autoritær retning, mot 54 prosent i olje og gass og 46 prosent i arbeidslivet som helhet.
- Det er nesten 4 av 5 SAFE medlemmer som mener at «Kostnadsutt går utover sikkerheten i driften» mot 1 av 3 i arbeidslivet ellers, og at «Toppledelsen får stadig mer makt, mot 1 av 2 i arbeidslivet ellers.

Er individorienterte modeller forenlige med den norske samarbeidsmodellen?

Svaret er ja, men at det kommer an på organisasjons- og ledelsesprinsippene som *praktiseres*, og i langt mindre grad hvordan de *presenteres*. I Nyhamna studien viste vi at ledelsen og HR mente at de ivaretok medbestemmelse og medvirkning i omstillingsprosessene. Verneombud og tillitsvalgte mente de ikke hadde medbestemmelse eller medvirkning i prosessene..

Det er flere prinsipper i styringssystemet til Shell som gjør det lite forenlig med prinsipper i den norske samarbeidsmodellen, i alle fall vanskelige å praktisere samtidig:

- Sterk standardisering og måling av den enkeltes prestasjoner vil i praksis redusere den enkeltes selvstendighet og innflytelse på egen arbeidssituasjon samtidig som de legger ansvar for kvalitet og effektiv på den enkelte arbeidstaker. Dette kan redusere det kollektive vernet av arbeidstakere gjennom tillitsvalgte og vernetjeneste.
- De individualiserende styringsprinsippene vil i praksis redusere tillitsvalgte og vernetjenestens deltakelse og innflytelse i beslutningsprosesser. Arbeidsmiljøloven og avtaleverket inneholder bestemmelser, rettigheter og plikter som brytes dersom alle de individorienterte instruksene følges.
- Konsentrasjon av beslutningsmakt til HR kan stenge rommet for medbestemmelse og partsamarbeid.

De individorienterte organisasjons- og ledelsesmodeller er lite forenlige med den norske medbestemmelsen og medvirkningen. Det avgjøres ikke ved å se på strategidokumenter og prosessbeskrivelser. Det krever innsyn i og forståelse av hvordan de praktiseres.

Tillitsvalgte og verneombud opplever at de har blitt lite involvert i beslutninger om og innføring av de nye styringssystemene ved Nyhamna. Det har hele tiden vært sprikende oppfatninger mellom SAFE og ledelsen om praktiseringen av samarbeid, medbestemmelse og medvirkning ved anlegget. Uenighetene har handlet om hvordan regelverket skal forstås, om forklaringer på mange forhold og hendelser, om hovedverneombudenes rolle og posisjon i virksomheten, om granskingen som ble satt i gang mot hovedverneombudet og om oppsigelsen av han. Uenighetene har blitt fortiet, omdefinert og omgått. Uenighetene har ikke blitt løst og de har bidratt til personkonflikter som noen ganger har eskalert kraftig. Partene ser fortsatt svært forskjellig på situasjonen.

Den norske modellen forutsetter gjensidig tillit og respekt mellom partene i arbeidslivet. Den søker å redusere mistillit, frykt, angst og skyld ut fra en antakelse om at det er kontraproduktive krefter på en arbeidsplass. I SAFE undersøkelsen og i Nyhamna casen har det kommet fram at det å melde fra om kritikkverdige forhold forbindes med frykt for konflikt, represalier og andre negative konsekvenser.

Ut fra olje og gassansattes svar i Medbestemmelsesbarometeret 2016 og i SAFE-undersøkelsen er det liten grunn til å tro at case undersøkelsen er enestående for Nyhamna. Ansatte i olje og gass generelt, og medlemmer i SAFE spesielt mener i mye større grad enn andre at deres innflytelse er redusert og at norsk arbeidsliv utvikler seg i en mer autoritær retning.

Innledning

I 2016 ble Medbestemmelsesbarometeret etablert som en årlig representativ undersøkelse i norsk arbeidsliv. Bak Medbestemmelsesbarometeret står Forbundet for ledelse og teknikk (FLT), Forskerforbundet, Lederne, Legeforeningen, Politiets Fellesforbund og Sammenslutningen av Fagorganiserte i Energisektoren (SAFE). Sammen med AFI utgjør de seks forbundene Partnerskapet Medbestemmelsesbarometeret. Forbundene tilbys egne medlemsundersøkelser og egne case-studier i tillegg til deltakelsen i og retten til Medbestemmelsesbarometerets resultater.

Ledelsesbarometeret er gjennomført av Lederne siden 2008. I år valgte også SAFE å gjøre sin egen medlemsundersøkelse. I tillegg ønsket SAFE en case-studie av medbestemmelse, medvirkning og partsamarbeid i Shell Nyhamna ved Molde. En mangeårig uenighet mellom partene om hva arbeidstakermedvirkning betyr i teori og praksis, var bakgrunnen for valg av Case-studie. Denne rapporten presenterer først case-studien. Deretter viser vi om og hvordan både SAFE's medlemsundersøkelse og Medbestemmelsesbarometeret 2016 samsvarer og støtter funn i casestudien.

1. Perspektiver og problemstillinger i SAFEs forbundsundersøkelse 2016

Arbeidslivet er alltid i endring. Arbeidsoppgaver skifter innhold i takt med utvikling av ny kunnskap, ny teknologi og nye arbeidsredskap. Organiseringen av arbeidet forandres når oppgavene endres. Når organiseringen av arbeidet forandrer seg endres både ledelse, samarbeid og måten vi praktiserer medbestemmelse og medvirkning på. Derfor er det viktig å følge med på disse endringene over tid.

Det store flertallet av SAFEs medlemmer arbeider i olje- og gass industrien. I Medbestemmelsesbarometeret har ansatte i denne bransjen mindre innflytelse på egen arbeidssituasjon og organiseringen av arbeidet enn i alle andre bransjer. Tillitsvalgte i olje og gass i SAFE har over lengre tid påpekt at partssamarbeidet, medbestemmelsen og bedriftsdemokratiet svekkes. De rapporterer at organisasjonsendringer gjennomføres av ledelsen uten at de er drøftet med fagforeninger og tillitsvalgte i forkant. Aktiviteten i bedriftsutvalg og andre samarbeidsorgan går ned og det fortelles at også vernetjenestene, HMS spørsmål og arbeidsmiljøutvalg utsettes for det samme. Dette har særlig tiltatt etter omstillingene i forbindelse med oljeprisfallet i 2014. Tillitsvalgte har uttrykt store bekymringer for sikkerheten etter at antallet hendelser og nestenulykker i Nordsjøen har økt i 2016.

Medbestemmelsesbarometeret viser at bedriftsdemokratiske ordninger stort sett er på plass i 2016, slik en undersøkelse av bedriftsdemokratiets tilstand viste at de var det i 2009. Når ansatte i 2016 allikevel opplever at de har mindre innflytelse enn i 2016, har det noe med praktisering av medbestemmelsesordningene å gjøre. Studier av samarbeidsprosesser i konkrete bedrifter gir oss unik innsikt i hva som hemmer og fremmer bedriftsdemokratiet. Årets case-studie viser at det er mulig å omgå de etablerte demokratiske ordningene så som bedriftsutvalg, vernerunder og dialog med tillitsvalgte og verneombud. Det vil nødvendigvis virke inn på samarbeidsforholdene, arbeidsmiljøet og produktiviteten i virksomheten. På grunnlag av funnene fra caseundersøkelsen har vi utformet flere spørsmål om kunnskapen om og utøvelsen av de bedriftsdemokratiske ordningene. Spørsmålene er stilt i den kvantitative medlemsundersøkelsen til SAFE.

Bedriftsdemokratiet og samarbeidet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere har hatt to begrunnelser helt siden den første hovedavtalen mellom LO og NHO i 1935. Arbeidstakernes (LO) argument var et krav om rettferdig fordeling; siden merverdien og utbytte på kapital ikke kan vokse uten å bli tilført arbeid er det rettferdig at arbeidstakerne får «en andel i bedriftens ledelse» (Debes 1919) og dermed deltar i fordelingen av bedriftens resultater. Denne argumentasjonen hvilte på den omforente økonomiske teorien om at merverdi i kapitalistisk produksjon krever tilførsel av arbeid, og i tillegg på en sosialistisk ideologisk inspirert forståelse av arbeidslivet.

Arbeidsgivernes argumentasjon for partssamarbeid og bedriftsdemokrati bygget på den samme økonomiske forståelsen, men med en ensidig vekt på et mål om å øke produktiviteten. Ved å samarbeide kunne partene skape en felles forståelse av virkeligheten og situasjonen i den enkelte bedriften, og gjennom det en enighet om produksjonsmål og økonomisk vekst. Denne logikken lå blant annet til grunn for Høyres forslag i stortinget i 1935 om at sosialpolitikken skulle være samfunnsøkonomisk lønnsom (Benum 2003). Dette argumentet var viktig for enigheten om arbeidslinja i den norske modellen. Målet om å få flest mulig i arbeid skulle bidra til en vekst som gjorde nye velferdsordninger mulig. Produktivetsargumentet sto i fokus i gjenreisningen etter krigen, og det lå til grunn for Solidaritetsalternativet i 1989 og Inkluderende arbeidsliv fra 2001.

I denne rapporten tar vi med oss både rettferdighets- og produktivetsargumentene i drøftingen av case-undersøkelsen og datasettene fra Medbestemmelses-undersøkelsen og SAFE sin medlemsundersøkelse i 2016.

Problemstillingen vi løfter fram er: hvilke utfordringer møter SAFE sine medlemmer i forbindelse med partssamarbeid, medbestemmelse og medvirkning på bedrifts-, bransje og forbundsnivå. Hvordan kommer SAFE ut av en sammenlikning med andre forbund og bransjer? Hvordan kan Case-undersøkelsen gi oss nye forståelser av disse prosessene?

2. Metoder og data i SAFE prosjektet 2016

SAFE-prosjektet 2016 har tre elementer.

Case-studie ved Shells anlegg på Nyhamna ved Molde. Den omhandler organisering og styring av vernetjenestene ved anlegget. Dermed kommer den inn på roller, forventninger og normer som preger partssamarbeid, medbestemmelse og medvirkning blant tillitsvalgte og verneombud i SAFE.

Medlemsundersøkelse i SAFE. En del av spørsmålene i den er formulert med utgangspunkt i caseundersøkelsen i Nyhamna. Vi har blant annet mange spørsmål om hva SAFEs verneombud og tillitsvalgte mener og erfarer i forbindelse med medbestemmelse og partssamarbeid. Noen spørsmål er lånt fra Medbestemmelsesbarometeret 2016.

Medbestemmelsesbarometeret 2016 eies av Forbundet for ledelse og teknikk (FLT), Forskerforbundet (FF), Lederne, Legeforeningen, Politiets Fellesforbund, SAFE og AFI. Vi har brukt data herfra der spørsmålene kan sammenliknes med SAFEs medlemsundersøkelse. Vi har spesielt hentet ut svar fra ansatte i olje, gass og energi sektoren for å kunne sammenlikne med svarene til SAFE sine medlemmer som i all hovedsak jobber på norsk sokkel.

Case-studien frembragte rikholdig kunnskap om vilkårene for utøvelse av medbestemmelse og medvirkning ved ett anlegg. Basert på dette caset har vi utformet spørsmål som stilles til SAFEs medlemmer i deres medlemsundersøkelse, i tillegg til de fleste spørsmålene fra befolkningsundersøkelsen Medbestemmelsesbarometeret. Spesifikt er spørsmål om kunnskap om lover, regler og avtaler inkludert i spørreskjemaet. I tillegg har SAFE-medlemmer og ansatterepresentanter svart på konkrete spørsmål om praksis ved utførelsen av medbestemmelsen. Opplever tillitsvalgte og verneombud det som trygt å si ifra om kritikk og å aktivt utføre sine verv? Er stillingsvernet for representantene godt nok?

2.1 Metode og data i Case-studien

Casestudien ved Nyhavna bygger på to ulike metoder og datasett. Vi har fått tilgang til skriftlig dokumentasjon fra vernetjenesten ved anlegget. Dokumentasjonen består av møteinnkallinger, møterefterer, styringsdokumenter, e-post-utveksling og saksdokumenter til konkrete beslutnings og iverksettingsprosesser i vernetjenesten. I alt har vi fått tilgang til mer enn 1200 ulike dokumenter med ulikt opphav i prosessene. I gjennomgangen av dokumentasjonen har vi kunnet kryssjekke dokumenter mot hverandre. Dette har gitt muligheter for å bekrefte eller avkrefte ulike utsagn og beskrivelser. Samtidig har vi kunnet følge gangen og utviklingen i noen enkeltsaker. Dette har gitt innsikt i hva som skjer og ikke skjer, hvilke relasjoner som oppstår og hvordan de virker inn i beslutnings- og iverksettingsprosesser i forbindelse med vernearbeidet. Dette har gjort det mulig å videreutvikle forståelsen av medbestemmelse, medvirkning, partssamarbeid og ledelse dagens arbeidsliv.

Parallelt med dokumentanalysene har vi intervjuet 14 ansatte ved anlegget i Nyhavna 22. til 24. august. 10 av dem var medlemmer i SAFE, fire i andre fagforeninger. De 14 bestod av nåværende og tidligere verneombud, tillitsvalgte og vanlige medlemmer. Alle informantene er lovet full anonymitet i bruken av deres utsagn. Forutsetningen deres for å la seg intervjuet var at ingen av dem skulle vite om hverandre, for å sikre anonymiteten. Derfor ble det lagt inn en halv times pause mellom hvert intervju. Intervjuene foregikk på et hotell i Molde der vi hadde leid møterom for formålet. Et tidligere verneombud ved Nyhavna hadde kontaktet utvalget og gjort alle avtalene for oss på forhånd. Intervjuene ble

gjennomført av prosjektleder Bitten Nordrik og seniorforsker Eivind Falkum i AFI. Begge var med på samtlige intervjuer og har vært sammen om å anvende dem i casestudien.

Vi sammenstilte dokumentanalysen og intervjumaterialet i et utkast til kapittel i denne rapporten. Deretter fikk vi intervju med administrerende direktør i Shell Norge sammen med en fra HR avdelingen i hovedkontoret i Stavanger. I dette intervjuet deltok også seks ledere ved anlegget i Nyhavna i videooverføring til møtelokalet i Stavanger. I dette intervjuet presenterte vi en del funn fra dokumentanalysene og intervjuene med ansatte/tillitsvalgte/verneombud. Ledelsen fikk på denne måten mulighet for å imøtekomme konkrete forhold, beskrivelser av hendelser og utsagn om samarbeidsrelasjoner, medbestemmelse og medvirkning i vernetjenesten ved Nyhavna. Dette intervjuet fant sted 15. november 2016. Det ble gjennomført et oppfølgingsintervju med administrerende direktør i Shell Norge og HR lederen ved Nyhavna hos AFI 15. desember 2016.

I dette prosjektet er det ikke vår oppgave å evaluere eller konkludere hvem som har rett der hvor ledelsens og ansattes/tillitsvalgtes/verneombudenes oppfatninger ikke stemmer overens. I stedet forsøker vi å få fram likheter og forskjeller i forståelsene og oppfatningene av konkrete hendelser og relasjoner ved Nyhavna. På den måten ønsker vi å bidra med begge parters bilde av partssamarbeidet, medbestemmelsen og medvirkningen ved anlegget. Partene får presentert likheter og forskjeller i sine oppfatninger og forståelser, og dermed et grunnlag for å komme fram til en felles forståelse av situasjoner, prosesser og relasjoner ved Nyhavna. En slik felles forståelse er etter vårt skjønn et nødvendig grunnlag for å videreutvikle partssamarbeidet, medbestemmelsen og forholdet mellom ledelse og ansatte.

2.2. Spørreundersøkelsene i SAFE-prosjektet

SAFE prosjektet har en egen spørreskjemaundersøkelse som er sendt ut til alle medlemmer i SAFE. Vi har sammenliknet svarene fra SAFEs medlemmer med svar i Medbestemmelsesbarometeret 2016 som kom fra ansatte bransjen olje, gass og energi. Spørreskjemaet i SAFEs medlemsundersøkelse er utformet i samarbeid med sentrale tillitsvalgte og ledere i SAFE for å utforske tema som er spesielt interessante for medlemmer, verneombud og tillitsvalgte i SAFE.

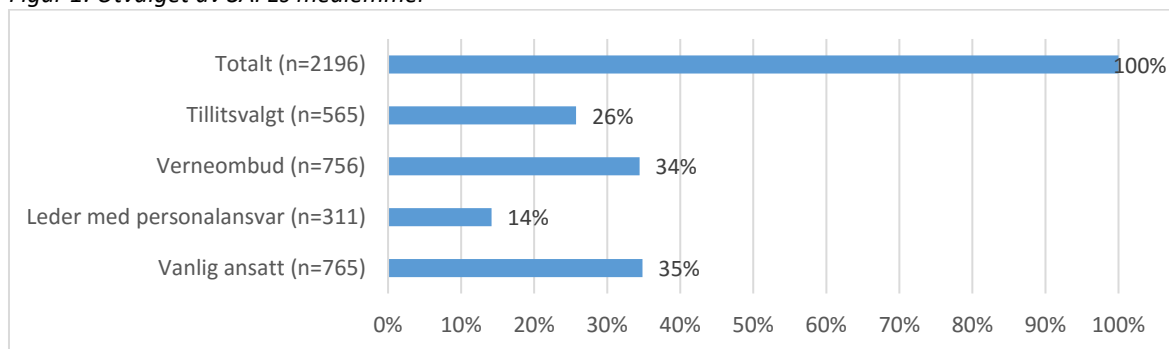
Spørreskjemaundersøkelsen ble programmert og sendt ut av AFI via Questback. Invitasjonen til å delta ble sendt ut 14 oktober 2016 og undersøkelsen ble stengt 7. november samme år. Invitasjonen ble sendt til 7000 e-postadresser. Totalt 2196 av SAFEs medlemmer besvarte undersøkelsen, det vil si 31 prosent av alle SAFEs medlemmer. De fordeler seg slik langs noen viktige variable:

- Kjønn: 13 prosent kvinner og 87 prosent menn
- Alder: 10 prosent 20 – 29 år, 23 prosent 30 – 39, 58 prosent 40 – 59 og 9 prosent 60
- Utdanning: Grunnskole: 3 prosent, Videregående: 14, Fagbrev 58 prosent og Høyskole/universitet: 25 prosent
- Av de med fagbrev har 72 prosent teknisk fagbrev
- Av de med høyskole/universitet har 69 prosent teknisk utdanning
- 84 prosent har vært i arbeid hele det siste kalenderåret
- Av de 16 prosent som ikke har jobbet hele året har

- 43 prosent vært ufrivillig permittert (150 av 349)
- 50 prosent av dem har vært arbeidsledig i løpet av året (172 av 345)
- 11 prosent av SAFE medlemmene (242 av 2184) har flere jobber/arbeidsgivere

Der det er aktuelt, presenterer vi svarfordelinger for fire undergrupper av SAFE-medlemmer: tillitsvalgte, verneombud, ledere med personalansvar og vanlige ansatte. Tillitsvalgte og verneombud inkluderer de som er eller har hatt hvert av vervene. De utgjør henholdsvis 565 (26%) og 756 (34%) medlemmer. Ledere med personalansvar har svart bekreftende på at de har lederoppgaver og at de har personalansvar. Disse utgjør 311 (14%) medlemmer. Ansatte som hverken har vært ledere, tillitsvalgte eller verneombud utgjør 765 (35%) medlemmer.

Figur 1: Utvalget av SAFEs medlemmer



Noen av analysene er fordelt etter ansattområde. Ansattområde er en kategori som SAFE benytter og som er kjent for medlemmene.

Tabell 1 viser størrelsen på og fordelingen av medlemmer mellom ansattområdene. De som har arbeid hos feltoperatørselskap utgjør den største gruppen av medlemmer. Blant de som jobber hos feltoperatørene er det flest som jobber på sokkelen (86%). Antallet som jobber hos operatører på land er litt for lavt (n=86) til å presentere resultater for denne gruppen separat. Vi presenterer derfor hovedsakelig resultatene for operatøransatte som samlet gruppe. Siden operatøransatte på sokkel utgjør flesteparten, vil resultatene i all hovedsak gjenspeile disse svar. Der det er betydelige forskjeller mellom operatøransatte på land og sokkel vil vi kommentere det i teksten.

Tabell 1: Fordeling av respondenter etter ansattområde

Område	Antall	prosent
Operatørselskap	635	29 %
<i>Operatør land</i>	86	4 %
<i>Operatør sokkel</i>	528	24 %
Landanlegg	214	10 %
Brønnservice/subsea	373	17 %
Forpleining	197	9 %
Konstruksjon og vedlikehold/ISO	261	12 %
Rederi	337	15 %
Annet	169	8 %
Totalt	2186	100 %

Nærmere beskrivelse av utvalget i undersøkelsene vises i Tabell 2. SAFEs medlemmer er flest menn (87%), og det er flere menn enn i de andre to utvalgene. Aldersfordelingen er relativt lik den hos alle ansatte, men det er flere i kategorien 20-29 år og færre i kategorien 60+. Dette gjelder også sammenlignet med ansatte i bransjen olje/gass/energi i Medbestemmelsesbarometeret 2016. SAFEs medlemmer har oftest fagbrev som høyeste fullførte utdanning (58%), noe som er betydelig høyere enn i de andre to gruppene. SAFEs medlemmer har sjeldnere universitets- eller høyskoleutdanning. Flere av SAFEs medlemmer jobber i bedrifter med private utenlandske eiere (44%) enn i de to andre utvalgene. De aller fleste er fast ansatt (94%), og ansatt på heltid (96%). Disse forskjellene kan forklare variasjoner i svarene, og der hvor spørsmålene er like kan vi teste om de slår ut.

Tabell 2: Kjennetegn ved utvalgene: Alle ansatte i medbestemmelsesbarometeret (MB 2016), Ansatte i bransje Olje/gass/energi (OGE) i MB 2016 og SAFEs medlemmer

	MB 2016	OGE	SAFE
Kjønn			
Kvinne	46 %	19 %	13 %
Mann	54 %	81 %	87 %
Alder			
Under 20	0 %	1 %	1 %
20-29	7 %	5 %	9 %
30-39	24 %	26 %	23 %
40-59	56 %	56 %	58 %
60+	12 %	12 %	9 %
Høyeste fullførte utdanning			
Grunnskole	2 %	0 %	3 %
Videregående skole	14 %	13 %	14 %
Fagbrev	12 %	23 %	58 %
Universitet/høyskole mindre enn 4 år	43 %	37 %	21 %
Universitet/høyskole mer enn 4 år	28 %	27 %	4 %

Hovedeier			
Hovedeiere er private norske	32 %	38 %	28 %
Hovedeiere er private utenlandske	13 %	37 %	44 %
Hovedeier er staten	26 %	14 %	20 %
Hovedeier er kommune/fylke	28 %	10 %	.
Selvstendig næringsdrivende/har enkeltmannsforetak	1 %	1 %	.
Annet	.	.	4 %
Vet ikke	.	.	3 %
Tilknytning			
Fast ansatt	94 %	95 %	94 %
Midlertidig ansatt	6 %	5 %	6 %
Arbeider			
Heltid	87 %	98 %	96 %
Deltid	13 %	2 %	4 %

Medbestemmelsesbarometeret 2016 ble gjennomført for oss av Kantar TNS. TNS trakk et tilfeldig og representativt utvalg på 6000 arbeidstakere fra sitt survey panel med mer enn 45000 deltakere. Surveyen ble stengt medio august 2016 med 3053 respondenter, dvs. ca 50 prosent av bruttoutvalget på 6000 (Falkum, Nordrik, Ingelsrud 2016).

3. Styringsrett, medbestemmelse og medvirkning ved Shell Nyhamna

Det store internasjonale oljeselskapet Royal Dutch Shell har utarbeidet prinsipper og retningslinjer for styring, ledelse og drift i selskapets enheter. I 2010 vedtok de å gjennomføre en større omstillingsprosess i AS Norske Shell. I dette kapitlet beskriver vi arbeidstakermedvirkning i omstillingen som ble gjennomført ved Norske Shell sitt anlegg ved Nyhamna utenfor Molde. Det er et ilandføringsanlegg for gass fra blant annet Ormen Lange feltet. Anlegget har om lag 700 ansatte per i dag.

I forbindelse med den store omleggingen utarbeidet Royal Dutch Shell, et stort omfang retningslinjer og instruksjoner som ble oversatt og til dels bearbeidet i AS Norske Shell. Fra sentralt hold ble det presisert at retningslinjene skulle utformes og implementeres i tråd med de respektive lands gjeldende lover og regler. I Norge betyr det at tillitsvalgte og verneombud skal involveres i dette arbeidet, i henhold til krav om medbestemmelse i arbeidsmiljøloven, og Petroleumsloven med tilhørende forskrifter, hovedavtalen og det øvrige regelverket.

I denne studien stiller vi spørsmål om norske demokratiske spilleregler om samarbeid følges når overnasjonale endringsstrategier planlegges, besluttes og iverksettes ved å se nærmere på implementeringsprosessen ved AS Norske Shell, Nyhamna. Referert til som NYX2016. Problemstillingen har vi konkretisert i disse delspørsmålene:

- I hvilken grad opplever tillitsvalgte og verneombud at de ble/blir involvert?
- Har det vært og er det uenighet mellom ansattes representanter og ledelsen?
- Hva har de vært og er de eventuelt uenige om?
- Hvordan ble/blir uenighet håndtert?
- Hvordan vurderer partene situasjonen i dag?

Vi har fått tilgang til omfattende dokumentasjon på hvordan prosessen ble gjennomført, det vil si styrende dokumenter for omstillingsprosessen fra Shell, referater fra møter i Arbeidsmiljøutvalget i Norske Shell og lokalt utvalg ved Nyhamna, utveklingsposter og annen korrespondanse mellom deltakerne i prosessene. Vi har intervjuet tillitsvalgte, verneombud, ansatte og ledelsen i Shell og Nyhamna (se kapittel 2). En sammenstilling av materialet vi bygger på, det vil si det kvalitative datasettet er vedlagt (vedlegg1).

3.1 Om samarbeidet mellom SAFE og ledelsen ved Nyhamna

Ledelsen erkjenner at arbeidstakermedvirkning har vært en ledelsesutfordring på Nyhamna. På samme måte bekjenner flere ansattrepresentanter at de i 2013 opplevde både ledelsens og egne kunnskaper om medbestemmelsesordningene som så mangelfulle at vernetjenesten tok initiativ til en felles opplæring i lov- og regelverk¹ med bistand fra Nina Berg i Arbeidsmiljøsentret. Forslaget ble godt mottatt av ledelsen, og initiativtaker ble i sin første medarbeidersamtale som hovedverneombudet rost for sitt bidrag til etablering av struktur for vernetjenesten på Nyhamna.

¹ LPU referat 24.10.13 «Vernetjenesten mener at LPU/AMU ikke fungerer som det skal i dag»

Hovedproblemet i partssamarbeidet ved Nyhamna er ulike forståelser av hva medbestemmelse, medvirkning og partssamarbeid betyr, innebærer og skal medføre av handling. Dette kommer til uttrykk blant annet ved uenighet om hva lover og regler i arbeidslivet medfører av plikter og rettigheter partene imellom. Det gjelder eksempelvis hvem som skal delta i Arbeidsmiljøutvalget. Ved Nyhamna er det etablert et lokalt AMU under betegnelsen Lokalt plassutvalg (LPU). Arbeidsmiljøloven (AML) med forskrifter sier at øverste leder skal delta i AMU og at det skal være like mange representanter fra ledelsen som fra de ansatte. Ved Nyhamna har HR avdelingen ofte deltatt i AMU så ofte at må betraktes som praksis. Selv om HR ikke har stemt ved voteringsavgjørelser har ansattes representanter beskrevet dette som en forrykket maktbalanse i utvalget i ledelsens favør. HR har også stått for referater fra møtene, til tross for at AML er klar på at den parten som ikke leder AMU skal være referent. Dette er diskutert mellom partene uten at en entydig praksis er etablert.

HR har også vært sterkt involvert i utarbeiding av instruksjoner for vernetjenesten og for Hovedverneombudet som pålegges å føre en logg over alle gjøremål og å legge denne fram for en sentral leder hver mandag. SAFE har påpekt at HVO er valgt eller utpekt av ansatte, for alle ansatte og følgelig ikke står ansvarlig overfor andre enn de de representerer, altså ansatte.

Ledelsen ved Nyhamna lanserte på ett tidspunkt det vernetjenesten oppfattet som et forslag om å erstatte vernerunden med de etablerte bedriftsinterne verifikasjonssystemene i produksjonen. Ledelsen framsatte det vernetjenesten opplevde som en påstand om at «..vernerunder var noen gammeldagse greier». I prinsippet vil det si å erstatte kravene i arbeidsmiljøloven med internkontrollen og å flytte fokus fra det sosiale, psykologiske og sosio-tekniske systemet på arbeidsplassen til den interne produksjonskontrollen. Dette ble avvist av verneombud og tillitsvalgte.

Hovedbildet av samarbeidsrelasjonene ved Nyhamna er en gjennomgående uenighet mellom ledelsen og vernetjenesten over lang tid om hvordan lov- og avtaleverket kan tolkes og hvordan det skal praktiseres. Partene står så langt fra hverandre i fortolkningene at det er vanskelig å se hva samarbeidet går ut på. Tillitsvalgte og verneombud i anlegget hevder at vernearbeidet ikke blir respektert av ledelsen, men sørger for å ha alibi for det som gjøres.

3.2 Organisasjonsendring og medbestemmelse

Ansattes representanter mener at ledelsen ikke har fulgt spillereglene i den norske samarbeidsmodellen i omstillingen generelt, og strategiprosessen i Nyhamna (NYH2016). En forutsetning for at både verneombud og tillitsvalgte kan ivareta medbestemmelsesretten og plikten er at ledelsen informerer, eventuelt gir opplæring i systemer de ønsker innført på et så tidlig tidspunkt som mulig.

I Forskriften om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomhet og enkelte landanlegg (Rammeforskriften/RF) skal arbeidstakernes innspill være en del av beslutningsgrunnlaget ved beslutninger som berører helse, arbeidsmiljø og sikkerhet. Arbeidsgiver har plikt til å sikre at arbeidstakerne har tilstrekkelig kunnskaper og ferdigheter. Arbeidstakere skal medvirke ved etablering, oppfølging og videreutvikling av styringssystem. Hovedavtalen sikrer tillitsvalgt og fagforeninger rett til medbestemmelse i omstilling og organisasjonsendringer.

Ledelsens forslag til omorganisering (NYH2016) av Nyhamna, innebar så vesentlige endringer i arbeidsorganiseringen, og mulighet for så store konsekvenser i arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd at det er liten tvil om at reglene for medbestemmelse/medvirkning skulle ha vært fulgt. Det betyr også

at det burde ha vært mulig å spore involveringsprosessen, ikke bare i ulike former for dokument (møtereferat og protokoller), men også i ledelsens begrunnelser for endelige beslutninger. Det er i liten grad mulig i denne prosessen.

Et eksempel er endringer i arbeidsreglementet i 2014. De ble gjennomført uten at vernetjenesten og tillitsvalgte fikk tilstrekkelig informasjon eller deltok i drøftinger om endringene. Reglementet skulle vært forelagt AMU og Petroleumstilsynet, men hadde bare administrerende direktørs signatur helt fram til slutten av 2016. Dette er et klart brudd på lovbestemmelsene, og bruk av et i praksis ugyldig arbeidsreglement i en periode på 3 år. Hvis ledelsen hadde fulgt boka i dette tilfellet, ville en drøfting i AMU av hele omorganiseringsprosessen etter all sannsynlighet blitt påkrevd av tilsynsmyndighetene.

I følge ekspansjonsplanene for Nyhamna, skulle prosesseringen av gass øke med 30 prosent. Det skulle tilsi en 30 prosent økning av operatører for håndtering av 30 prosent mer utstyr, sjekk og vedlikehold ifølge våre informanter. Vedlikeholdsarbeid var allerede blitt flyttet over på skiftene (ca. 25 prosent) i 2014. Også beredskapsoppgavene, som den gang ble ivaretatt av NOKAS/G4S, skulle fases over til, ivaretas og utføres av skiftene. Utfordringene som fulgte av omleggingene mente ledelsen ville la seg løse ved at skiftene ble oppbemannet fra 8 til 10 personer. Ledelsen avsluttet flere av kontraktene med teknikere på vedlikehold og det ble varslet at de ikke ville bli erstattet. I tillegg kom alle de endringene som vernetjenesten ikke ble forelagt:

FLBM er et kompetansestyrings- og verifikasjonssystem som skal påse at ansatte har kunnskap om Shell sine internasjonale standarder som skal fungere som barrierer mot storulykker. Kunnskapen beskrives som kritisk kompetanse, og den skal verifiseres av autorisert personell på grunnlag av skriftlige tester og vurderinger av hvordan aktivitet utføres. Det er HR som har ansvaret for FLBM, og i dette systemet inngår Shell sine interne kurs, prosedyrer, krav og gjøremål. Disse er linket mot den enkelte ansattes kontrakt med bedriften. Til hver stillingsinstruks er det definert såkalt sikkerhetskritisk kompetanse og det gir ledelsen rett til å pålegge de ansatte å følge bedriftens egne krav til opplæring.

For hver ansatt utarbeider HR en egen profil og det lages individuelle utviklingsplaner basert på interne kurs i FLBM systemet. Dersom ikke ansatte er oppdatert på disse interne kravene, prosedyrene og reglene blir det fanget opp av HR sine overvåkingsystem, og kalt inn til 1:1 samtaler., Om ikke ting rettes opp, risikere å havne i kategorien: «underperformance».

FLBM har resultert i flere kontrolldokumenter som lister opp standarder som de ansatte skal ha kunnskap om og etterleve for å innfri kravene til det ledelsen har definert som «minimumskompetanse». Innunder for eksempel «life-saving rules» listes det opp 12 punkter – såkalte «do's and don'ts» - som til sammen har mer enn 100 underpunkter. Om noen forsømmer seg skal de som eventuelt observerer forsømmelsen intervensere og rapportere hendelsene. Hendelsen blir da lagt inn i observasjonssystemet «Fountain Incident Management (FIM)». Dersom et observert regelbrudd ikke rapporteres, og det igjen blir observert av en tredjeperson, så kan også det meldes inn som regelbrudd. Videre er det utarbeidet en egen prosedyre for håndtering av regelbrudd², og det vises i denne til «The HR 'Big Rules' on Consequence Management».

² Follow up of Life-saving Rules violations in A/S Norske Shell, prosedyreskriv

Regelbrudd skal undersøkes³ og dersom de bekreftes, resultere i konsekvenser. Maksimal disiplinær reaksjon kan resultere i oppsigelse.

Systemene ble ifølge ansattes representanter implementert uten arbeidstakermedvirkning. Deres største bekymring knytter seg til det de beskriver som «individualisering av ansvar». Med «Operational Excellence» og «fit for the future»⁴ følger et kontinuerlig press på forbedring og effektivisering. I tillegg kommer det store omfanget av standardarder som det forventes at hver enkelt skal kunne og etterleve, måling av avvik og sanksjonering av avvik med «straff eller belønning»; det vil si «konsekvensledelse». Samlet sett medfører dette et økt fokus og press på den enkelte. Det finnes ingen objektiv norm for hva som er rimelig samsvar mellom krav og ressurser, men med kontinuerlig forbedring blir forholdet mellom krav og ressurser mindre forutsigbart for den enkelte arbeidstaker. Presset på den enkelte forsterkes med «milestones», eller deadlines for å levere på oppgaver og prosjekter. Dette presset øker faren for hendelser, men når de oppstår ses de utelukkende som resultat av inkompetente eller ulydige ansatte som bryter standardardene/prosedylene, og som derav må disiplineres. Med det flyttes fokus fra organisatoriske årsaker til hendelser til udisiplinerte individ. Ansattes representanter beskriver individualiseringen av ansvar som urimelig, men de mener også at bedriften forspiller mulighetene for organisatorisk læring. Både Styringsforskriften og Forskrift om organisering og ledelse har krav til at kollektive vernetiltak skal foretrekkes framfor vernetiltak som er rettet mot enkeltpersoner. Shell sine systemer samsvarer således ikke med regelverket.

«Performance Management», eller prestasjonsledelse handler om å få på plass systemer som gjør det mulig å overvåke ansattes prestasjoner. Det handler om å stille klare forventninger til de ansatte og utvikle deres evner til å utføre arbeidet, belønne gode og sanksjonere dårlige prestasjoner. Det er laget en egen retningslinje for både globalt og nasjonalt nivå; «Managing individual underperformance»⁵ og «Håndtering av Underperformance»⁶. I førstnevnte retningslinje beskrives prestasjoner som «individens dag-til-dag bidrag og resultater produsert umiddelbart eller over tid». Resultatene vurderes både i form av kvalitet, mengde og aktualitet, men innebærer også etterlevelse av etablerte standarder/prosedyrer for akseptabel jobbutførelse, slik utdraget nedenfor viser:

Tasks and targets are normally agreed upon by the supervisor and the employee are recorded in the employee's GPA. General job requirements are normally outlined in a job description. Aspect of behavior can also significantly affect performance, and the Behavioral Imperatives should be included when assessing performance.

Ansatte blir vurdert i henhold til jobbkravene i stillingsinstruksen, men også deres atferd som antas å påvirke jobbutførelsen. På grunnlag av alle vurderingene regner HR ut en såkalt «Individual Performance Factor» (IPF). I et skift med 8 personer settes for eksempel faktor 1.2 som utgangspunkt for alle. Ansattes motivasjon, eller «positive drive», holdninger, samarbeidsvilje, uttalelser og andre bidrag som eventuelt gagnar bedriften tas også i betraktning. Dette åpner for et betydelig skjønn i den enkelte lederens vurderinger av «performance». Dersom ansatte overgår forventningene plusses de på IPF'en,

³ Life-Saving Rules Investigation Guidance Version V05

⁴ "Fit for the future"

⁵ Managing individual underperformance comprehensive guidelines

⁶ Håndtering av underperformance. Guide for linjeledere. Februar 2015.

mens rapporterte regelbrudd trekkes fra i 1:1 samtaler. Faktoren er avgjørende for om de ansatte anses å være arbeidsdyktige.

I et medbestemmelsesperspektiv knytter vi tre problemstillinger til systemene:

- Standardiseringen av stillingsinstrukser og arbeidsoperasjoner vil individualisere ansattes relasjoner til ledelse, og når HR har ansvar for prosessene, er det de som blir «ledelsen».
- Systemer som FLMB og «underperformance» individualiseres arbeidsforholdet svekker mulighetene for medbestemmelse og medvirkning.
- Overvåking, observasjoner og kollegarapportering kan bidra til ytterligere individualisering og skape en «tysterkultur» der angst for bli rapportert og frykt for å miste jobben kan svekke det interne arbeidsmiljøet vesentlig.

3.3 Oppsigelsen av Hovedverneombud

Vi har beskrevet en mangeårig kamp om arbeidstakers rett og plikt til å medvirke. Ledelsen erkjenner at de har hatt samarbeidsproblemer gjennom mange år og problemer med å få til kontinuitet, både i vernetjenesten og tillitsvalgtsapparatet. I 2013 ble det valgt nytt hovedverneombud på Nyhamna. Han etterlyste medvirkning og medbestemmelse og at ledelsen fulgte lov- og avtaleverket om dette på bedre måter.

Manglende kunnskap og omforente forståelse av, lov- og avtaleverket har ført til stor uenighet om hva arbeidstakermedvirkning betyr i teori og praksis. Når denne saklige uenigheten ikke ble løst utviklet den seg til en konflikt mellom partene som etter hvert kom til å følge mønsteret for eskalerende konflikter. I følge Glasl (1980) utvikler eskalerende konflikter seg gjennom tre faser. I første fase har konflikten karakter av å være en uenighet i sak. I andre fase utvikler konflikten seg til å bli en personlig motsetning, mens den i tredje fase bidrar til at partene i konflikt benekter hverandres verdi som mennesker. Jo høyere en kommer i konfliktrappen, jo sterkere virkemidler tas i bruk og det psykologiske presset øker.

Etter et statusmøte mellom Ptil, ledelsen og hovedverneombudet på Nyhamna opplevde HVO at konflikten eskalerte. Uenighet i sak ble til motsetninger mellom personer. HVO gjorde Ptil oppmerksom på at han fryktet represalier fra ledelsen. Det psykologiske presset beskrives som stort, og i samråd med vernetjenesten ble det sendt en bekymringsmelding til ledelsen om dette. Dette var aldri ment som varsel om trakassering men om manglende arbeidstakermedvirkning.

Den 04.09.14 innkalles det til en «gjennomgang av HVO situasjonen med SAFE – Nyhamna»⁷. Forhenværende HVO og andre representanter for de ansatte mener at ledelsen i dette møtet framprovoserte en varsling om mobbing og trakassering fra han, noe lederne vi intervjuet tilbakeviser: «Vi fikk et varsel om mobbing og trakassering som vi var nødt til å ta videre» er deres versjon (se vedlegg1).

Forbundslederen i SAFE og hovedtillitsvalgt ved Nyhamna deltok i møtet. De ser det som et problem å skape kontinuitet i vernetjenesten. Forbundslederen påpeker at det er «3. gang han er på Nyhamna

⁷ Utkast til referat fra «Gjennomgang av HVO situasjonen med SAFE – Nyhamna» - 04.09.14 (v1)

med forskjellige verneombud», han ser det som et tegn på at «noe er galt» og utarbeider en arbeidsrapport som blant annet hevder at «Det er den utidige innblanding, eller forsøket på å styre vernetjenesten, som i utgangspunktet er hovedproblemet, og «til dels mobbing av HVO».

I AMU Drifts møte 11.09.14⁸ ble samhandlingen mellom den organiserte vernetjeneste og lokal ledelse diskutert, og ifølge møtereferatet skal vernetjenesten ha gitt sentrale ledere tillit til at de skulle «rydde opp». Noe tid senere ble vernetjenesten og tillitsvalgte gjort oppmerksomme på at det innebar granskning med en ekstern gransker. Både klubbleder og vernetjenesten ved Nyhamna mener dette burde ha vært behandlet i AMU og de etterlyser mandatet for granskingen.

Til det svarer ledelsen⁹ at de har notert SAFE sine kommentarer, men mener at saken tidligere er å anse som drøftet. De viser til at «HR er eier av Shells klageprosedyre og har en viktig rolle i denne type saker og kan ikke tilsidesettes». I vårt andre intervju med toppleder og HR representant, erkjennes det at prosessen rundt mandatet var uheldig og at den burde ha vært håndtert på en annen måte. Ledelsen setter så i gang en faktaundersøkelse om mobbing og trakassering av hovedverneombudet.

Arbeidstilsynet beskriver faktaundersøkelse som en metode i saker om mobbing og trakassering. Om metodens formål står det at den blant skal «... belyse fakta i en konkret sak best mulig for å bidra til å kunne løse saken i virksomheten». Den kan bidra til løsninger internt uten at det skal få kontraktsrettslige konsekvenser for de involverte. En granskning, derimot, har til hensikt å avdekke om det foreligger brudd på lover eller forskrifter (Arbeidstilsynet, n.d.: 8). «Rammene for faktaundersøkelsen må derfor være nedfelt i bedriftens internkontrollsystem og utarbeidet i samarbeid mellom virksomheten og de ansattes organisasjoner» (vår utheving).

Slike retningslinjer var ikke på plass ved AS Norske Shell, Nyhamna på dette tidspunktet. Hovedverneombudet som faktaundersøkelsen angikk var ikke informert om at den var vedtatt.

Ledelsen, som selv var part i konflikten, tok ensidig beslutningen om granskning, valg av ekstern advokat og fastsetting av mandat. Topplederen i AS Norske Shell svarte i samtale med oss han at han var ukjent med at mandatet ikke var drøftet med ansattes representanter, og at det var uheldig om så ikke var gjort.

Om «Faktaundersøkelsen»

Den 06.10.14¹⁰, mottar ansattes representanter ved AS Norske Shell Nyhamna mandatet til faktaundersøkelsen. Mandatet er da ensidig godkjent av HR og ledelsen som også er part i konflikten. Av mandatet fremgår det at:

Oppdraget som skal utføres vil være avgrenset til å undersøke påstandene knyttet til arbeidsmiljøet, og avgrenses mot eventuelle kontraktsrettslige problemstillinger. Oppdraget avgrenses også i forhold til andre konflikter, klager eller varslingsaker. I den grad det framkommer fakta – informasjon i øvrige saker som kan være relevante for oppdraget vil disse tas med i rapporten.

⁸ AMU Drift 11.09.14/Møtereferat pkt. 12.14

⁹ Epostkorrespondanse mellom tidligere klubbleder SOL og HR 04.11.14

¹⁰ Epostkorrespondanse mellom klubbleder SOL og HR

Av mandatets siste del fremgår det imidlertid at eksternkonsulenten også vil «vurdere om de eventuelt sannsynliggjorte handlinger og situasjoner er å anse som brudd på arbeidsmiljølovens ulike spilleregler, og da særlig kravene til psykososialt arbeidsmiljø». Det tilsier et formål nærmere det Arbeidstilsynet beskriver som granskning.

Eksternkonsulentens undersøkelse resulterer i to rapporter, del 1 datert 02.12.14 og del 2 datert 24.02.15. Rapportene konkluderer med sterk og klar kritikk av tidligere HVO og hans fagforening SAFE på de punktene som undersøkes, og det varsles langt på vei om en påfølgende oppsigelse i rapportens «Avsluttende merknader».

Innklaging til advokatforeningen

Den 12.12.16, ble eksternkonsulenten klaget inn for Advokatforeningen for sitt oppdrag i AS Norske Shell som resulterte i oppsigelsen av tidligere HVO. Advokatforeningen har mottatt klagen, men den er foreløpig ikke behandlet. I det påfølgende redegjør vi for noen av de momentene som advokat Endresen, fremfører i klagen¹¹. Klagen anfører disse ankepunktene:

- Det utførte arbeidet kan karakteriseres mer som en granskning enn som en faktaundersøkelse ettersom den 1) utreder faktiske forhold og deres årsaker, 2) fokuserer personlige egenskaper ved HVO og 3) antyder tiltak som varsler kontraktsrettslige forhold.
- Generelt må det legges til grunn at hensynet til rettsikkerhet og personvern må få en mer sentral plass desto sterkere granskningen har karakter av etterforskning for kartlegging av ansvarsforhold, herunder lovbrudd.
- Ordlyden i mandatet, mener Endresen tyder på at eksternadvokaten selv har utformet det og at det er brudd med retningslinjene: «Det tilligger oppdragsgiver å fastsette mandatet for granskningen og rammene for granskningsutvalgets arbeid». Om ikke dette punktet følges vil tilknytningen til oppdrag og mandat i forhold til kravet om uavhengighet i retningslinjenes punkt 3.2, bli feil. ... Hvorvidt eksternadvokaten har hatt engasjement for Shell, forut for faktaundersøkelsen vites ikke, men problemet, påpeker Endresen, spisses ved at han *etter* undersøkelsen, og med *basis* i undersøkelsen, bistår Shell som advokat og som prosessfullmektig ved oppsigelse og i oppsigelsessaken mot tidligere HVO.

I delrapport 1, skriver eksternadvokaten om kontradiksjon, men da i betydningen av at omhandlede personer kan få kommentere det som rapporteres om dem. Prosessen som gjennomføres er inkvisitorisk ifølge Endresen. Eksternadvokaten undersøker, drøfter og dømmer uten en kontradiktorisk prosess, også det i strid med advokatforeningens retningslinjer som går langt for å sikre berørtes rettigheter. I kommentaren til punkt 6.1 står det:

Når tidligere HVO avga forklaring stilte hovedtillitsvalgt som bisitter og vitne. Forut for kartleggings-samtalen var imidlertid ikke HVO oppmerksom på at granskningen kunne resultere i kontraktsrettslige reaksjoner. Det må eksternadvokaten på et tidspunkt ha sett, hvilket tilsier at han skulle ha informert HVO om retten til profesjonell bistand for å ivareta sine interesser. Det for å sikre at den inkvisitoriske prosessen ikke ledet til selvinkriminering.

¹¹ Brev til Advokatforeningen 12.12.16/Klage på advokat

Verken tidligere HVO eller HTV hadde tillit til prosessen, eller forutsetninger for å forstå at opplysningene som ble gitt til den sakkyndige psykologen som eksternadvokaten knyttet til seg, kunne bli selvinkriminerende.

I kartleggingssamtalen gir tidligere HVO opplysninger om blant annet helsetilstand som gjengis i faktaundersøkelsen (del 2: 7). HR representanten uttaler at HVO skal ha opplevd «rollen og samarbeidet som tøft og utfordrende spesielt på grunn av helsesituasjonen.» HVO opplever tydeligvis «arbeidssituasjonen som belastende/helseskadelig» (del 2: 8).

Ved å påta seg prosessoppdrag, mener Endresen at granskningen går lengre enn ovennevnte advarsel, og at eksternadvokaten overskrider en grense som beskrives i en senere kommentar:

Rettslig stevning av oppsigelsen

Etter at tidligere HVO stevner AS Norske Shell for usaklig oppsigelse skrives det i tilsvaret at eksternadvokaten vil prosedere deler av saken med den begrunnelse at han «gjennomførte faktaundersøkelsen». Det satte ifølge Endresen, eksternadvokaten i en situasjon der han mottok opplysninger som nøytral og uavhengig gransker, som han senere benyttet i den påfølgende oppsigelssak mot en av de berørte i granskningen. Når eksternadvokat opptrer som prosessfullmektig, mener Endresen at regelen over brytes og at det har medført en stor belastning og sjukmelding med en alvorlig diagnose.

I AS Norske Shell, bidro granskningen til utpeking av HVO som syndebukk og den inngikk i grunnlaget da tidligere HVO ble oppsagt. I drøftingsmøtet ble det lagt vekt på en angivelig anklage om opplevd mobbing og trakassering som granskningsrapporten skal ha motbevist at fant sted.

At tidligere HVOs kritikk av ledelsen ikke opphørte etter granskningen ble sett som konfliktadferd som satte sikkerheten ved anlegget på Nyhamna i fare. På dette møtet ble også HVOs integritet trukket i tvil ved at han angivelig skulle være observert i å utøve arbeider knyttet til sine private virksomheter i arbeidstiden mens han var sykmeldt¹². Bevis i saken var bilder av en gravemaskin som sto på tidligere HVOs eiendom i ulike posisjoner skulle angivelig vise at daværende HVO utførte arbeid på egen næringsvirksomhet mens han var sykmeldt. At HVO kunne fremlegge fakturaer som viste at det var en servicemann som reparerte og manøvrerte maskinen i det tidsrommet for å få den fjernet ble det ikke tatt hensyn til. HVO opplevde denne fotograferingen som overvåking og som krenkende.

Det samme sier han om allmøtet der sentrale ledere kunngjorde at bedriften hadde startet med å avvikle et arbeidsforhold:

Kartleggingen har avdekket at både SAFE og vernetjenesten blander utøvelsen av arbeidsgivers styringsrett sammen med problemstillinger knyttet til arbeidsmiljøet, noe som kan være forklaringen på hvorfor de reagerer på den lederutøvelse lederne ved Nyhamna utøver ved å innlevere klage på opplevd trakassering.

Vi er uenige i faktaundersøkelsens konklusjoner ettersom begge parter har hatt mangelfulle kunnskaper om partssamarbeidet, noe vi mener kommer til uttrykk i uklare interne instruksjoner og praksis som har resultert i at tillitsvalgte og verneombudenes innflytelse svekkes. Et nylig eksempel på dette er «klageprosessen i Norske Shell», som vi mener legger begrensninger på tillitsvalgte og verneombuds

¹² Svar på søksmålsvarsel, datert 03.08.15

rolle i forhold til å forfølge ansattes kommentarer til og bekymringer knyttet til driften. Det vi mener er uklare og til dels uriktige instruksjoner kan være en forklaring på at rolleblanding, ikke minst blant ledere.

Ledelsen presiserer i intervju med oss at oppsigelsen av tidligere HVO ikke hadde med hans utøvelse av vervet å gjøre, men mislighold av arbeidsforholdet. Ledelsen definerer oppsigelsen som en ren personalsak.

3.4 Oppsummering av casestudien

Samarbeidet mellom ledelse og SAFE sine tillitsvalgte, verneombud og medlemmer ved Nyhamna har ikke vært det beste på flere år. Dette kommer til uttrykk fra begge parter, både i dokumentasjonen (se vedlegg 1) og intervjuer med oss. Uenighetene har særlig handlet om vernetjenestens posisjon, rolle og innflytelse i både planlegging og daglig drift. Fra 2014 har dette i særlig grad handlet om Norske Shells nye styringssystemer og innføringen av dem i anlegget på Nyhamna.

De nye styringssystemene representerer tre store endringer i forhold til vanlig praksis i norsk arbeidsliv:

1. De innfører detaljert standardisering av oppgaver på alle nivå og metoder for å måle avvik fra disse standardene. Det innføres selskapsinterne opplæringstiltak og kurs for ansatte i bruken av standardene. Fokus i målingene er 1) den enkeltes kompetanse til å følge standardene og instruksene, 2) den enkeltes prestasjoner: om han/hun evner å følge stillingsinstruksene og om atferden er i tråd med ledelsens forventninger
2. De individualiserer arbeidsforholdet og relasjonene mellom ledere og ansatte. Ansvar for egen kompetanse og atferd personifiseres, og kompetanse- og prestasjonsmålinger sanksjoneres: gode målinger belønnes, dårlige straffes. Avvik fra standardene kan føre til "opphør av arbeidsforholdet". Dette setter vernetjenesten til side og svekker det lov- og avtalefestede kollektive vernet av arbeidsforhold slik det praktiseres ved Nyhamna.
3. Det nye styringssystemet gir HR nye roller. Det er blant annet HR som defineres som "eier" av klagesystemer i anlegget. HR trekkes også inn i Arbeidsmiljøutvalg/Lokalt plassutvalg som et slags støtteapparat av ledelsens representanter. Dette vil medføre en omfordeling av makt, myndighet og ansvar i virksomheten, det vil si en ny organisasjonsstruktur der partssamarbeidet, medbestemmelsen og medvirkningen ser ut til å få en redusert rolle sammenliknet med forutsetninger i den norske samarbeidsmodellen.

Faktaundersøkelsen/granskingen ved Nyhamna har utspring i totalt forskjellige oppfatninger om hvordan arbeidsgivers- og arbeidstakers rettigheter og plikter, partssamarbeid, medbestemmelse og medvirkning er ment å fungere i lov- og avtaleverket. Uenighetene ble ikke forsøkt løst, eksempelvis gjennom et felles opplæringsprogram for medlemmene i AMU.

Beslutningen om en faktaundersøkelse overser ansattes rett til medbestemmelse, informasjon og drøfting. Granskingsrapporten personifiserer uenighetene mellom ledelse og ansatte til HVO med påstander om at han har varslet mobbing og trakassering, noe han selv motsier. Granskingen fører til oppsigelse av Hovedverneombudet ved Nyhamna. Oppsigelsen ble meldt inn som usaklig til arbeidsretten, men ble forlikt i en prosess der den eksterne konsulenten opptrådte som advokat for arbeidsgiver.

Det som starter som en uenighet om kollektive rettigheter og plikter ender som en individualisert konflikt.

Med utgangspunkt i Medlemsundersøkelsen i SAFE finner vi gode grunner til å hevde at Nyhamna tilfellet ikke er unikt og spesielt. Funnene i SAFEs medlemsundersøkelse og Medbestemmelsesbarometeret 2016 gir gode grunner til å hevde at dette gjelder flere deler av dagens norske arbeidsliv generelt, og olje og gass industrien spesielt. Dette drøftes i neste kapittel og i avslutningen.

4. SAFE i den norske samarbeidsmodellen - spørreundersøkelsene

Hovedfortellingen om den norske modellen er at den er stabil og vil stå imot press fra globalisering og politiske skifter, selv om organisasjonsgraden for arbeidstakerne er noe synkende og tillitsvalgte rapporterer at de bedriftsdemokratiske ordningene brukes noe mindre enn før (Dølvik et al., 2014; Trygstad et al., 2015). Medbestemmelsesbarometeret 2016 viste at 45 prosent av arbeidstakerne mener at arbeidslivet utvikler seg i en mer autoritær retning, mens bare 10 prosent mente det går i en mer demokratisk retning. Det viste også at ansattes innflytelse på egen arbeidssituasjon har sunket med 12 prosentpoeng fra 2009 til 2016. I dette kapitlet ser vi spesielt på hvordan det står til med medbestemmelse, medvirkning, partssamarbeid blant SAFE sine medlemmer, og vi drøfter hvordan dette henger sammen med oppfatninger om produktivitet og rettferdighet slik vi trakk dette opp i kapittel 2 om perspektivene på bedriftsdemokratiske ordninger.

Vi skiller mellom begrepene «medvirkning» og «medbestemmelse» når vi studerer ansattes innflytelse på egen arbeidsplass. Medvirkning er knyttet til den enkelte arbeidstakers deltakelse og innflytelse over egen arbeidssituasjon og arbeidsplassen. Thorsrud og Emery (1964; 1970) definerte medvirkning som den enkeltes deltakelse i og ansvar for utviklingen av egen arbeidsplass. Dette er tolket i to retninger. Individuell medvirkning sikter til den enkeltes deltakelse i utviklingsprosesser og kan måles med den enkeltes innflytelse på sin egen arbeidssituasjon spesielt, og til en viss grad som den enkeltes innflytelse på organiseringen av arbeidet.

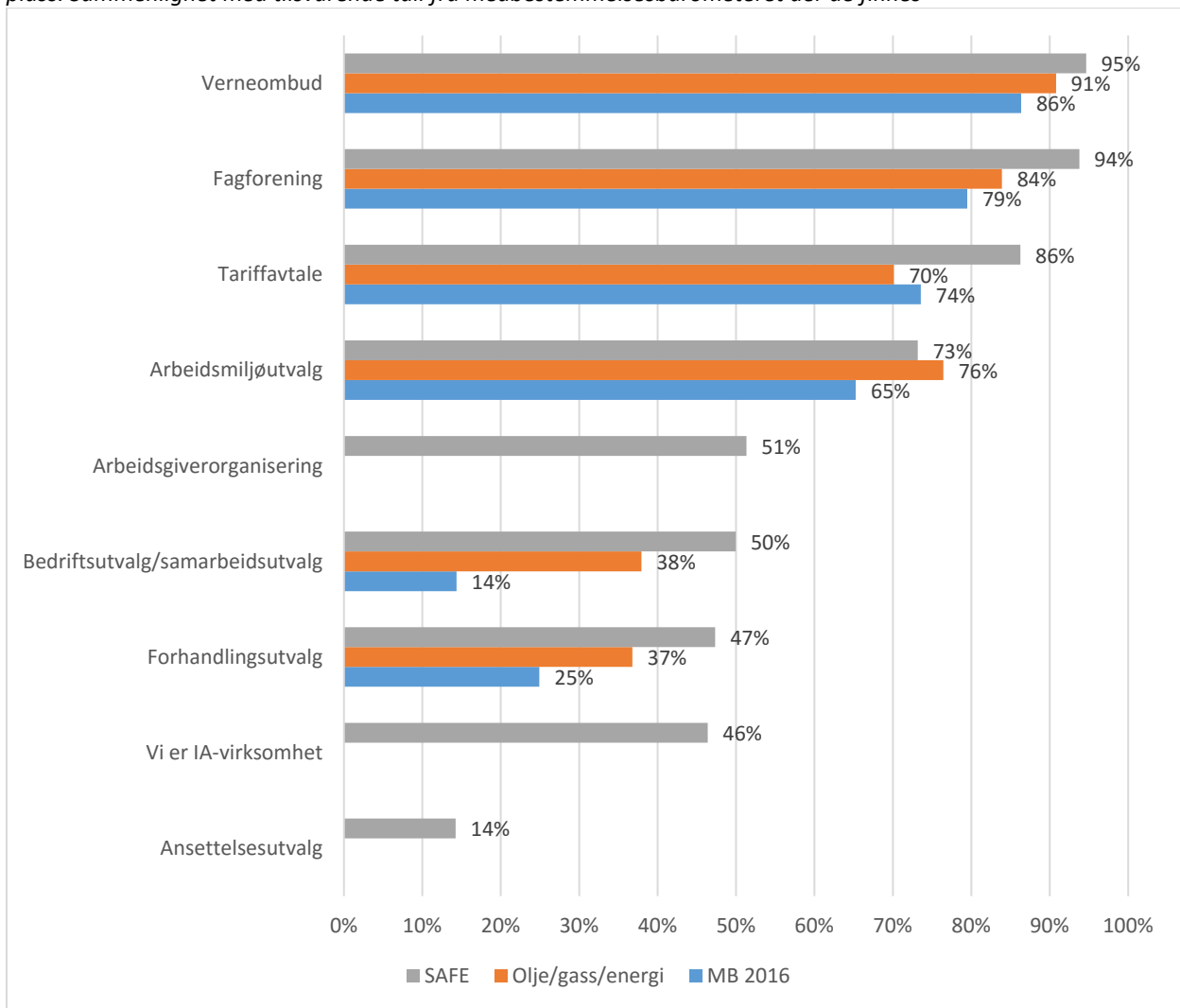
Medbestemmelse er deltakelse og innflytelse i virksomhetens beslutningsprosesser, og sikres gjennom de formelle bedriftsdemokratiske ordningene hvor tillitsvalgte representerer ansatte i utvalg og andre organ. Arbeidstakere har lovfestet rett til medbestemmelse på arbeidsplassen i henhold til Grunnlovens §110, Arbeidsmiljølovens §3, hovedavtalene mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner og tariffavtaler som regulerer arbeidsvilkår. Arbeidstakeres rett til medvirkning er avtafefestet. Medbestemmelsesorienterte virksomheter vil ha en ledelse som har et positivt forhold til fagforeninger, tillitsvalgte og verneombud og som tar hensyn til og bruker partssamarbeidet aktivt i styringen og ledelsen av virksomheten. Dette kan knyttes til ansattes opplevde innflytelse på organiseringen av arbeidet og på styringen og organiseringen av virksomheten.

I SAFEs undersøkelse har vi, som i Medbestemmelsesbarometeret, målt ansattes selvopplevde muligheter for medvirkning og medbestemmelse ved hjelp av tre indekser. For hver av indeksene beregner vi hvert enkelt medlems gjennomsnitt på de spørsmålene som inngår i indeksen. Kun de som har svart på alle spørsmålene i hver enkelt indeks har en gyldig verdi på indeksen. Svarene til hver enkelt avrundes så til nærmeste hele tall. I tillegg til opplevd innflytelse har vi spurt medlemmene om hvilke av de bedriftsdemokratiske ordningene som er etablert på deres arbeidsplass.

4.1 Formelle bedriftsdemokratiske ordninger

Hovedfortellingen om den norske arbeidslivsmodellen som stabil og forutsigbar indikerer at vi ikke vil finne store endringer over tid, i tråd med hovedfortellingen om at samarbeidsmodellen er stabil og endrer seg lite (Dølvik et al., 2014) selv om de viste noen tendenser til nedgang i forutsetninger for og bruk av modellen. Vi har spurt SAFEs medlemmer om de bedriftsdemokratiske ordningene er etablert på arbeidsplassene.

Figur 2: Formelle bedriftsdemokratiske ordninger. Prosent som sier at ordningen er etablert på deres arbeidsplass. Sammenlignet med tilsvarende tall fra medbestemmelsesbarometeret der de finnes



SAFEs medlemmer rapporterer oftere enn andre arbeidstakere at de formelle bedriftsdemokratiske ordningene er etablert på deres arbeidsplass:

- nesten alle (95 prosent) melder om at verneombud og fagforening er etablert
- 86 prosent har tariffavtale og
- 73 prosent har arbeidsmiljøutvalg (AMU)
- 51 prosent i SAFE har organiserte arbeidsgivere og
- 50 prosent har bedriftsutvalg/samarbeidsutvalg.
- 47 prosent av SAFE medlemmene har etablert forhandlingsutvalg
- 46 prosent av SAFEs medlemmer jobber i IA-bedrift
- 14 prosent svarer at de har etablert slike ansettelsesutvalg, men her svarer 62 prosent at de ikke vet om dette er etablert på deres arbeidsplass.

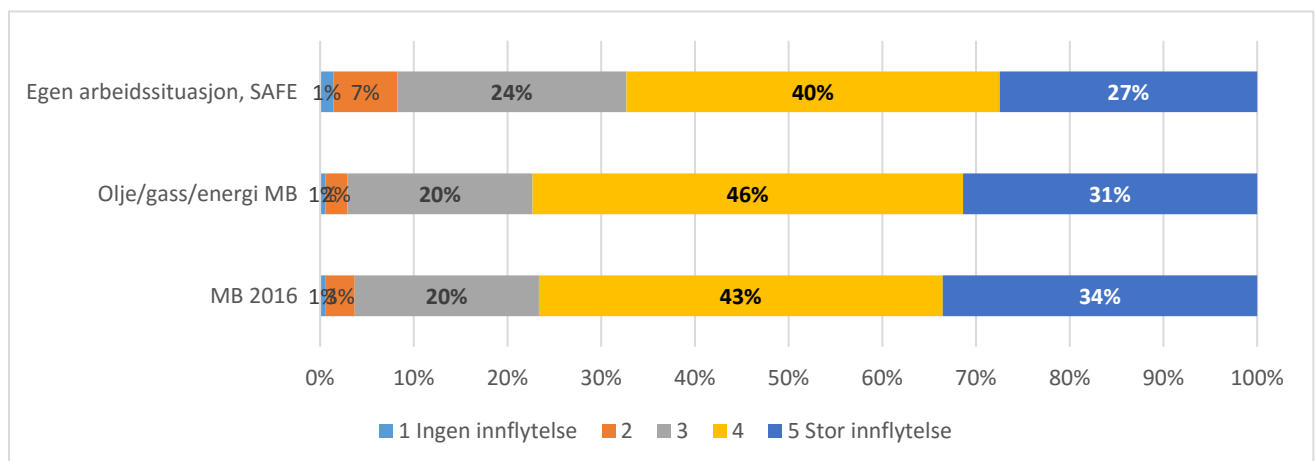
Dermed kan figuren si noe om hvilke av de formelle bedriftsdemokratiske ordningene som har mest oppmerksomhet og som de ansatte derfor kjenner best til. Vi kan reise en antakelse om at tariffavtaler, AMU, VO, Fagforening og arbeidsgiverorganisering oppfattes som kjerne elementer i den norske samarbeidsmodellen. Tabellen gir også uttrykk for at en slik oppfatning står sterkere i SAFE enn i både olje, gass og energibransjen og i arbeidslivet generelt. Det kan igjen være et uttrykk for at SAFE helt siden 1970-tallet har vært et svært aktivt fagforbund i konkurranse med andre forbund på sokkelen.

I Medbestemmelsesbarometeret 2016 sammenliknet vi disse spørsmålene med samme spørsmål i en Fafo-undersøkelse fra 2009 (Falkum et al 2009) og fant at det var lite endring i de formelle bedriftsdemokratiske ordningene. Andelene ansatte som hadde etablert ordningene var ubetydelig endret fra 2009 til 2016. Det vil si at det formelle partssamarbeidet ikke forandrer seg så mye over tid, og det samsvarer med fortellingen om at arbeidslivsmodellen i Norge er ganske stabil. Arbeidslivet forandrer seg svært langsomt på et institusjonelt nivå. Spørsmålet er om vi finner den samme stabiliteten når vi ser på ansattes oppfatninger om hvordan ordningene praktiseres på arbeidsplassene.

4.2 SAFE medlemmenes innflytelse

Figur 3 viser innflytelse på egen arbeidssituasjon blant SAFEs medlemmer, blant arbeidstakere generelt og blant arbeidstakere i bransjene olje/gass/energi. Innflytelse på egen arbeidssituasjon er et uttrykk for ansatte og SAFE-medlemmers medvirkning, slik vi beskrev det i introduksjonen til dette kapittelet. Blant SAFEs medlemmer er det 67% som svarer at de har mye innflytelse på egen arbeidssituasjon (4 og 5 på en skala fra 1 Ingen innflytelse til 5 Stor innflytelse). Dette er betydelig lavere innflytelse enn i Medbestemmelsesbarometeret, hvor tilsvarende tall er 77%. En forskjell på 10 prosentpoeng er vesentlig.

Figur 3: Innflytelse på egen arbeidssituasjon



I Fafo-undersøkelsen fra 2009 om bedriftsdemokratiets tilstand svarte 89 prosent at de hadde mye innflytelse på egen arbeidssituasjon. Figur 3 viser at det samme tallet var 77 prosent i 2016, altså et fall på 12 prosentpoeng i løpet av 7 år. Dette tolket vi som en ganske dramatisk endring i praktiseringen av den norske arbeidslivsmodellen. Figuren viser at SAFEs medlemmer ligger ytterligere 10 prosent lavere enn i Medbestemmelsesbarometeret 2016 og olje/gass/energi bransjen i 2016.

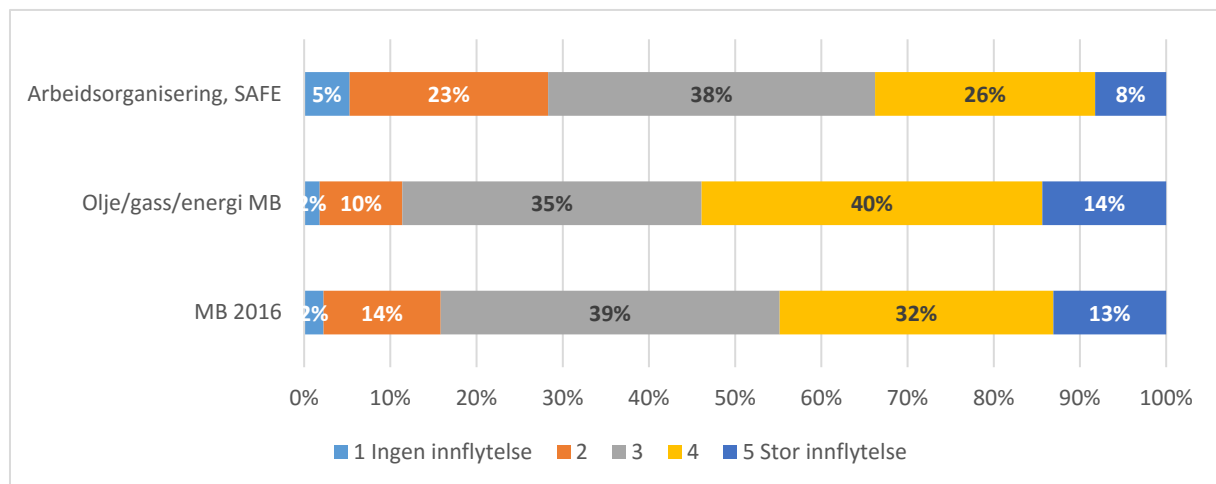
Videre finner vi at;

- jo eldre SAFE medlemmene er, jo mer innflytelse.
- vi finner ikke forskjeller mellom kvinner og menn
- de som bare har grunnskoleutdanning har mindre innflytelse enn de med fagbrev og de med universitetsutdanning
- de med universitetsutdanning har noe mindre innflytelse enn de med fagbrev og videregående skole.

Det andre målet på medvirkning er innflytelse på arbeidsorganiseringen. Dette målet er satt sammen av spørsmål om ansattes innflytelse på hvem de jobber sammen med, på egen arbeidstid, på arbeidstempoet og på bruken av ressurser til arbeidet. SAFE-medlemmenes innflytelse på arbeidsorganiseringen er også betydelig lavere enn i arbeidslivet generelt.

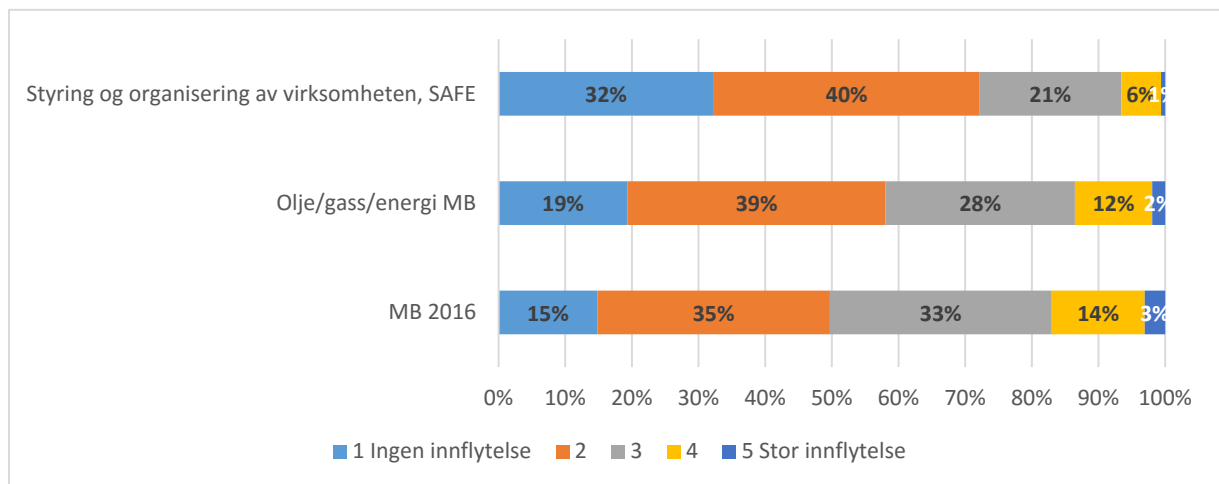
- 34 prosent av SAFEs medlemmer sier at de har mye innflytelse (4 og 5 på skalaen)
- mot 45 prosent i Medbestemmelsesbarometeret
- olje/gass/energi er andelen med mye innflytelse høyere med 54 Prosent

Figur 4: Innflytelse på arbeidsorganiseringen



I innledningen til dette kapittelet definerte vi medbestemmelse som ansattes innflytelse på styring og organisering av virksomheten de jobber i. Figur 5 viser ansattes innflytelse på beslutninger som angår styring og organisering av virksomheten. Dette målet representerer ansattes opplevde muligheter til medbestemmelse. Det er satt sammen av ansattes svar på tolv spørsmål/påstander om deres innflytelse på virksomhetens beslutninger om strategier, om krav til kvalitet, om krav til effektivitet i arbeidet, om krav til lønnsomhet i virksomheten, om valg av arbeidsmetoder, om hvem som får vite hva, om ansettelse, om organisering av virksomheten, om kunde-/brukerbehandling, om samarbeid med andre virksomheter, om virksomhetens samfunns- og miljøansvar og om partssamarbeidet. Dette er det vi omtaler som ansattes medbestemmelse.

Figur 5: Innflytelse på styring og organisering av virksomheten



Kun 7 prosent av SAFEs medlemmer har mye innflytelse på styring og organisering av virksomheten (4 + 5 på skala fra 1 – 5). Andelen som rapporterer om innflytelse på styring og organisering av virksomheten i Medbestemmelsesbarometeret er 17 prosent, mens den ligger på 14 prosent for ansatte i olje/gass/energi. Selv sammenlignet med disse relativt lave tallene scorer SAFEs medlemmer svært lavt.

Det er veldig små forskjeller i innflytelsen til SAFE sine vanlige medlemmer, tillitsvalgte (TV), verneombud (VO) og ledere med personalansvar. Den eneste forskjellen som utmerker seg er at ledere rapporterer litt høyere innflytelse på styring og organisering av virksomheten.

Andelen som er ledere i SAFE er lav sammenliknet med Medbestemmelsesbarometeret.

Det er ikke spesielt store forskjeller mellom medlemskategoriene basert på hvor de jobber. Når det gjelder innflytelse på egen arbeidssituasjon, svarer ansatte i rederiene og hos feltoperatørene oftest at de har mye innflytelse, mens ansatte på landanlegg ligger lavest.

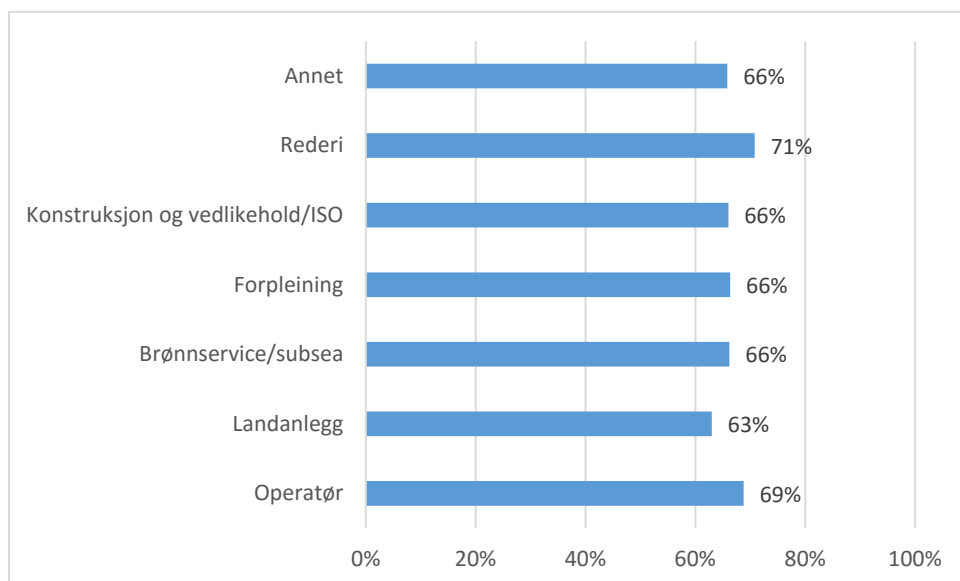
Vi finner med andre ord at SAFE's medlemmer

- opplever sin medvirkning og medbestemmelse som lavere enn ansatte i olje, gass og energi
- og lavere enn norske arbeidstakere generelt
- Forskjellene mellom tillitsvalgte, verneombud, og vanlig ansatte i SAFE er så godt som fraværende
- SAFE's medlemmer som er ledere med personalansvar for andre har mer innflytelse på styring og organisering av virksomhetene.

4.3 Variasjoner i SAFE-medlemmenes innflytelse

I figuren nedenfor sammenlikner vi andelen SAFE-medlemmer med mye innflytelse på egen arbeidssituasjon etter arbeidsområde.

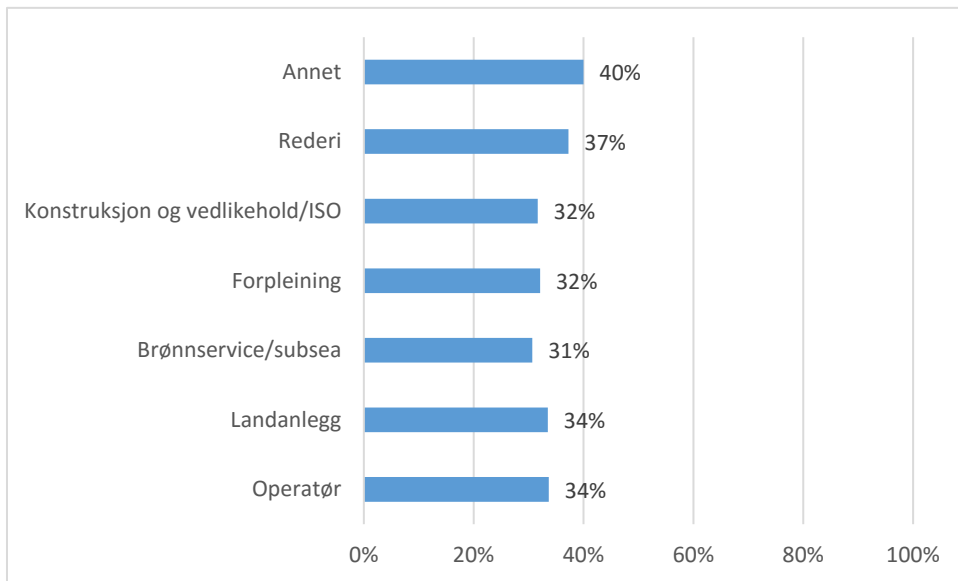
Figur 6: Innflytelse på egen arbeidssituasjon fordelt etter arbeidsområde (Andel 4+5)



Brønnservice/subsea, forpleining og konstruksjon og vedlikehold/ISO ligger noe lavere i innflytelse enn andre. Lavest innflytelse på egen arbeidssituasjon finner vi hos de som jobber på landanlegg. Forskjellene er 6 prosentpoeng mellom de som jobber i landanlegg og de som jobber i operatørselskap.

De som jobber i rederier og hos feltoperatører har mer innflytelse på egen arbeidssituasjon enn andre. Dette gjenspeiler antakelig at de som jobber i rederi og hos feltoperatører har ansvar for egne faste arbeidsoppgaver i driften og forholder seg til driftsledere og baser. De som jobber i brønnservice, forpleining og vedlikehold har en type service oppgaver som må tilpasses forholdene og prosessene i den daglige driften. De må med andre ord tilpasse seg det andre gjør i større grad enn de som har kjerneoppgaver i operativ drift. Forskjellene i innflytelse på egen arbeidssituasjon kan med andre ord forklares med ansvarsfordeling og arbeidsorganisering på arbeidsplassene. Service og vedlikeholdsarbeidere må forholde seg til plassledelsen der de utfører arbeidet sitt i tillegg til sin nærmeste leder i serviceenheten de er ansatt i. Dette bekreftes i forskjellene i innflytelse på arbeidsorganiseringen i figur 7. Forskjellene er små. Her er det gruppen «Annet» som scorer høyest.

Figur 7: Innflytelse på arbeidsorganiseringen fordelt etter område (Andel 4+5)

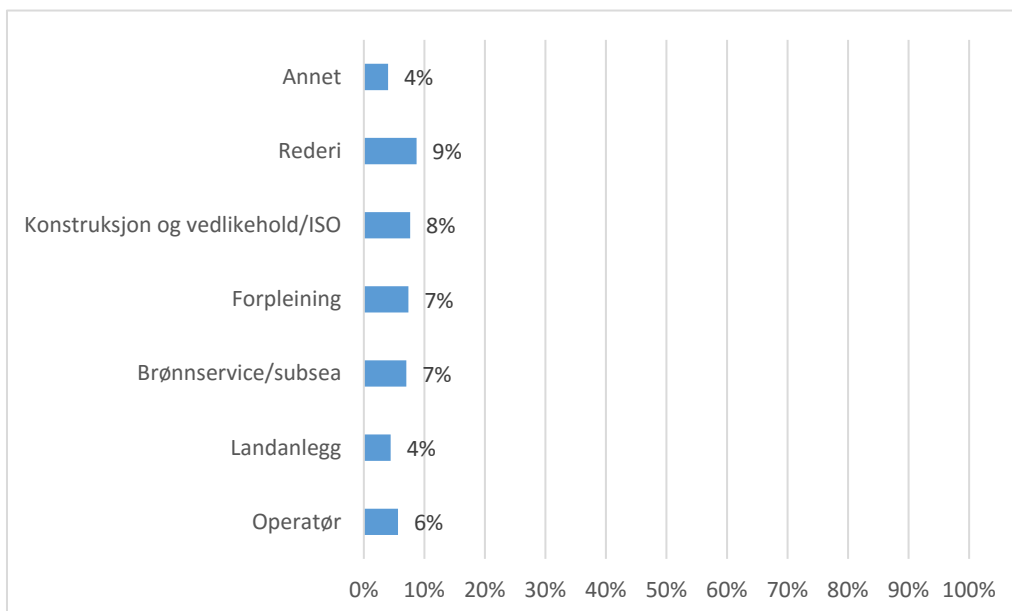


Det er store forskjeller mellom gruppene med hensyn på det å ha lederoppgaver.

- 58 prosent av de som jobber i brønnservice/subsea har lederoppgaver
- 36 prosent har personalansvar for andre.

Det er langt færre ledere i alle de andre gruppene i tabellen. Selv om du er leder, vil det å jobbe i en støttefunksjon gjøre at du opplever din innflytelse på egen arbeidssituasjon som underordnet «oppdragsgiverens»/driftsorganisasjonens innflytelse på det du gjør.

Figur 8: Innflytelse på styring og organisering av virksomheten fordelt på område



- Medlemmer i SAFE har mindre innflytelse på styring og organisering av virksomheten enn arbeidstakere generelt.
- Bare 7% i SAFE mener de har mye innflytelse
- Ansatte i rederi og i støttefunksjoner (Brønnservice/subsea, konstruksjon og vedlikehold og forpleining) har litt mer innflytelse enn andre på styring og organisering av virksomheten
- De som har et direkte ansvar i driftsorganisasjonen har mindre innflytelse på styring og organisering av virksomheten enn de som ikke er direkte innordnet i denne.

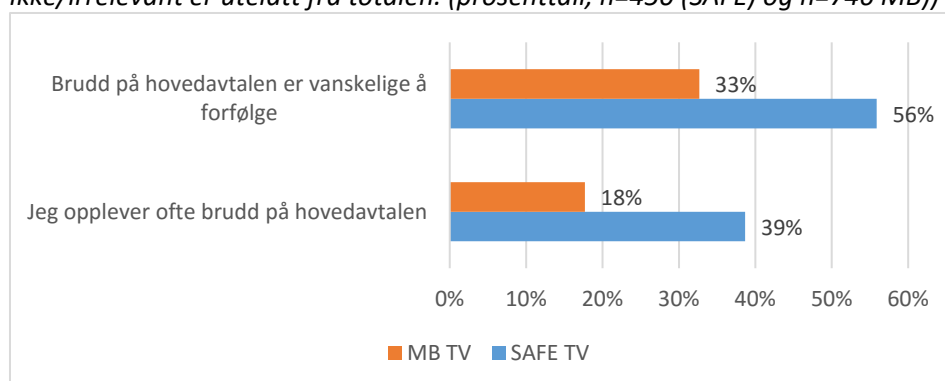
Dette er en interessant observasjon: den enkeltes innflytelse på styring og organisering av virksomheten er i større grad bestemt av organisasjonsstrukturen (den formelle fordelingen av myndighet, ansvar, oppgaver, ressurser og informasjon) enn av lederposisjon på egen arbeidsplass. Styringssystemet er viktigere for den enkeltes medbestemmelse enn plassen i ledelseshierarkiet. Produksjonssystemet trumfer støtte-systemene.

4.4 Tillitsvalgtes innflytelse og arbeidsbetingelser

Et sentralt premiss for at de formelle bedriftsdemokratiske ordningene skal fungere, er at tillitsvalgte og verneombud kan ivareta sine verv i henhold til lov- og avtaleverk. Dette gjelder både tilgang til kunnskaper og informasjon, muligheter for å bli hørt og trygghet i rollen som tillitsvalgt.

Figur 9 under viser at 39 prosent av SAFEs tillitsvalgte (2 av 5) ofte opplever brudd på hovedavtalen. Dette er mer enn dobbelt av de tillitsvalgte i Medbestemmelsesbarometeret 2016. 56 prosent av de tillitsvalgte rapporterer at bruddene er vanskelige å forfølge. Disse andelenene ligger betydelig høyere enn blant tillitsvalgte i Medbestemmelsesbarometeret 2016 med 1 av 5 (18 prosent) som ofte opplever brudd på hovedavtalen og 33 prosent som synes slike brudd er vanskelige å følge opp. Forskjellene mellom SAFE-undersøkelsen og Medbestemmelsesbarometeret kan langt på vei forklares med at flertallet i SAFE jobber i olje og gass, og en stor andel av dem jobber offshore.

Figur 9: Brudd på hovedavtalen, Tillitsvalgte. (Andel 4+5 (enig og helt enig) på en skala fra 1-5. Vet ikke/irrelevant er utelatt fra totalen. (prosenttall, n=450 (SAFE) og n=746 MB))



Undersøkelsene indikerer en forskjell mellom olje og gass og andre når det gjelder press på avtaleverket og partssamarbeidet. Det er 8 prosent flere tillitsvalgte i olje og gass enn i Medbestemmelsesbarometeret som mener at brudd på hovedavtalen er vanskelige å forfølge. Vi tar som nevnt forbehold

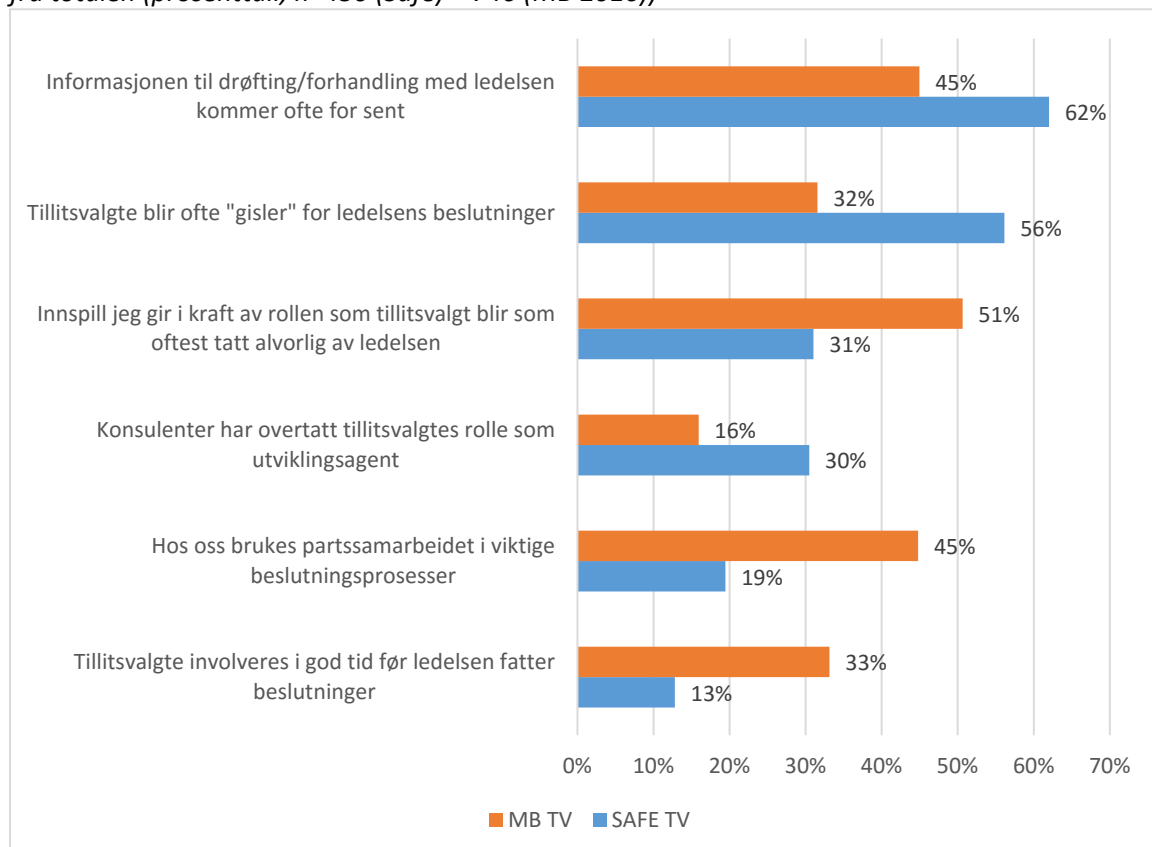
om at tallene fra olje og gass er små og at vi derfor ikke kan teste den statistiske holdbarheten i denne forskjellen.

Nesten to av tre tillitsvalgte i SAFE opplever å motta informasjon til drøfting med ledelsen for sent. Bare 13 prosent mener at de tillitsvalgte involveres i god tid før beslutninger tas. I Medbestemmelsesbarometeret var det under halvparten som mente at informasjon fra ledelsen kommer for seint. Det er med andre ord forskjeller fra arbeidsplass til arbeidsplass i måten partsamarbeidet og de demokratiske ordningene virker på.

Videre er det godt over halvparten i SAFE som sier seg enige i at de tillitsvalgte ofte blir gisler for ledelsens beslutninger. I disse sakene ligger SAFEs tillitsvalgte mye dårligere an enn tillitsvalgte i arbeidslivet generelt slik tallet fra MB 2016 viser.

På motsatt side er det kun en tredel av SAFEs tillitsvalgte som føler at deres innspill blir tatt på alvor av ledelsen, mot halvparten i Medbestemmelsesbarometeret. Kun 1 av 5 tillitsvalgte i SAFE opplever at partssamarbeidet brukes i viktige beslutningsprosesser, mot nesten 1 av 2 i Medbestemmelsesbarometeret. 30 prosent er enige i at konsulenter i større grad har overtatt tillitsvalgtes rolle som utviklingsagenter.

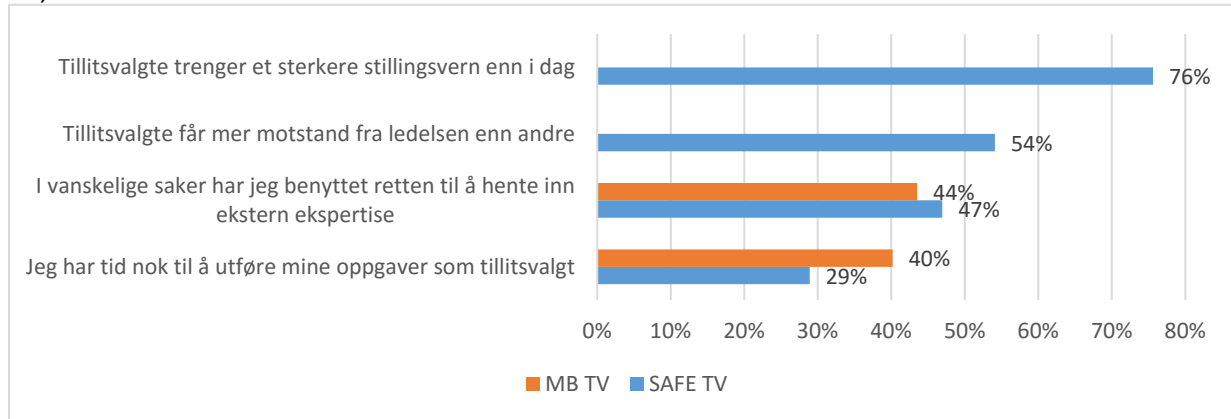
Figur 10: Tillitsvalgte. (Andel 4+5 (enig og helt enig) på en skala fra 1-5. Vet ikke/irrelevant er utelatt fra totalen (prosenttall, n=450 (Safe) – 746 (MB 2016))



- Over halvparten av de tillitsvalgte i SAFE opplever at de får mer motstand fra ledelsen enn andre

- mindre enn 1 av 3 har nok tid til å gjøre jobben som tillitsvalgt.
- hele 76 prosent av tillitsvalgte i SAFE mener at de tillitsvalgte trenger et sterkere stillingsvern enn de har i dag.

Figur 11: Tillitsvalgte. (Andel 4+5 (enig og helt enig) på en skala fra 1-5. Vet ikke/irrelevant er utelatt fra totalen)



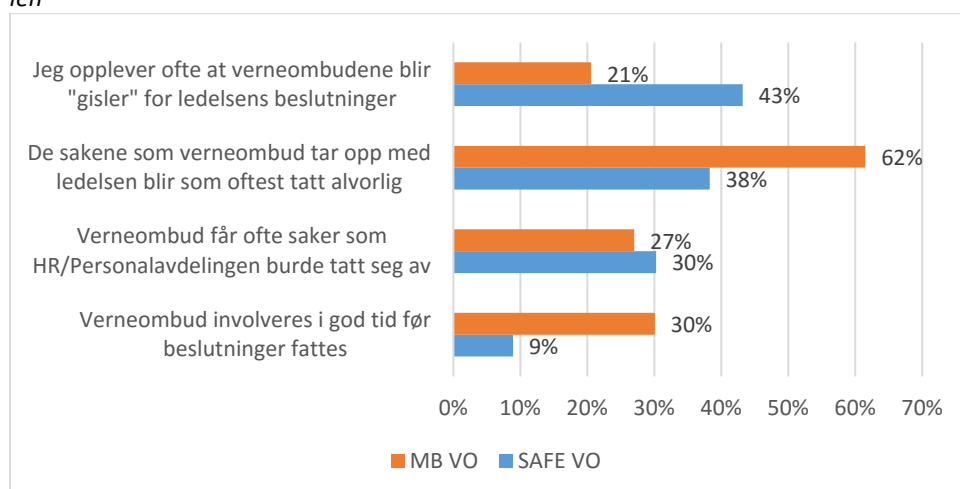
At 76 prosent av tillitsvalgte i SAFE mener at de trenger et sterkere stillingsvern er et klart uttrykk for at tillitsmannsordningen, og dermed partssamarbeidet og medbestemmelsen er under et sterkt press i olje og gass. Dette funnet viser at Case studien fra Nyhamna ikke er enestående. Som vi viser senere mener 70 prosent av SAFE-medlemmene, 54 prosent av ansatte i olje/gass/energi at norsk arbeidsliv beveger seg i en mer autoritær retning, mot 45 prosent i arbeidslivet under ett. Disse tallene underbygger at partssamarbeidet og medbestemmelsen i olje og gass er mer svekket enn i andre deler av arbeidslivet. Dette handler ikke bare om nedbemanning, nedleggelse og oljeprisfall. Nyhamna-casen viste oss hvordan styringssystemer som innføres av toppladelsen ovenfra og ned kan både omgå og overstyre de norske ordningene selv om de er både lov- og avtalefestet,

4.5 Verneombudenes innflytelse og arbeidsbetingelser

Også verneombudene i SAFE rapporterer om generelt dårligere muligheter til å utøve sitt verv enn verneombud i arbeidslivet generelt.

- bare 38 prosent opplever at de sakene de tar opp som verneombud blir tatt alvorlig av ledelsen.
- bare 9 prosent opplever at de som verneombud involveres i god tid før beslutninger tas,
- 43% opplever ofte at de som verneombud blir gisler for ledelsens beslutninger.

Figur 12: Verneombud. (Andel 4+5 (enig og helt enig) på en skala fra 1-5. Vet ikke/irrelevant er utelatt fra totalen)



Under halvparten av verneombudene i SAFE mener at reell uenighet mellom ledelsen kommer frem i AMU. Med Arbeidsmiljøloven av 1977 ble Arbeidsmiljøutvalget det viktigste samarbeidsorganet i virksomheten. Det er bare i AMU at ansatte kan pålegge arbeidsgiveren å gjennomføre tiltak mot arbeidsgiverens vilje. Denne muligheten gir AMU en helt annen tyngde enn andre samarbeidsorgan (Bernhardsen, 2014: 21). Derfor er det oppsiktsvekkende at under halvparten av verneombudene i SAFE mener at reell uenighet mellom ansatte og ledelsen kommer fram i AMU, og dette er et svakt resultat i forhold til intensjonene i loven og dens forarbeid. Igjen: også dette funnet indikerer at Nyhamna-casen ikke er unntaket, men kan tilfelle i en ny og mer generell utvikling i olje og gass industrien.

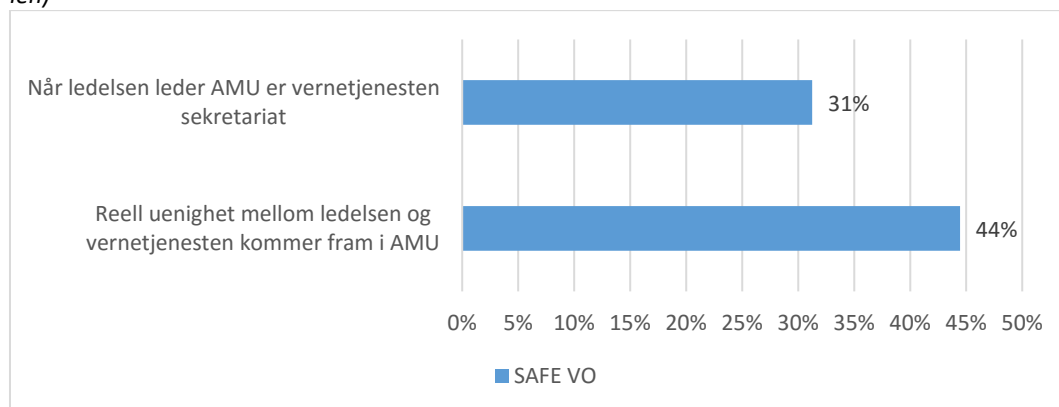
Samtidig er det under ett av tre verneombud som er enige i at vernetjenesten er sekretariat når ledelsen leder AMU. Arbeidsmiljøloven anbefaler at ledelsen og ansattrepresentantene i AMU skal bytte på å være henholdsvis ledere og sekretariat. Sekretariatet har ansvar for referater og protokoller mens lederen i AMU har ansvar for innkalling, dagsorden og møteledelse. Bare 1 av 3 verneombud i SAFE hevder at de praktiserer denne ordningen i tråd med disse bestemmelsene.

Det kan reises spørsmål om vernetjenesten og arbeidsmiljøutvalgene oppfyller arbeidsmiljølovens intensjoner om at et sterkt samarbeid mellom ledelse og ansatte skulle bidra til bedre og sikrere arbeidsmiljø.

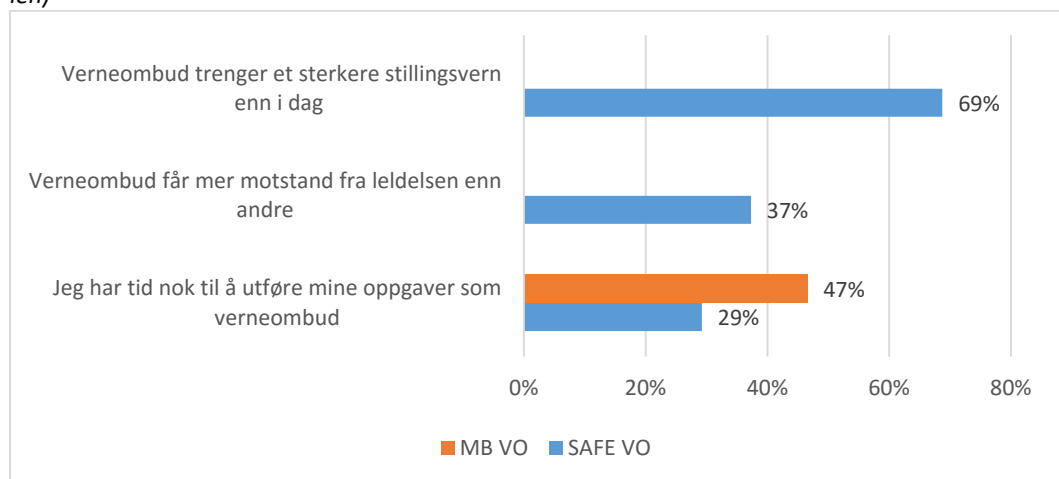
Forskjellene i svarene i SAFE undersøkelsen og Medbestemmelsesbarometeret i figur 12 er veldig store. Mye av forskjellen kan forklares med at et flertall av SAFE sine medlemmer jobber på oljeinstallasjoner i Nordsjøen mens Medbestemmelsesbarometeret er representativt for norske arbeidstakere generelt.

I Nyhamna Casen (se kapittel 3) var det store sprik i ledelsens og verneombud/tillitsvalgtes oppfatninger om hvordan dette skulle praktiseres. Det samme gjaldt HR avdelingens deltakelse i AMU-møtene og deres referatskriving. Når ett av tre verneombud i SAFE melder om liknende avvik fra anbefalt praksis tyder dette på at Nyhamna casen ikke er spesiell. Det ser tvert imot ut til å være vanlig i de delene av arbeidslivet der SAFE er representert, det vil i hovedsak si olje og gassvirksomheten på sokelen. Dette bør være et varsko for tilsynsmyndighetene.

Figur 13: Verneombud. (Andel 4+5 (enig og helt enig) på en skala fra 1-5. Vet ikke/irrelevant er utelatt fra totalen)



Figur 14: Verneombud. (Andel 4+5 (enig og helt enig) på en skala fra 1-5. Vet ikke/irrelevant er utelatt fra totalen)



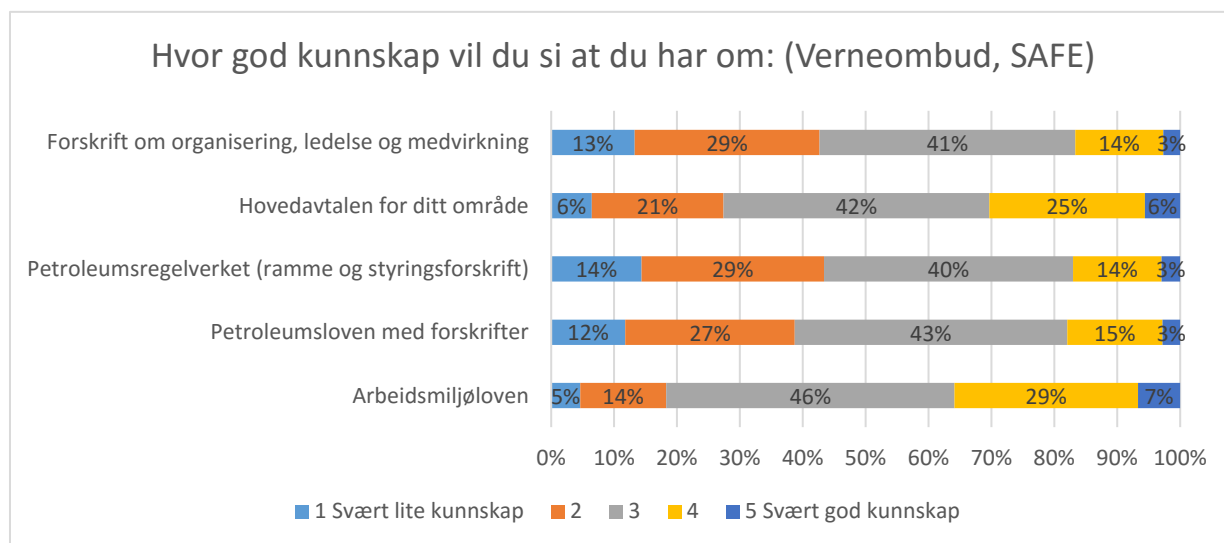
- 31 prosent av verneombudene i SAFE mener at de har nok tid til å utføre sine oppgaver
- 37 prosent av verneombud mener de får mer motstand fra ledelsen enn andre ansatte og tillitsvalgte
- 69 prosent mener at verneombud trenger et sterkere stillingsvern enn de har i dag.

Også her er forskjellen mellom verneombud i SAFE og verneombud i arbeidslivet store og signifikante. Funnene samsvarer med Petroleurstilsynets egen rapport om medbestemmelse (Petroleurstilsynet, 2016).

4.6 Kompetanse og kursing av tillitsvalgte og verneombud

Opplæring og kompetanse er en forutsetning for at tillitsvalgte og verneombud skal kunne gjøre en forskjell i virksomhetene. Vi har stilt SAFE sine verneombud spørsmål om dette, slik det går fram av figur 15 nedenfor.

Figur 15: Kunnskaper om lovverket blant verneombud i SAFE



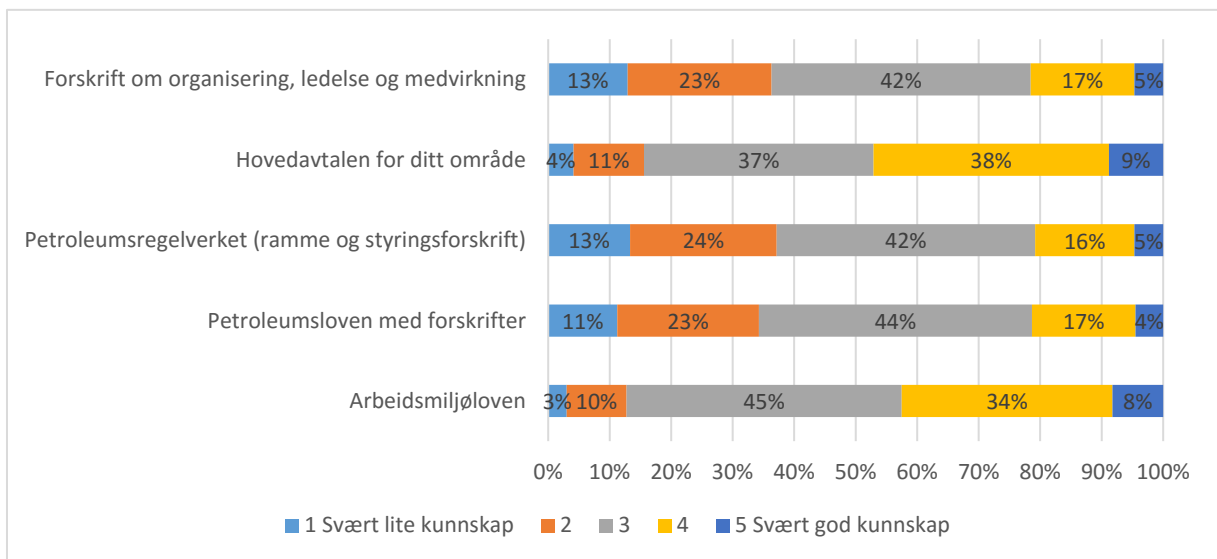
SAFE sine verneombud mener de har bedre kunnskap om Arbeidsmiljøloven enn kunnskapen de har om andre deler av regel-, lov og avtaleverket i figur 15.

- 36 prosent av dem svarer at de har god/svært god kunnskap om AML (4 + 5 på skalaen).
- 31 prosent har god/svært god kunnskap om hovedavtalen,
- 18 prosent om petroleumsloven med forskrifter
- 17 prosent har god/svært god kunnskap om petroleumsregelverket og forskrift om organisering, ledelse og medvirkning

Det står med andre ord ikke veldig godt til med verneombudenes kunnskap om lov- og avtaleverket de er med på å forvalte. Dette sammenfaller med tillitsvalgte og verneombud i Nyhamna som etterlyste mer kurs og opplæring i hvordan vernetjenesten og partssamarbeidet er ment å virke.

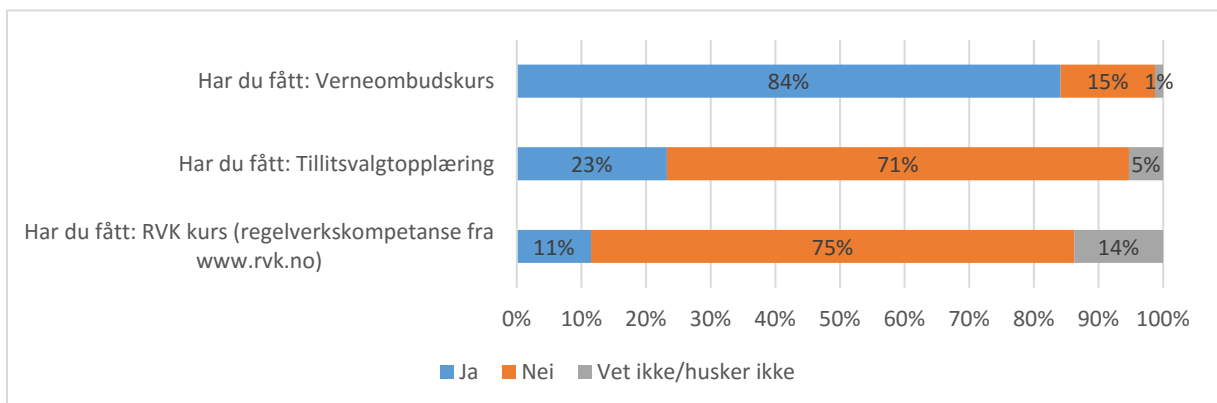
Figur 16 nedenfor viser tilsvarende fordeling av kunnskap hos tillitsvalgte. Tillitsvalgte vurderer sine kunnskaper om det samme regelverket som bedre enn det verneombudene gjør. For dem er det kunnskapen om hovedavtalen som kommer først, og deretter arbeidsmiljøloven. Kunnskapen om reguleringen av petroleumsvirksomhet er mye lavere enn kunnskapen om hovedavtalen og arbeidsmiljøloven. Dette henger sammen med at de mener de får for lite tid til å skjøtte vervet og at de mener det er behov for å styrke deres stillingsvern som figuren nedenfor viser.

Figur 16: Kunnskaper om lovverket blant tillitsvalgte i SAFE

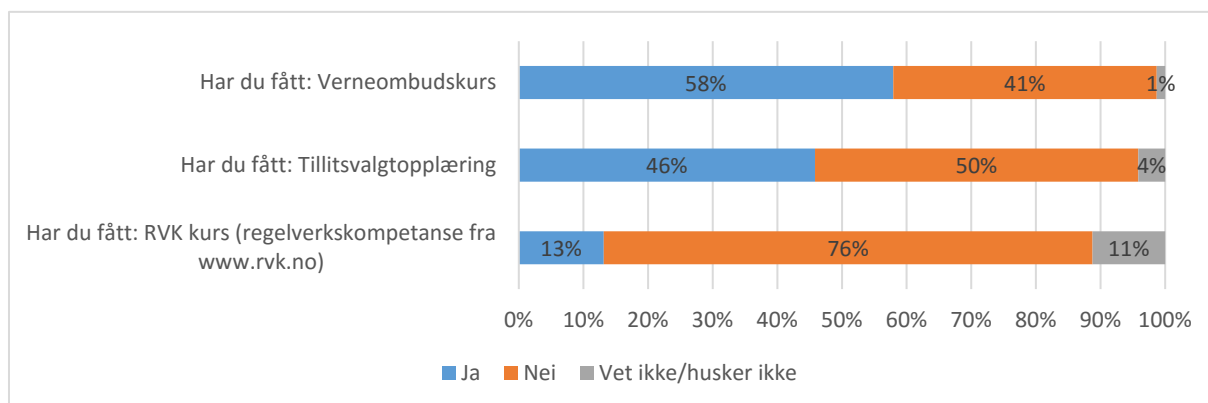


Figur 17 viser andelen av SAFE sine verneombud som har fått opplæring/kurs i dette arbeidet. Et stort flertall av dem (84 prosent) har fått verneombudskurs. Dette viser at verneombudopplæringen virker. Det er derimot få som har fått tillitsvalgtopplæring. At bare 1 av 10 verneombud og litt flere tillitsvalgte (13 prosent, se neste figur 18) i SAFE har fått RVK kurs er bekymringsfullt. Det er også påfallende at det er flere tillitsvalgte som har fått verneombudskurs enn tillitsvalgtopplæring. Dette forklares dels ved at verneombud blir sett som en veldig viktig rolle i olje og gass sammenliknet med annen næringsvirksomhet. Verneombudene er ofte sett som viktigere enn tillitsvalgte på grunn av sikkerhetsaspektene i produksjonen (Colman et al 2011).

Figur 17: Kursing av verneombud



Figur 18: Kursing av tillitsvalgte

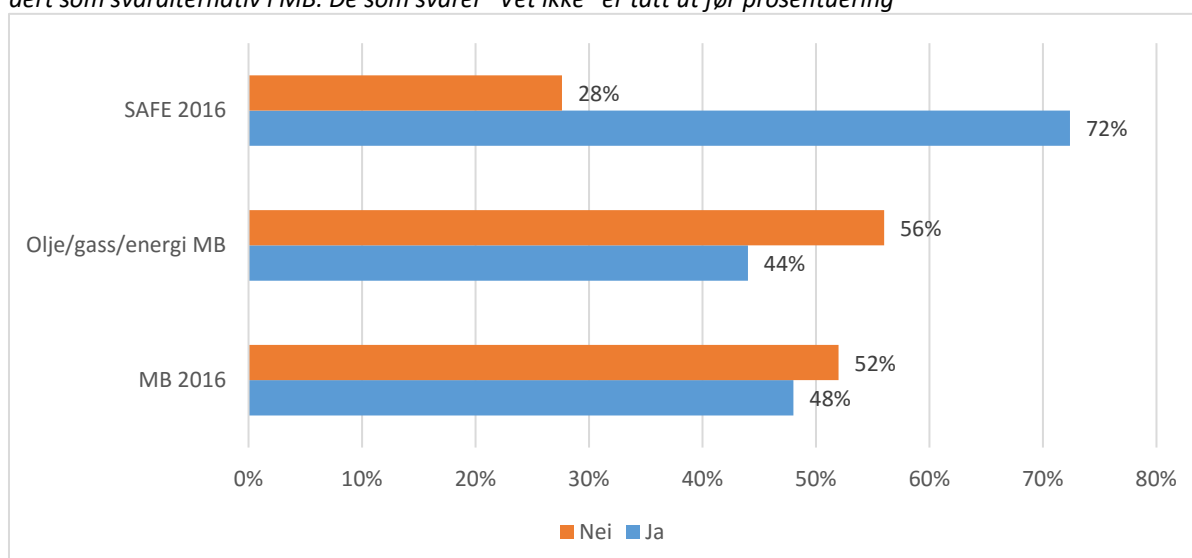


Vurderingen av egen kunnskap og deltakelsen i opplæringsprogram har klare forbedringspotensial. At mer enn 10 prosent både av verneombud og tillitsvalgte i SAFE ikke vet om de har fått RVK-kurs bekrefter dette.

4.7 Kritikkverdige forhold og varsling blant SAFE sine medlemmer

Varsling kom på dagsorden for alvor i kjølvannet av varsling om uryddig fakturering av oppdrag i Siemens i 2004 (Skivenes og Trygstad, 2006; Monsen, 2008). Varsleren ble sagt opp og saken fikk flere runder i rettsvesenet. Til tross for forsøk på å etablere et offentlig varslingsvern fortsetter eksempler med oppsigelser av varslere å strømme på. Det kan se ut til at det å varsle om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen har blitt vanskeligere i løpet av det siste tiåret (Ødegård et al., 2016). I 2016 gikk Politiets Fellesforbund ut med en anbefaling til sine medlemmer om ikke å ty til varsling. Argumentet var at varsling får store negative konsekvenser for de som varsler. I Medbestemmelsesbarometeret 2016 og i SAFE's medlemsundersøkelse stilte vi spørsmålet "Har du opplevd kritikkverdige forhold i virksomheten?". Svarfordelingene vises i figur 19.

Figur 19: Andel ansatte/medlemmer som har opplevd kritikkverdige forhold i virksomheten. "Vet ikke" var inkludert som svaralternativ i MB. De som svarer "Vet ikke" er tatt ut før prosentuering



Figur 19 viser at:

- 72 prosent av SAFE sine medlemmer har opplevd kritikkverdige forhold i virksomheten de jobber i
- mot 48 prosent i Medbestemmelsesbarometeret og
- 44 prosent i olje/gass/energi

Ødegård et al. (2016) viste at mellom 20 og 30 prosent av medlemmene i syv fagforbund hadde opplevd kritikkverdige forhold, mot 16 prosent i deres breddeundersøkelse. Vi finner med andre ord voldsomme sprik i svarene i de forskjellige undersøkelsene.

Sprikene mellom undersøkelsene kan for det første ha noe med utvalgene å gjøre. Ødegård et al. (2016) har spurt medlemmene i 7 forbund: Sykepleierforbundet, Legeforeningen, FLT, Utdanningsforbundet, NTL, Juristforbundet og Politiets Fellesforbund, i alt drøyt 62 000 inviterte med en svarprosent på 31. SAFE undersøkelsen gikk til 7000 medlemmer med svar fra 2196.

SAFE har medlemmer for det meste i olje og gass, med flertallet knyttet til produksjonen i Nordsjøen. Hos Ødegård et al. (2016) er de syv forbundene i offentlig sektor, med unntak av FLT som har en del av sine medlemmer i privat sektor. De syv forbundene har medlemmer med høyere utdanning og de fleste av dem har oppgaver knyttet til brukere/kunder, til forskjell fra industri og olje og gass ansatte som i stor grad har oppgaver som krever tungt teknologisk utstyr i ustabile forhold. Dette kan forklare noe av forskjellen mellom disse to undersøkelsene. Ved en «hendelse» i Nordsjøen som rapporteres til Petroleumstilsynet er sannsynligheten stor for at mange av SAFEs medlemmer opplever den, og svarer ja på spørsmålet vårt om at de har opplevd kritikkverdige forhold. I de syv forbundene er arbeidsuhell og «hendelser» noe som oppleves av de få som er til stede «der og da», på operasjonsstua, i politibilen eller advokatkontoret. Arbeidsoppgavene er i større grad individualiserte og hvert enkelt kritikkverdige får færre "deltakere" enn ved en evakuering. Opplevelsen av kritikkverdige forhold er med andre ord avhengig av hvor du jobber og med hva.

Det er derimot langt vanskeligere å forklare forskjellen i det Trygstad og Ødegård (2016) kaller «breddeundersøkelsen» og Medbestemmelsesbarometeret 2016. Begge disse undersøkelsene er gjennomført teknisk av TNS Gallup. Begge har benyttet TNS Gallup sitt faste panel med omlag 45 000 respondenter. I Trygstad og Ødegård (2016) ble det trukket et utvalg på 6200 arbeidstakere og ungdom i utdanning (3 prosent i nettoutvalget) som ga 3155 svar. I Medbestemmelsesbarometeret ble det trukket et utvalg på 6000 arbeidstakere fra panelet som ga 3053 svar, det vil si drøyt 50 prosent i begge. I Trygstad og Ødegård sin undersøkelse var det 16 prosent som hadde...» vært vitne til, avdekket eller opplevd kritikkverdige forhold som burde vært stoppet, i løpet av de siste 12 månedene». I Medbestemmelsesbarometeret var det 48 prosent som hadde «Opplevd kritikkverdige forhold i virksomheten». Spørsmålsformuleringene er ikke like.

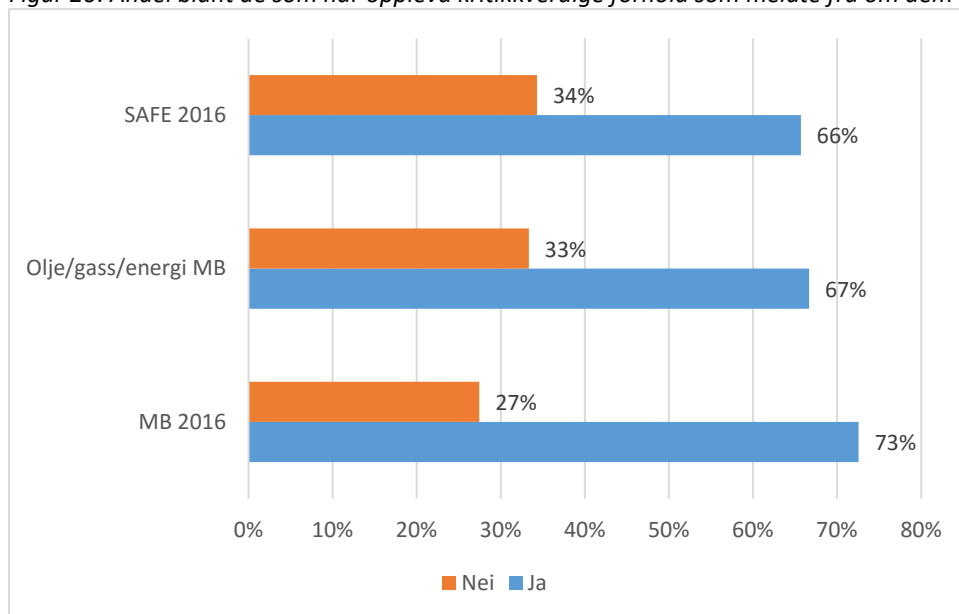
Det er nærliggende å anta at tilleggs formuleringen «...forhold som burde vært stoppet» hos Trygstad og Ødegård vil begrense JA-svarene sammenliknet med vårt mer åpne og generelle spørsmål. Dette kan forklare mye av forskjellen i svarene. Spørsmålsstillingen i Medbestemmelsesbarometeret er også brukt i Ledelsesbarometeret 2016 (Falkum, Nordrik og Ingelsrud 2017) der 56 prosent av Lederne svarte JA.

Når formålet med spørsmålet er å belyse bedriftsdemokrati og medbestemmelse er det nødvendig med denne mer generaliserende tilnærmingen. Formuleringen "...som burde vært stoppet" knytter raskt varsling til det melde fra til tilsynsmyndigheter som har myndighet til å "stoppe" det kritikkverdige, og kan dermed avgrense svarene til lovfestede ordninger.

Hos Ødegård et al. (2016) er det også store forskjeller mellom de syv forbundene med sykepleierforbundet på topp med 32 prosent som har opplevd noe kritikkverdige, og bare halvparten, 16 prosent, «i breddeundersøkelsen».

Figur 20 viser at omtrent 2 av 3 som har opplevd kritikkverdige forhold også har meldt ifra om disse. I Medbestemmelsesbarometeret var det nesten 3 av 4 som meldte ifra. Hos Ødegård et al. (2016) var det tilsvarende 2 av 3 blant sykepleierne som meldte ifra, 38 prosent av Juristforbundets medlemmer og 53 prosent i «breddeundersøkelsen». Varslingsnivået er med andre ord noe likere i undersøkelsene, men Ødegård et al. (2016:72) viser store sprik i disse tallene både over tid og mellom ulike undersøkelser.

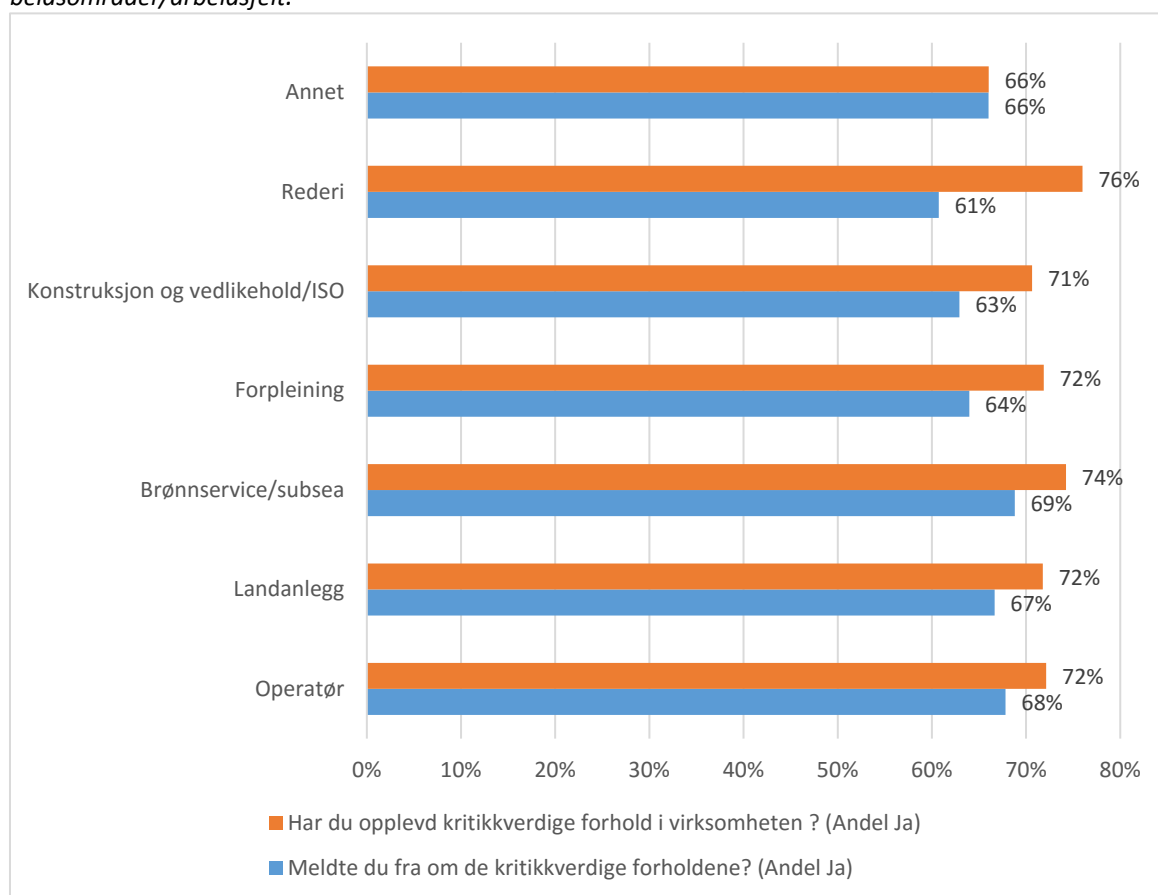
Figur 20: Andel blant de som har opplevd kritikkverdige forhold som meldte fra om dem



Det er store forskjeller mellom de ulike forbundenes medlemmer i utdanningsnivå, arbeidsoppgaver og arbeidsorganisering, og tilsvarende forskjeller i oppbygging og virkemåte, lederstrukturer og arbeidsmiljø i bransjene de jobber i. Slike forhold vil med nødvendighet påvirke ansattes oppfatninger. Sammenlikninger på forbundsnivå kan være interessante for å få fram nettopp forskjellene fra bransje til bransje, men også noen ganger irrelevante fordi de spurte ikke er sammenliknbare i forhold enkelte problemstillinger. Dette resonnementet understreker behovet for å studere praktiseringen av medbestemmelse, partssamarbeid og den norske samarbeidsmodellen Da trer variasjonene fram og bildet av den norske arbeidslivsmodellen som noe stabilt, robust og ensartet må nyanseres.

I Figur 21 viser vi hvordan kritikkverdige forhold og varsling fordeles mellom de ulike arbeidsområdene til SAFE-medlemmene.

Figur 21: Andeler som har opplevd og som har meldt fra om kritikkverdige forhold i virksomheten fordelt på arbeidsområder/arbeidsfelt.



Hovedinntrykket i figuren er at forskjellene mellom arbeidsområdene ikke er så store når det gjelder opplevde kritikkverdige forhold. Ansatte i rederiene opplever oftest kritikkverdige forhold i virksomheten. Samtidig er det blant disse medlemmene at færrest melder fra om dette. Her ser vi at de som jobber i landanlegg svarer nesten likt med ansatte i operatørselskap. På dette området finner vi med andre ord ikke noen forskjell mellom SAFE-medlemmer på land og på sokkelen. Det er få forskjeller mellom gruppene med unntak av de som jobber i rederiene, og som dermed ikke er direkte knyttet til produksjonen. Rederiene driver med ankerhåndtering, sleping, supply-tjenester og liknende. Det har lenge vært en debatt om hvordan en skal få underleverandører på sokkelen til å følge sikkerhetsbestemmelser og prosedyrer i Nordsjøen på samme måte som operatørselskapene (Colman et al., 2011). Samordning av selskapenes regler og prosedyrer ble foreslått som tiltak, men kommunikasjons- og informasjonsproblemer ble sett som en hindring (Colman et al., 2011).

4.8 De som ikke varsler...

"Vanlige ansatte" har i mindre grad opplevd kritikkverdige forhold, og melder også sjeldnere ifra når de opplever dem. VO og TV melder ofte fra (71-77%), men ikke alltid. Det er stort sett de samme grunnene som oppgis for hvorfor man ikke varsler blant alle kategorier av arbeidstakere, men noen forskjeller er det.

Vi har ikke stor nok base til å gå inn i grunnene til at ansatte velger å ikke melde fra om kritikkverdige forhold for alle undergrupper, men blant medlemmer i rederiene (n=97) og operatører på sokkelen (n=116) er basen stor nok.

Figur 22 nedenfor viser like svar mellom SAFE-undersøkelsen og Olje/gass/energi bransjen generelt, men i Medbestemmelsesbarometeret 2016 som helhet er gjennomsnittscorene for det meste noe lavere. Et gjennomsnitt på rundt 4 på en skala fra 1 til 5 betyr at en stor andel er enige i at disse forholdene bidrar til at de ikke varsler om kritikkverdige forhold som de opplever. Oppfatningene i figuren ser ut til å gjelde arbeidslivet generelt. Her finner vi forklaringer på hvorfor det blir vanskeligere og lite attraktivt å melde fra om kritikkverdige forhold. Frykten for negative vurderinger og mulige sanksjoner ser ut til å være et hinder for mange.

Figur 22: Årsaker til å ikke melde fra om kritikkverdige forhold. Base: de som har opplevd kritikkverdige forhold og som ikke meldte ifra. (Gjennomsnitt på skala fra 1 Stemmer ikke til 5 Stemmer godt. «Vet ikke» utelatt)



Ansatte i olje/gass/rederi i Medbestemmelsesbarometeret scorer høyere enn SAFE og arbeidslivet generelt på disse årsakene til at de ikke melder fra om kritikkverdige forhold:

- “Min terskel for å si fra om vanskelige ting er svært høy”,
- “kritikk blir sett på som mangel på lojalitet”,
- “Kritikk fører ofte til konflikter” og
- “Det blir ikke gjort noe med det selv om jeg sier fra”.

Fra tillitsvalgte både i SAFE og i andre forbund får vi høre at i denne bransjen har det skjedd endringer de siste 5 – 6 årene. Tillitsvalgte og verneombud rapporterer at de i stadig mindre grad blir rådspurt av ledelsen i spørsmål som etter avtale- og lovverket skal drøftes med dem. Dette forteller tillitsvalgte i SAFE, Lederne og Industri og energiforbundet som jobber i olje og gassindustrien i seminarer der vi har deltatt i, og hvordan dette foregår det beskrives inngående i vedlegget til case-undersøkelsen i Nyhamna. Ledelsen opptrer mer egenrådig enn tidligere i flere av de store selskapene. Selv vernetjenesten blir forbigått i viktige saker. Vi setter svarene på hvorfor de ikke melder fra om kritikkverdige forhold i sammenheng med disse observasjonene. Funnene viser at dette gjelder olje og gass mer enn i andre deler av arbeidslivet.

I olje og gass industrien har partssamarbeid, medbestemmelse og medvirkning hatt høy status siden oppstarten i slutten av 60 årene. Ikke minst førte de særegne sikkerhetsproblemene i bransjen til at vernetjenesten ble trukket mye tettere inn i viktige beslutningsprosesser i operatørselskapene og etter hvert også leverandørindustrien enn det som var vanlig i den landbaserte industrien (Colman et al., 2011). Også tillitsmannsapparatet fikk viktige roller i både strategiprosesser og utviklingsarbeid. Olje og gass industrien var også tidlig ute med å etablere et trepartssamarbeid i Sikkerhetsforum som Ptil etablerte. Der møtes Ptil, arbeidsgiverne og arbeidstakerne i bransjen for å styrke fokuset på HMS og på miljø sikkerhet. Både case studien av Nyhamna, medlemsundersøkelsen i SAFE og Medbestemmesbarometeret 2016 viser at tillitsforholdet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere er under press. Dette tillitsforholdet er en forutsetning for partssamarbeidet på arbeidsplassene og i trepartssamarbeidet.

Figur 23 viser forskjeller mellom rederiansatte, operatører og andre (totalt) i vurderingen av grunner til ikke å melde fra om kritikkverdige forhold. Disse underutvalgene er ikke store nok til at forskjeller i svar er signifikante, men vi kan se noen ulikheter mellom rederiansatte og operatører på sokkel:

Operatørens nest mest nevnte grunner til å ikke melde fra er at:

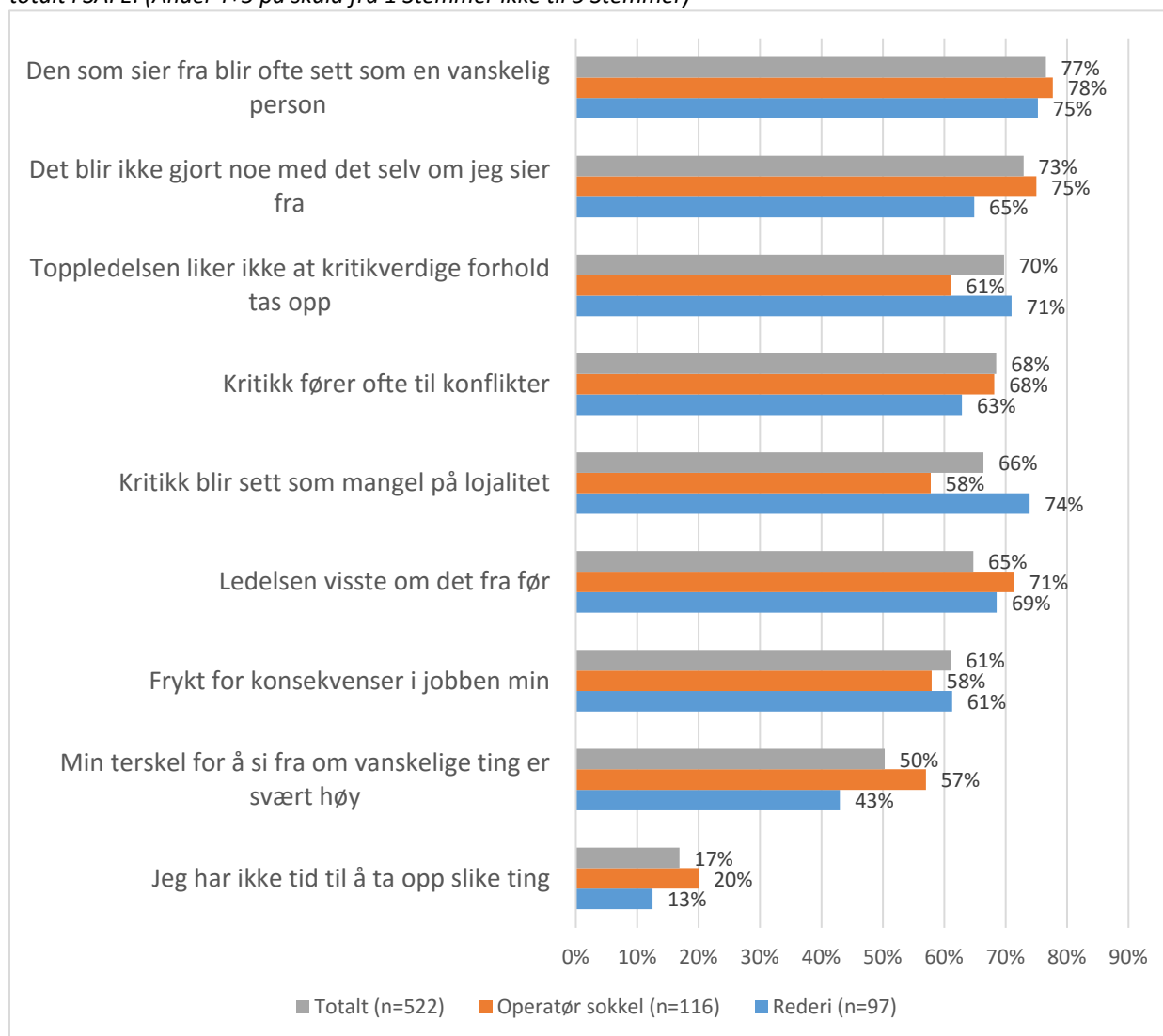
- «det blir ikke gjort noe med det» (75%) og
- «Ledelsen visste om det fra før» (71%).

Dette signaliserer en viss resignasjon og følelse av maktesløshet blant de operatørene som ikke melder ifra om kritikkverdige forhold. Blant rederiansatte er de to nest mest nevnte grunnene at

- «Kritikk blir sett på som mangel på lojalitet» (74%) og
- «Toppledelsen liker ikke at kritikkverdige forhold tas opp» (71%).

Dette bekrefter tolkningen av figur 23. De som jobber i operatørselskapene på sokkelen ser ut til å ha mindre tillit til ledelsen enn i andre deler av arbeidslivet.

Figur 23: Årsaker til å ikke melde fra om kritikkverdige forhold blant ansatte i rederi, operatører på sokkel og totalt i SAFE. (Andel 4+5 på skala fra 1 Stemmer ikke til 5 Stemmer)



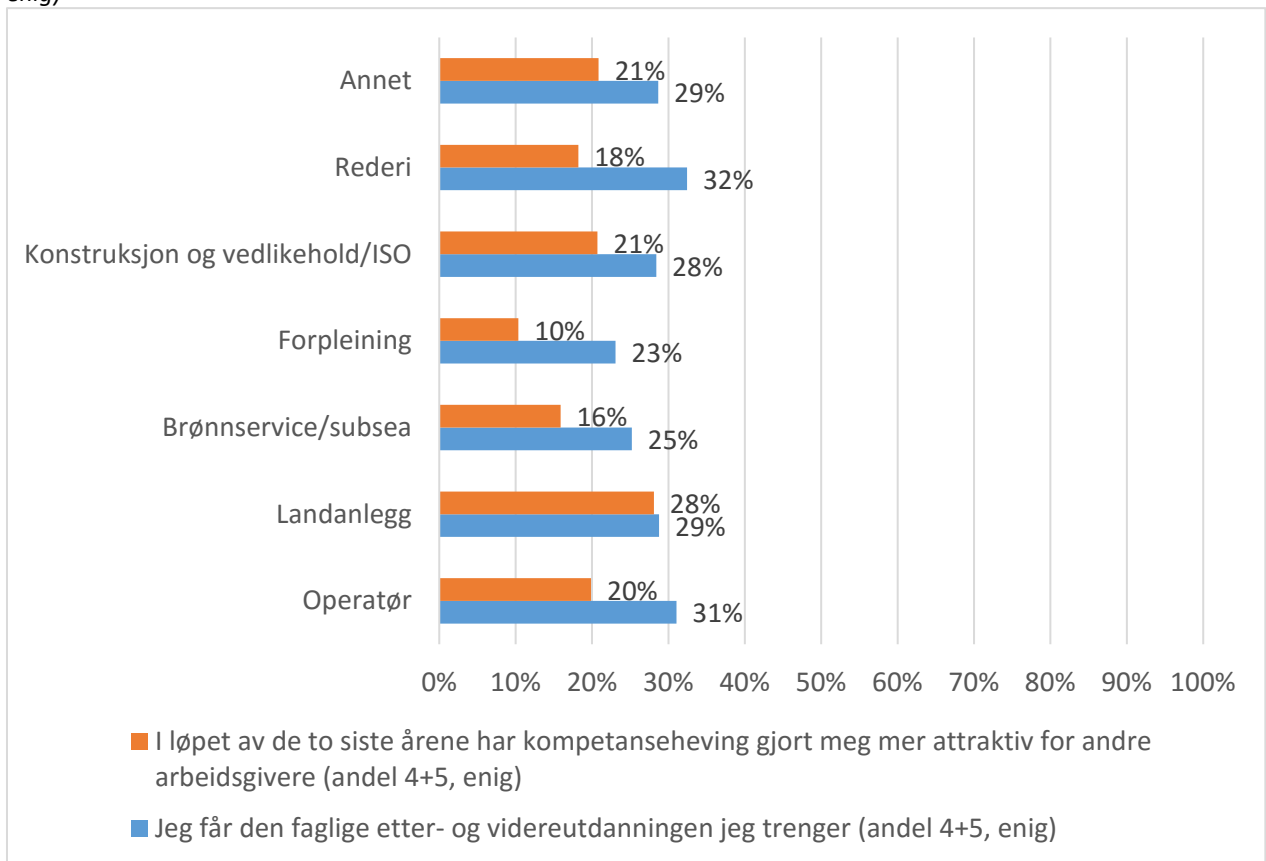
4.9 Etter- og videreutdanningsmuligheter

Figur 24 viser at

- 1 av 3 medlemmer er enige i at de får den faglige etter- og videreutdanningen de trenger, og
- bare 1 av 5 mener at kompetanseheving de siste årene har gjort dem mer attraktive for andre arbeidsgivere.

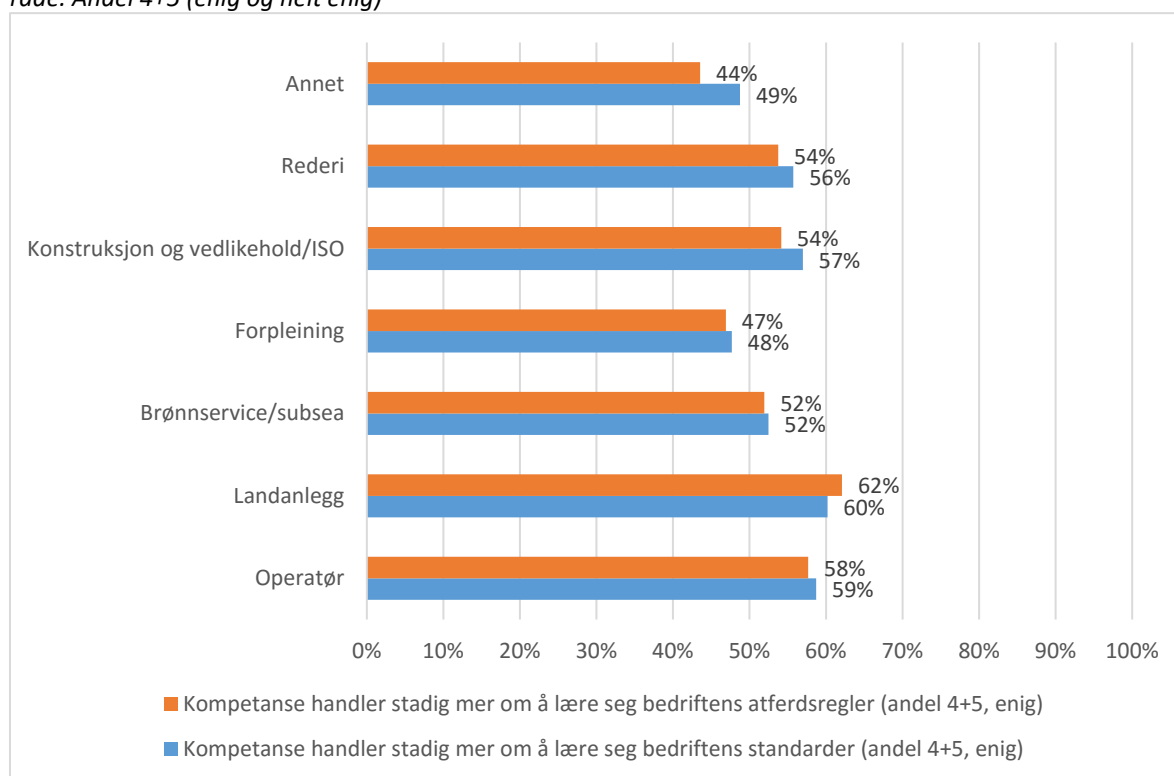
Medlemmer i Forpleining og Brønnservice/subsea rapporterer i lavest grad at de får den etterutdanningen de trenger, og i enda mindre grad at kompetanseheving har gjort dem mer attraktive for andre arbeidsgivere.

Figur 24: Faglig etter- og videreutdanning fordelt etter medlemmenes arbeidsområder. Andel 4+5 (enig og helt enig)



Godt over halvparten av medlemmene i SAFE er enige i at kompetanse i økende grad handler om å lære seg bedriftens standarder og atferdsregler (Figur 25). De som jobber i operatørselskap og på landanlegg er i størst grad enige i dette, men også de som jobber i rederi og konstruksjon og vedlikehold/ISO scorer høyt her.

Figur 25: Kompetanseheving i bedriftens atferdsregler og standarder fordelt etter medlemmenes arbeidsområde. Andel 4+5 (enig og helt enig)



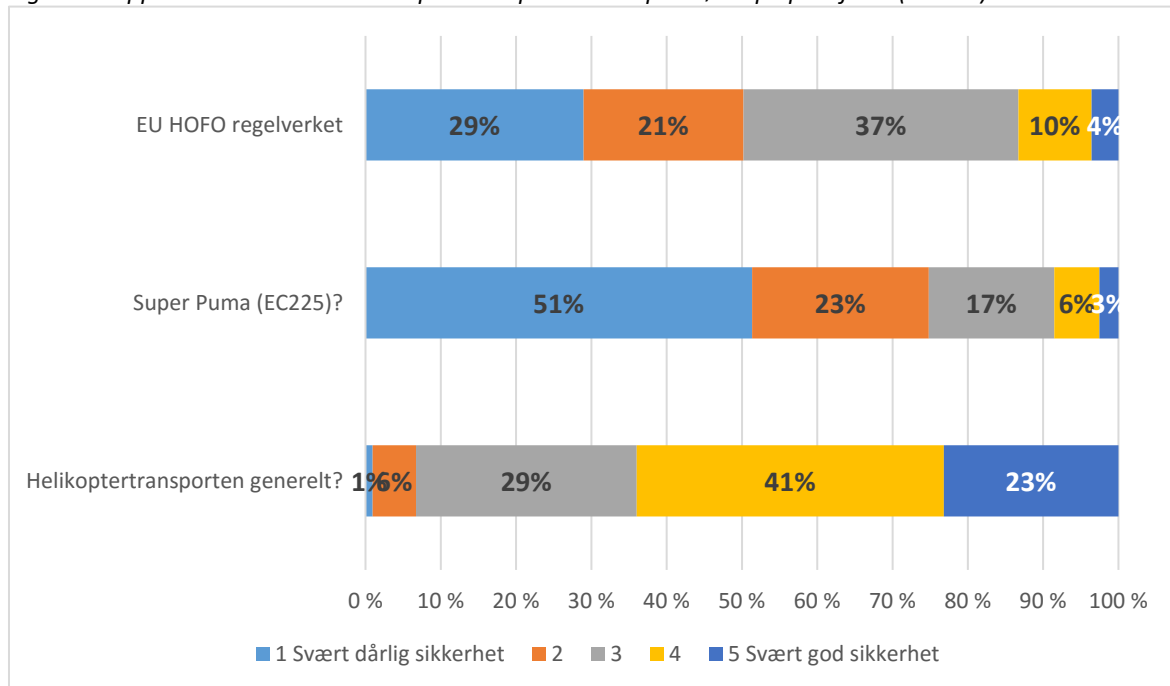
Vi finner ingen sammenheng mellom disse oppfatningene og medlemmenes utdanning.

4.10 SAFE medlemmenes oppfatninger om helikoptertransporten

Etter helikopterulykken ved Turnøya i april i år er det naturlig nok blitt et større fokus på tryggheten ved helikoptertransporten til installasjonene i Nordsjøen. Medlemsundersøkelsen i SAFE viser at de færreste opplever sikkerheten ved helikoptertransporten generelt som dårlig (7 prosent). Når det gjelder helikoptertypen som var involvert i ulykken er det motsatt:

- Tre av fire operatører på plattform mener at sikkerheten i Super Puma (EC225) er dårlig eller svært dårlig.
- Sikkerheten i EU HOF0 regelverket oppleves også som dårlig eller svært dårlig av halvparten av operatørene på sokkel, men her er det også en stor andel som svarer midt på skalaen.
- Bare 14 prosent mener at sikkerheten i EU-regelverket er godt.

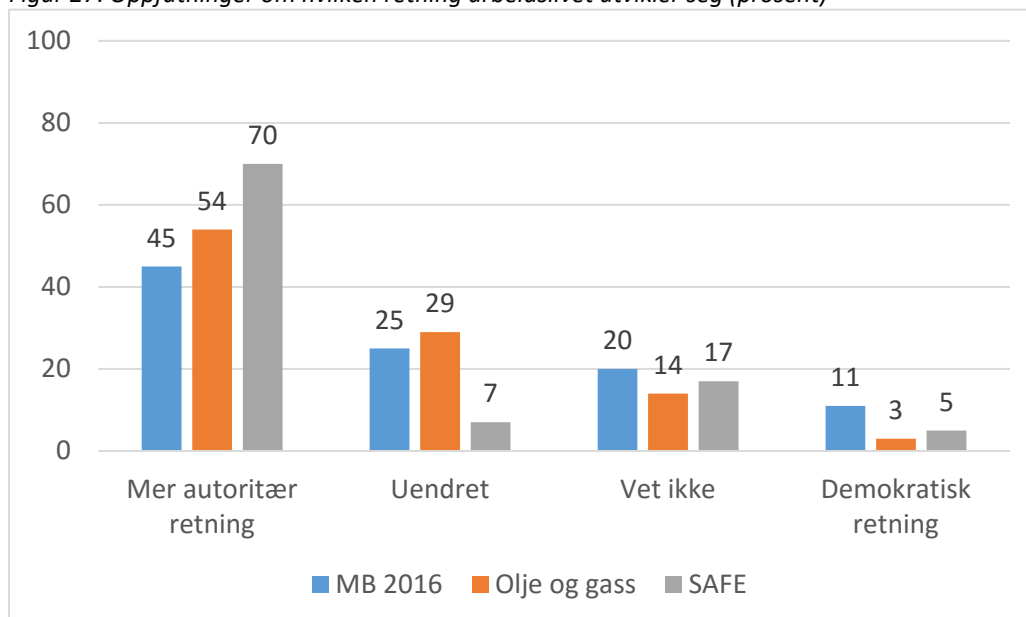
Figur 26: Opplevd sikkerhet ved helikoptertransport blant operatører på plattform (n= 504)



4.11 Styring og ledelse

Arbeidslivet er ikke statisk. Det endrer seg i takt med teknologisk utvikling, nye organisasjons og ledelsesverktøy og økonomiske svingninger i markedene. Derfor blir det også forskjeller mellom bransjer og sektorer. Vi har stilt spørsmål om hvilken retning SAFE sine medlemmer mener at utviklingen i norsk arbeidsliv beveger seg. De samme spørsmålene har vi også stilt i Medbestemmelsesbarometeret. I Figur 27 nedenfor viser vi svarene i Medbestemmelsesbarometeret, olje/gass/energi i Medbestemmelsesbarometeret og i SAFE-undersøkelsen.

Figur 27: Oppfatninger om hvilken retning arbeidslivet utvikler seg (prosent)



I arbeidslivet generelt er det

- 45 prosent som mener at det beveger seg i en mer autoritær retning
- 11 prosent som mener at det blir mer demokratisk.
- 5 prosent mener det er uendret og
- 20 prosent «vet ikke».

I Safe –undersøkelsen er det

- 70 prosent som mener arbeidslivet blir mer autoritært,
- 5 prosent som mener det blir mer demokratisk og
- 7 prosent som mener det er uendret.
- 17 prosent «vet ikke»

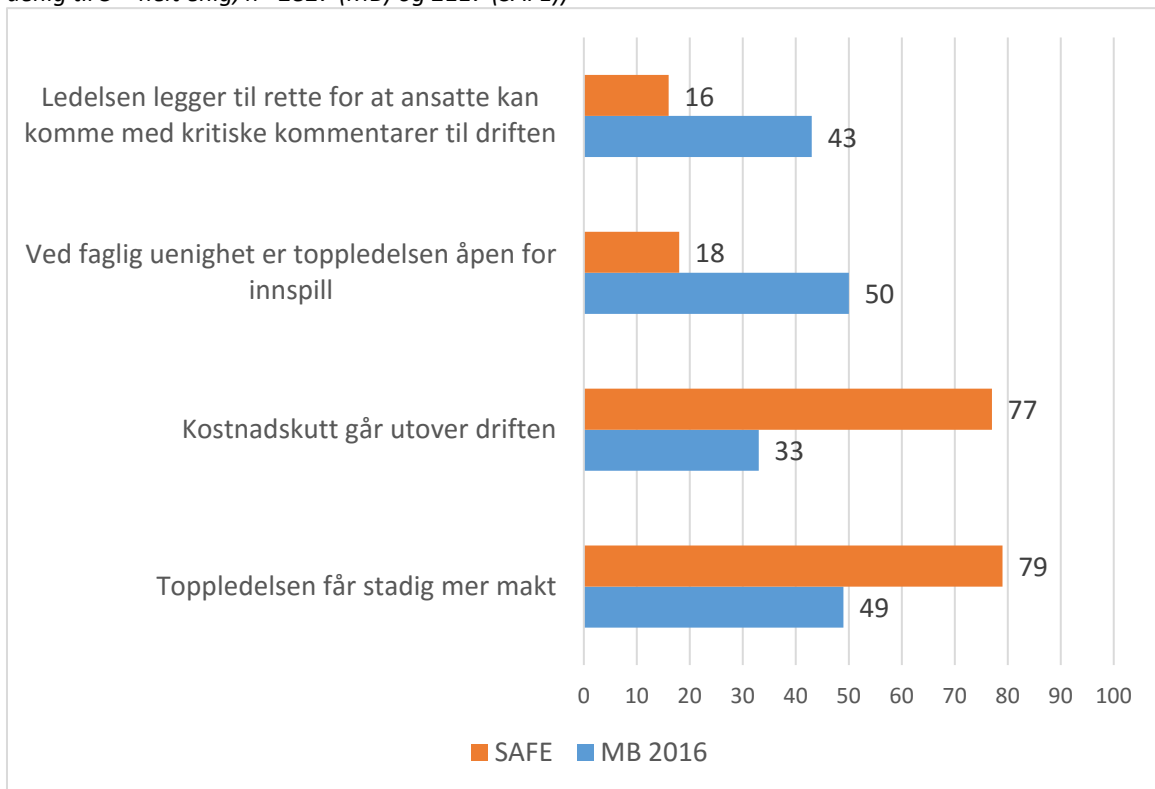
I olje og gass (Medbestemmelsesbarometeret) er det

- 54 prosent som mener det blir mer autoritært mens bare
- 3 prosent mener det blir mer demokratisk.

Både SAFE-undersøkelsen og Medbestemmelsesbarometeret viser at ansatte i olje og gass oppfatter en autoritær utvikling i arbeidslivet i større grad enn andre. Dette kan ha noe med oljeprisfallet i 2014 og de etterfølgende nedbemanningene, nedleggelsene og permitteringene å gjøre. I omstillingsprosesser med nedbemanning, permittering og avvikling av prosjekter har tillitsvalgte og fagforeninger rapportert at de har liten innflytelse både på beslutningene og bruken av overtallighetskriterier. Virksomhetens behov for kompetanse ser ut til å brukes i stedet for ansiennitet i en del virksomheter. Tillitsvalgte rapporterer også liten innflytelse på definisjonen av behovet for nedbemanning og på virkemidlene som tas i bruk for å gjennomføre den. Dette er forhold som vil påvirke den norske samarbeidsmodellens oppbygging og virkemåte. SAFE-medlemmenes opplevelse og erfaringer på egen arbeidsplass kan påvirke oppfatningene om den generelle utviklingen i arbeidslivet.

Vi ser derfor på mer direkte oppfatninger om ledelse på arbeidsplassene og sammenlikner Medbestemmelsesbarometeret 2016 og SAFE undersøkelsen.

Figur 28: Noen oppfatninger om styring og ledelse (prosenttall, andeler som svarer 4+5 på skala fra 1 = helt uenig til 5 = helt enig, n= 2827 (MB) og 2117 (SAFE))



Figuren viser store forskjeller mellom de to undersøkelsene.

- Bare 16 prosent i SAFE mener ledelsen legger forholdene til rette for at ansatte kan komme med kritiske kommentarer til driften, mot
- 43 prosent i Medbestemmelsesbarometeret 2016.
- En av fem medlemmer i SAFE mener toppledelsen er åpen for innspill ved faglig uenighet, mot 1 av 2 i Medbestemmelsesbarometeret 2016
- 3 av 4 medlemmer i SAFE mener kostnadskutt går utover sikkerheten, mot 1 av 3 i Medbestemmelsesbarometeret 2016
- 4 av 5 SAFE-medlemmer og
- 1 av 2 i Medbestemmelsesbarometeret 2016 mener at toppledelsen får stadig mer makt.

Disse forskjellene viser at tilliten mellom ansatte og ledelse er svakere på norsk sokkel enn i arbeidslivet generelt. Dette kan bekrefte og forklare hvorfor SAFE sine medlemmer mener at arbeidslivet beveger seg i en mer autoritær retning i mye større grad enn andre.

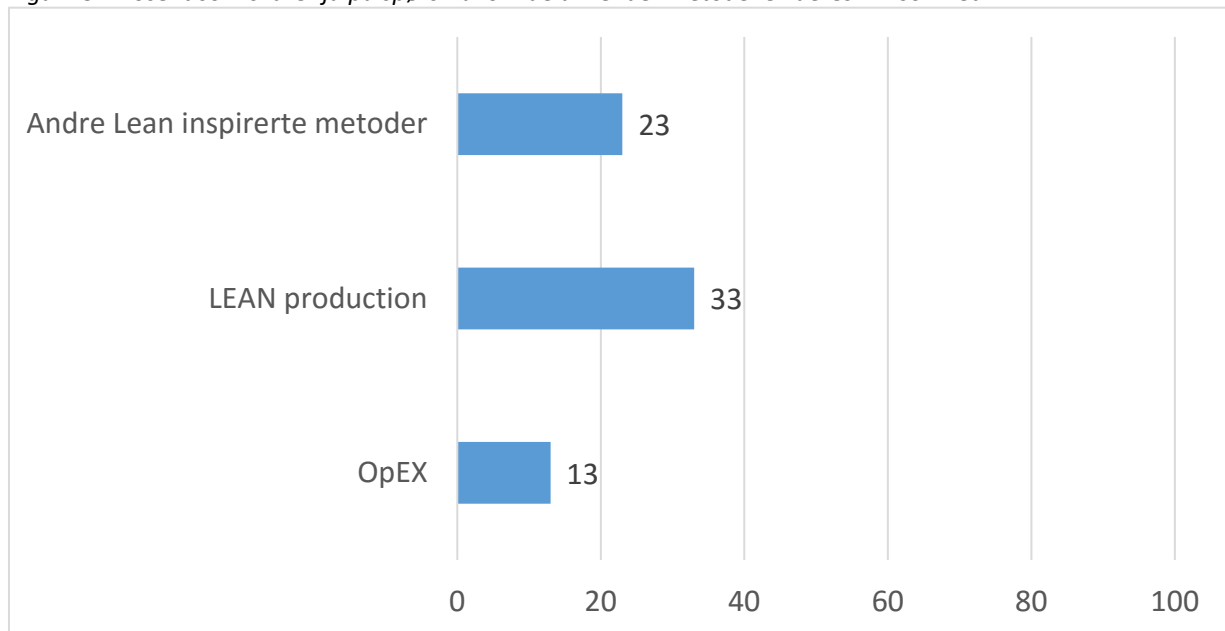
Dette vil vi forklare med

- at SAFE-medlemmer jobber i olje og gass-sektoren i en fase med dramatiske kutt.
- at et flertall i SAFE er fagarbeidere på sokkelen og har en mindre andel med høyere utdanning enn i Medbestemmelsesbarometeret 2016
- at olje og gass industrien har innført styringssystemer som styrker arbeidsgivernes styringsrett og svekker medbestemmelsen og tillitsforholdet mellom ledelse og ansatte (kfr Nyhamna)

Dette nyanserer og svekker forestillingen om at den norske samarbeidsmodellen er en og samme ting som virker på den samme måten over alt. Det ser ut til at den norske samarbeidsmodellen påvirkes av den økonomiske markedssituasjonen direkte og at det er store forskjeller både mellom bransjer og virksomheter. Forbundsvisе undersøkelser viser seg å få fram forskjeller som ellers ville vært skjult.

I olje og gassbransjen tar de i bruk standardiseringsmetoder som LEAN og Operational Excellence. Figur 29 viser hvor stor andel av SAFE sine medlemmer som anvender slike styringsinstrument.

Figur 29: Prosent som svarer ja på spørsmål om de anvender metodene i deres virksomhet

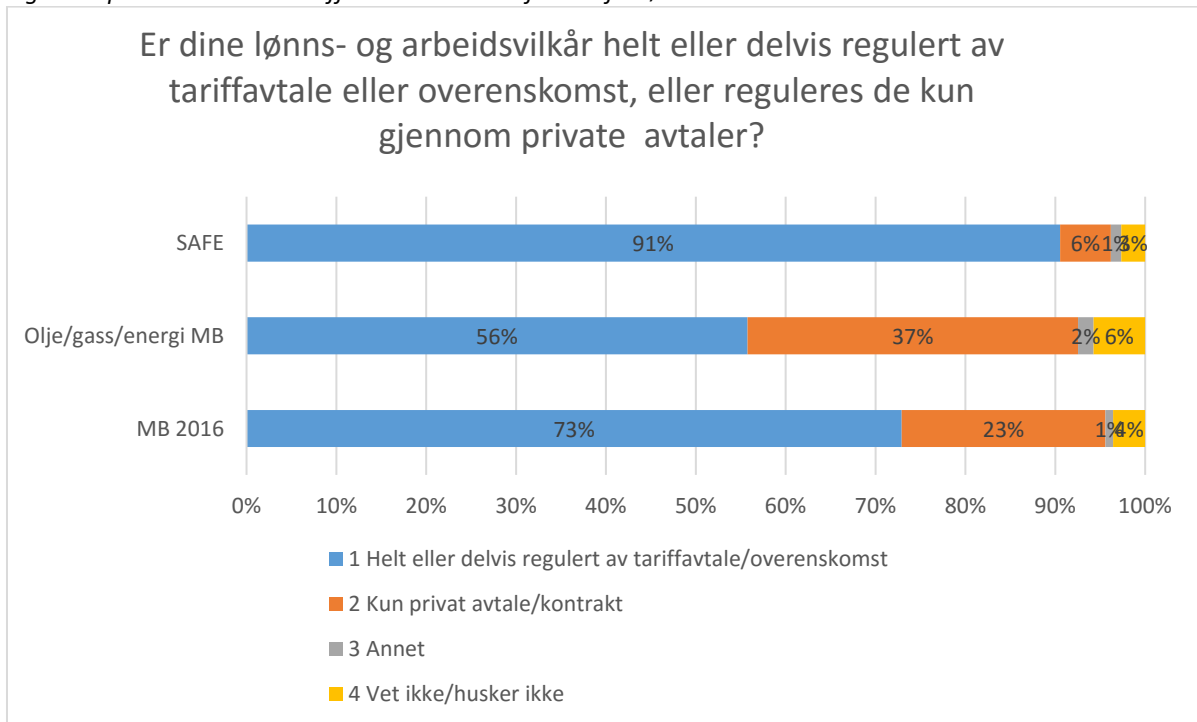


43,2 % av SAFE-medlemmene anvender en eller flere av de nevnte standardiseringsverktøyene. Tillitsvalgte i olje og gass rapporterer at det har pågått en standardiseringsbølge fra 2010 og framover. Colman et al., (2011) viste at standardisering var et strategisk hovedtrekk ved innføring av «Ny driftsmodell» på installasjonene til Statoil på sokkelen i 2008. "Ny driftsmodell" var hovedstrategien i den organisatoriske integrasjonen av Hydros og Statoils oljeinstallasjoner i forbindelse med sammenslåingen av selskapene fra 2007 og framover (Colman et al 2011).

4.12 Arbeidsvilkår

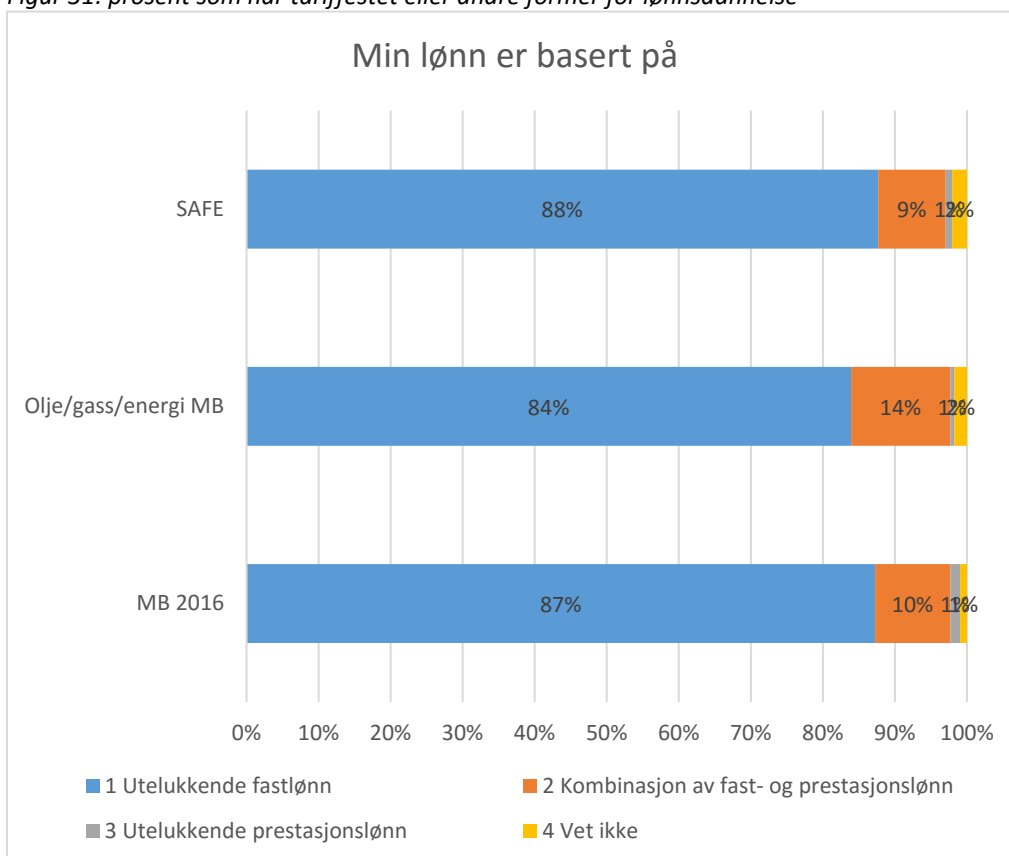
Figur 30 nedenfor viser at lønns og arbeidsvilkårene blant SAFE sine medlemmer er helt eller delvis regulert av tariffavtale/overenskomst i langt større grad enn i olje/gass/energi ellers og i Medbestemmelsesbarometeret 2016 samlet sett.

Figur 30: prosent som har tariffestet eller andre former for lønnsdannelse



Forskjellene er langt mindre når vi ser på bruken av prestasjonslønn.

Figur 31: prosent som har tariffestet eller andre former for lønnsdannelse



4.13 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett at SAFE

- Har langt lavere andel kvinner enn i arbeidslivet generelt
- Flertallet har fagbrevutdanning og jobber på norsk sokkel i olje og gass bransjen
- Aldersfordelingen er som i arbeidslivet generelt med 2 av 3 som er 40+
- SAFE sine medlemmer jobber i virksomheter der de bedriftsdemokratiske ordningene er på plass i større grad enn i resten av arbeidslivet. Dette henger sammen med olje og gass sektoren som legger vekt på sikkerhet og HMS
- Medlemmene har mindre innflytelse på sin egen arbeidssituasjon enn i resten av arbeidslivet og noe mindre enn i olje og gasssektoren ellers. Dette kan dels forklares med store nedbemanninger og kutt etter oljeprisfallet i 2014, noe som vil gå direkte ut over den enkelte ansattes autonomi. De er dessuten underlagt strengere sikkerhetsbestemmelser enn i andre bransjer.
- SAFE medlemmene har også mindre innflytelse på organiseringen av arbeidet og på styringen og organiseringen av virksomheten enn i andre bransjer.
- Det er veldig små forskjeller i innflytelsen til medlemmer, verneombud, tillitsvalgte og ledere med personalansvar. Den sistnevnte gruppen har større innflytelse på styring og organisering av virksomheten i tråd med deres posisjoner og roller i virksomhetene..
- Det er små forskjeller i innflytelsen når vi sammenlikner de ulike arbeidsområdene. Medlemmene har noe større innflytelse på egen arbeidssituasjon i operatørselskapene og rederiene enn på de andre arbeidsområdene.
- 2 av 5 tillitsvalgte i SAFE opplever ofte brudd på hovedavtalen, mot nesten 1 av 5 i resten av arbeidslivet. SAFE tillitsvalgte synes oftere enn andre at slike brudd er vanskelige å forfølge.
- Over halvparten av de tillitsvalgte opplever at de får mer motstand fra ledelsen enn andre, og 1 av 3 mener de har for liten tid til dette arbeidet. 3 av 4 mener tillitsvalgte trenger et sterkere stillingsvern.
- Under halvparten av verneombudene mener reell uenighet kommer fram i AMU, og bare 1 av 3 verneombud har sekretariatsfunksjon i AMU når ledelsen har lederfunksjonen, og omvendt. Dette er i strid med anbefalingene i AML. 69 prosent av dem mener verneombudene trenger et sterkere stillingsvern.
- Både verneombud og tillitsvalgte trenger mer kunnskap og opplæring i avtale og lovverk som gjelder deres arbeid.
- Nesten 3 av 4 SAFE-medlemmer har opplevd kritikkverdige forhold i virksomheten, mot drøyt 1 av 2 i olje og gass og Medbestemmelsesbarometeret. 2 av 3 av SAFE-medlemmene som

hadde opplevd kritikkverdige forhold hadde meldt fra om det (varslet), ganske likt med arbeidslivet ellers. De som ikke varslet anfører frykt for å miste jobben, krav om lojalitet fra ledelsen og frykt for konflikter som årsak.

- Sikkerheten ved bruk av Puma (EC225) oppleves som dårlig av 3 av 4 SAFE medlemmer, og halvparten mener at EU HOFO regelverket gir for dårlig sikkerhet.
- 70 prosent av SAFE medlemmene mener arbeidslivet utvikler seg i en mer autoritær retning, mot 54 prosent i olje og gass og 46 prosent i arbeidslivet som helhet.
- Det er nesten 4 av 5 SAFE medlemmer som mener at «Kostnadsutt går utover sikkerheten i driften» mot 1 av 3 i arbeidslivet ellers, og at «Toppledelsen får stadig mer makt, mot 1 av 2 i arbeidslivet ellers.

5. Individorienterte styringssystemer i den norske samarbeidsmodellen

I denne rapporten har vi beskrevet hvilke utfordringer SAFE sine medlemmer, tillitsvalgte og verneombud møter i samarbeidet med ledelsen på sine arbeidsplasser. Dette har vi gjort ved hjelp av en omfattende case-studie i Nyhamna-anlegget til Shell, en spørreskjema-undersøkelse blant SAFE sine medlemmer, og i tillegg har vi benyttet data i Medbestemmelsesbarometeret 2016 til å sammenlikne like spørsmålsstillinger.

Case-studien viser oss hvordan nye styringssystemer og ledelsesmodeller endrer mulighetene for ansattes medbestemmelse og medvirkning i norsk arbeidsliv. Etter intervjuene i Case-undersøkelsen har vi brukt funn derfra til å utforme spørsmålene i medlemsundersøkelsen til SAFE. Det gjelder spesielt spørsmål om tillitsvalgte og verneombudene sine roller i virksomheter som innfører styringssystemer som er basert på Anglo-amerikansk teorier og modeller med forankring i individorientert ledelses- og organisasjonstenkning.

Ved å sammenlikne det representative Medbestemmelsesbarometeret med SAFE-undersøkelsen får vi nyansert bildet av den norske arbeidslivsmodellen. Forskjellene i oppfatninger om ledelse, medbestemmelse, medvirkning og partssamarbeidet er betydelige på enkelte spørsmål.

Med denne trianguleringen av tre ulike datasett som belyser en del av de samme fenomenene har vi lagt vekt på å belyse hvordan den norske modellen og de importerte styringssystemene virker i praksis, om de er forenlige og hva som i tilfelle må til for gjøre dem forenlige. Ved å spørre hva enhetene i den norske modellen gjør får vi fram et annet bilde enn med spørsmål om hvordan de er etablert, sammensatt og bygget opp. Spørsmålet er ikke hvordan for eksempel AMU er satt sammen og hvem som deltar. Spørsmålet er hva AMU og andre bedriftsdemokratiske ordninger faktisk gjør. Hva er ordningenes praksis på arbeidsplassene?

Spørsmålet vi skal drøfte er om importerte organisasjons- og ledelsesmodeller er forenlige med prinsippene i den norske samarbeidsmodellen eller ikke.

5.1 Sprikende forståelser av virkeligheten

I Nyhamna var ledelsen og ansatte i utgangspunktet enige om at partsamarbeid, medbestemmelse og medvirkning var nyttige reguleringer av relasjonene, også i den utviklings- og omstillingsprosessen som ble initiert av morselskapet i Shell. Siktemålet med omstillingene var å innføre systemer med mål og resultatstyring som kunne være like i hele selskapet. HR enhetene skulle lage funksjonsplaner som støttet forretningsprosessene og de skulle forvalte de styringssystemene som ble implementert. Det var HR som hadde myndigheten til å fortolke og definere hva som var problemer og hvordan de skulle løses gjennom instruksene fra Shell. Styringsinstruksene skulle oversettes til den nasjonale konteksten i hvert datterselskap. Strategidokumentene ble utviklet av HR avdelingen og ledelsen ved Nyhamna. Tillitsvalgte og vernetjenesten hevder at de i liten grad fikk innsyn i dette. Instruksene og omstillingsprogrammet kom i flere delprogram.

Operational Excellence in Production skulle bidra til kostnadskutt og produktivitetsøkning ved å definere verdiene som bidrar til resultater i enheten. Det innebærer at forbedringsmuligheter kartlegges og mål for forbedring settes opp. Standardisering av arbeidsoperasjoner og prosesser er et strategisk

hovedprinsipp. Når gapet mellom målet og resultatet ikke viser avvik fra standarden, kan forbedringsområdet "lukkes". Forbedringsarbeidet i Operational Excellence var delt i fire faser der den første var forstudie og den siste var "økt forbedringstakt". Det er liten tvil om at både avtaleverket og lovverket gir ansatte og deres organisasjoner rett til medbestemmelse helt fra første skritt og første plan i slike omstillingsprosesser og omorganiseringer. Det er uenighet mellom ledelsen og ansatte om den faktiske graden av medbestemmelse og medvirkning for ansatte i disse prosessene.

"Zero Based Organization" hadde som formål å optimaliseres kapasiteten og kompetansen i forhold til oppgavene i driften. Det ledet til en ny skiftordning. Her ble det benyttet eksterne konsulenter i kartlegging og design av arbeidsorganisasjonen. SAFE sine verneombud og tillitsvalgte hevder at de ikke var involvert i disse prosessene i tråd med lov og avtaleverk, mens ledelsen ved anlegget hevder at så ikke er tilfelle.

"Front Line Barrier Management (FLBM) er et kompetanse og verifikasjonssystem som skal påse at alle har den kunnskapen som trengs i arbeidet, det vil si den "kritiske kompetansen" for hver operasjon. Dette skulle forebygge mot storulykker. Det er uenighet mellom ledelsen og ansatte om graden av medbestemmelse og medvirkning i disse prosessene.

Siste brikke i Shell sitt styringssystem var innføringen av, individuelle mål, prestasjonsmåling og resultatstyring.

Ved innføringen av alle elementene i styringssystemet har flere verneombud og tillitsvalgte etterspurt egen medbestemmelse og medvirkning i prosessen. Ledelsen har hevdet at medbestemmelse og medvirkning for det meste er på plass. Disse sprikende oppfatningene og forståelsene av virkeligheten på Nyhamna har preget relasjonen mellom ledelse og ansatte siden 2014, altså i tre år eller mer. Hva er det som gjør det mulig å leve så lenge i to forskjellige verdener og samtidig være deler av et slags fellesskap for å drifte produksjonen? Eller var det ikke et fellesskap, men noe helt annet? Det er dette vi skal drøfte i det følgende.

5.2 Forståelsen av organisasjon og ledelse i Shell Nyhamna

Styringssystemene som Shell innførte i Nyhamna (og det meste av konsernet) bygger på ideer om hvordan organisasjoner kan og bør styres og ledes. Hovedideen er at organisasjoner styres best ved å

- definere og spesifisere den enkeltes oppgaver i detalj
- utarbeide spesifikasjoner, instruksjoner, prosedyrer og standarder for hvordan de skal utføres
- lære den enkelte hvilke standarder han skal følge og hvordan
- måle og kontrollere at oppgavene utføres i tråd med standardene
- sanksjonere målte avvik fra standarder

Enkelt sagt: organisasjoner styres best ved å kontrollere individuell atferd. Instruksjonene er svært omfattende og rommer også alminnelig atferd. Kontrollen av den enkelte ansatte er omfattende, og den bygger på kollegers observasjoner av hverandre. Det vil si at kolleger og i prinsippet alle ansatte på anlegget kan observere og rapportere hverandre til nærmeste leder. Rapportering av observerte avvik blir en form for varsling der det er observert kritikkverdig individuell atferd som varsles. En av de psykologiske teoriene bak dette er at prestasjonsmåling og ulike kontrollsystemer skaper konkurranse

mellom de ansatte, at konkurransen vil bedre prestasjonen til hver enkelt og dermed resultatene i produksjonen. Moxnes (2012) hevder at moderat angst kan fremme konkurranse og prestasjoner i bedrifter.

Kontroll av individuell atferd var også hovedprinsippet i scientific management, slik Fredrick Taylor definerte det og Henry Ford praktiserte det i samlebåndet sitt. I Nyhamna er dette organiseringsprinsippet pakket inn i moderne individorientert retorikk.

I kontroll og måling av arbeidsprosesser får kontroll av egenskaper og ferdigheter hos den enkelte arbeidstaker fokus; i hvilken grad den enkelte har tilegnet seg og faktisk bruker Shell sine globale og lokale standarder i utførelsen av arbeidet. Det er ikke lenger hva vi gjør i praksis og de faktiske prosessresultatene som måles og rettes; det er kompetansen til å utføre operasjonene i tråd med forventninger og standarder som måles hos hver enkelt.

Dette flytter ansvaret for resultatene fra avdelingen/prosjektet/arbeidslaget/teamet/skiftet/ lederen til den enkelte ansatte, og fokus i målingene er ikke nødvendigvis hva som skjer eller gjøres, men kompetansen du viser at du har eller ikke har gjennom det du gjør. Kollektivet og gruppene i virksomheten fortrenses når oppmerksomheten rettes mot hver enkelt. Fokuset i målingene blir den enkeltes kognitive ferdigheter til å oppfylle definerte krav. Dave Ulrich (2012) definerer den enkeltes kompetanse som kunnskap, erfaring og verdier. Styring og ledelse handler om å forme det som den enkelte vet, kan og vil, og det krever måling og kontroll. Målet er at ansatte skal identifisere seg med verdiene til ledelsen. Ensretting er et annet ord for det samme.

Det gjennomføres interne kurs og opplæringsprosedyrer ved Nyhamna. Dette systemet forvaltes av HR. Ansatte, tillitsvalgte og verneombud mener at de etablerte Standard Operating Procedures (SOP) er en type spesialisering som kan gjøre fagutdanning overflødig. Intern opplæring i bedriftens standarder og instruksjoner gjør deg i stand til å utføre arbeidet. Prinsippene er nedfelt i stillingsinstruksjoner, opplæring og kurs levert av Shell Open University, altså selskapsspesifikt. Mangelfull kompetanse fanges opp i HR sine overvåkingssystemer og fører til tiltak for å heve kompetansen. Store brudd på instruksjonene kan i verste fall føre til "opphør av arbeidsforholdet" for den enkelte. Dette sterke fokuset på den enkelte individuelle medarbeideren endrer posisjoner og roller i systemet:

- Standardene blir styrende for kompetanse og produksjon. Dermed blir den enkelte ansatte lettere å «skifte» ut enn om oppgavene krever en bestemt formell utdanning. Arbeidstakere som har utelukkende bedriftsintern opplæring kan derimot bli mindre attraktive på arbeidsmarkedet.
- HR får myndigheten til å styre gjennom kontroll og sanksjonering av avvik.
- Mellomledere som ikke er en del av HR underlegges også instruksjoner og standarder og får dermed redusert myndighet ettersom avgjørelser automatiseres av Standard operating Procedures (SOP).
- Tillitsvalgte, verneombud og fagforeninger som forestår og forvalter det kollektive vernet av arbeidstakere får mindre innflytelse i de individualiserende styringsprinsippene.

- Standardiseringen av oppgaver kan ses som en automatisering av menneskelige relasjoner og samhandling som gjør deler av ledelsen overflødig
- Mellomledernes myndighet svekkes mens HRs myndighet styrkes

Tillitsvalgte og verneombud fra SAFE har reist spørsmål om dette er i strid med lov- og avtaleverket, herunder oppsigelsesvernet, men dette er avvist av ledelsen. SAFE, og deres tillitsvalgte og verneombud ved Nyhamna mener dette systemet kan bidra til at ansatte kan prøve å skjule manglende kompetanse og kan unnlate å utføre operasjoner som er vanskelige, som det er lett å gjøre feil i, og der det er uklare standarder og SOPer. Det er gode grunner til å hevde at ansattes rett til medbestemmelse er omgått i innføringen av Shells styringssystem ved Nyhamna. Ut fra den dokumentasjonen vi har innhentet er det vår konklusjon at ansattes rett til medbestemmelse ikke er ivaretatt ihth til arbeidsmiljøloven, regelverket for petroleumsvirksomhet og hovedavtalens bestemmelser.

5.3 Forståelsen av organisasjon og ledelse i den norske arbeidslivsmodellen

En av hovedideene i human-relations tradisjonen i organisasjonsfaget var at organisasjoner kan styres ved å etablere og vedlikeholde relasjoner mellom grupper i en virksomhet. Felles forståelse av virkeligheten, dialog og samforstand kan balansere ut motstridende interesser og bidra til enighet om hva som bør gjøres. Modellen forutsetter gjensidig tillit og respekt mellom grupper og enheter i virksomheten. Den norske modellen er kollektiv- og gruppeorientert, til forskjell fra individorienterte organisasjons- og ledelsesmodellene.

Beslutningsprosessene bygger på prinsipper om bred og rettighetsbasert deltakelse, utveksling av synspunkt og kritiske innvendinger, utvikling av en felles forståelse av de problemene som er for hånden og omforente løsninger som kan tjene de ulike deltakernes egne interesser. Ledelsens mål i en omstillingsprosess kan være å forbedre produksjonsprosesser og resultater, mens ansattes målsettinger er å skape en tryggere, enklere og bedre arbeidsplass og arbeidssituasjon. Omstillingen kan på denne måten være et virkemiddel som bidrar til å oppnå ulike mål samtidig. I denne tenkningen blir samarbeid mellom de ulike aktørene det organiserende prinsippet i modellen. Dermed blir det også rasjonelt for alle aktørene og gruppene å bidra til at omstillingen blir gjennomført. Partene i arbeidslivet kan oppnå sine ofte ulike målsettinger og interesser gjennom etablerte samarbeidsmetoder som medbestemmelse i beslutningsprosesser og den enkeltes medvirkning i iverksettingen av de samstemte avgjørelsene.

Det finnes mange eksempler på bruk av denne samarbeidsmodellen i bedrifter og offentlige virksomheter. Mange av dem er analysert og omtalt i arbeidslivsforskningen.

Samarbeidsmodellen er preget av gruppeinnflytelse og gruppeinteresser. Ansvar for utføring av oppgaver delegeres i stor grad til den enkelte. Samarbeidsmodellen forutsetter opplyste og selvstendige ansatte.

- I den norske samarbeidsmodellen er HR et spørsmål om å forvalte de menneskelige ressursene til felles beste for både arbeidstakere og arbeidsgivere
- Mellomledere kommuniserer og overfører virksomhetens mål til ansatte og omsetter dem til praktisk handling i samarbeid med ansatte

- Tillitsvalgte og verneombud deltar i beslutningsprosesser og utøver medbestemmelse for ansatte. De forvalter arbeidstakernes rettigheter overfor arbeidsgiverne.
- Arbeidsgiverne respekterer tillitsvalgtes og verneombuds rolle i organisasjonen.
- Arbeidstakerne har stor grad av autonomi
- Samarbeidet mellom ledelse og ansatte bidrar til organisasjonslæring
- Myndighet delegeres i stor grad til grupper, skift og team i en flat organisasjonsstruktur

Praktiseringen av medbestemmelse og medvirkning varierer mye fra virksomhet til virksomhet, fra bransje til bransje og fra sektor til sektor. Medbestemmelsesbarometeret viste at ansattes opplevelse av innflytelse på egen arbeidssituasjon har falt med 12 prosentpoeng fra 2009 til 2016. Den norske samarbeidsmodellen ser med det ut til å være under press.

5.4 Er individorienterte modeller forenlige med den norske samarbeidsmodellen?

Svaret er selvfølgelig ja, men at det kommer an på organisasjons- og ledelsesprinsippene som praktiseres, og i langt mindre grad hvordan de presenteres. I Nyhamna studien viste vi at ledelsen og HR mente at de ivaretok medbestemmelse og medvirkning i omstillingsprosessene, selv om de også bekræftet avvik fra samarbeidsprinsippene. Verneombud og tillitsvalgte mente de ikke hadde medbestemmelse eller medvirkning i prosessene..

Et eksempel på at prinsippene i den importerte Shellmodellen kan omgå og forbigå medbestemmelse og medvirkningsrett finner vi i endringene av arbeidsreglementet i 2013. Endringer i arbeidsreglement i olje og gassindustrien skal godkjennes av Petroleumstilsynet før de kan iverksettes. Endringene ble imidlertid ikke forelagt P-til, og hvis de hadde blitt vurdert av P-til ville Nyhamna blitt pålagt å legge dem fram for vernetjenesten. I så fall kunne verneombudene stanset endringene med hjemmel i gjeldende regelverk. Da ville det vært mye vanskeligere å innføre det nye styringssystemet. Det er likevel andre og viktige prinsipper i de to ulike tilnærmingene som gjør dem lite forenlige, og i alle fall vanskelige å praktisere samtidig:

- Sterk standardisering og måling av den enkeltes prestasjoner vil i praksis redusere den enkeltes selvstendighet og innflytelse på egen arbeidssituasjon
- IDe individualiserende styringsprinsippene vil i praksis redusere tillitsvalgte og vernetjenestens deltakelse og innflytelse i beslutningsprosesser. Arbeidsmiljøloven og avtaleverket inneholder bestemmelser, rettigheter og plikter som brytes dersom alle de individorienterte instruksene følges. Regelverkene i er motstridende
- Konsentrasjon av beslutningsmakt til HR kan stenge rommet for medbestemmelse og partsamarbeid.

De individorienterte organisasjons- og ledelsesmodeller er lite forenlige med den norske medbestemmelsen og medvirkningen. Det avgjøres ikke ved å se på strategidokumenter og prosessbeskrivelser. Det krever innsyn i og forståelse av hvordan de praktiseres.

5.5 Sluttkommentar – ord og handling

I casebeskrivelsen reiste vi disse spørsmålene

- I hvilken grad opplever tillitsvalgte og verneombud at de ble/blir involvert?
- Har det vært og er det uenighet mellom ansattes representanter og ledelsen?
- Hva har de vært og er de eventuelt uenige om?
- Hvordan ble/blir uenighet håndtert?
- Hvordan vurderer partene situasjonen i dag?

Tillitsvalgte og verneombud opplever at de har blitt lite involvert i beslutninger om og innføring av de nye styringssystemene ved Nyhamna. Det har hele tiden vært sprikende oppfatninger om uenighet mellom SAFE og ledelsen om praktiseringen av samarbeid, medbestemmelse og medvirkning ved anlegget. Uenighetene har handlet om hvordan regelverket skal forstås, om forklaringer på mange forhold og hendelser, om hovedverneombudenes rolle og posisjon i virksomheten, om granskingen som ble satt i gang mot hovedverneombudet og om oppsigelsen av han. Uenighetene har blitt fortiet, omdefinert og omgått. Uenighetene har ikke blitt løst og de har bidratt til personkonflikter som noen ganger har eskalert kraftig. Partene ser fortsatt svært forskjellig på situasjonen.

Siktemålet med de importerte styringssystemene er vanligvis å forbedre virksomhetenes resultater, enten det måles som produktivitet, effektivitet eller kvalitet. Dette er også et av argumentene for den norske samarbeidsmodellen. Den norske modellen forutsetter som nevnt gjensidig tillit og respekt mellom ulike interessegrupper. Den søker med andre ord å redusere mistillit, frykt, angst og skyld ut fra en antakelse om at det er kontraproduktive krefter på en arbeidsplass. Både i Ledelsesbarometeret 2015 og 2016, i Medbestemmelsesbarometeret 2016, i SAFE undersøkelsen og i Nyhamna casen har det kommet fram at det å melde fra om kritikkverdige forhold forbindes med frykt for konflikt, represalier og andre negative konsekvenser.

Ut fra olje og gassansattes svar i Medbestemmelsesbarometeret, Ledelsesbarometeret og i SAFE-undersøkelsen er det liten grunn til å tro at case undersøkelsen er enestående for Nyhamna. Ansatte i olje og gass generelt, og medlemmer i SAFE spesielt mener i mye større grad enn andre at deres innflytelse er redusert og at norsk arbeidsliv utvikler seg i en mer autoritær retning. Slike forståelser og oppfatninger preges av folks egne erfaringer på arbeidsplassene. Hva vi erfarer i praksis er mer avgjørende for vår forståelse av virkeligheten enn måten den beskrives på av andre.

Vedlegg

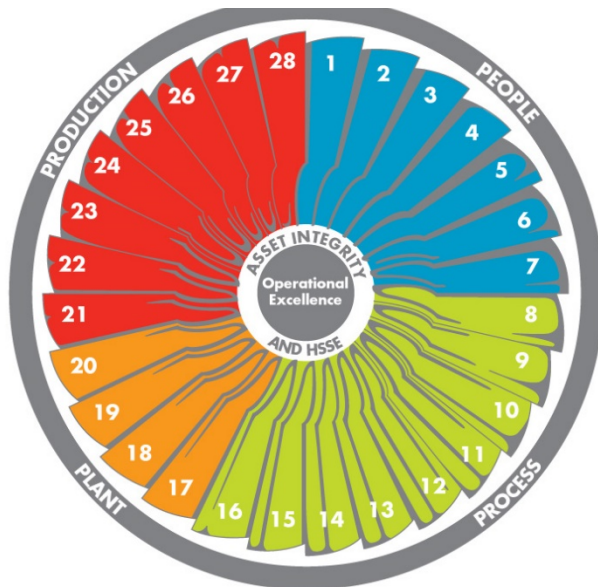
I Analysegrunnlag: Omstillingsprosessen i A/S Norske Shell, Nyhamna og ansattrepresentanters opplevelse av medbestemmelse

I.1 Introduksjon

For en tid tilbake besluttet Royal Dutch Shell, en større omstilling der målet var å gjøre strukturer og ledelsespraxis likest mulig uansett hvor i verden selskapet opererer. I den forbindelse ble det utarbeidet en rekke globale retningslinjer som ligger som føringer for respektive lands valg av styrings- og ledelsesmodeller.

Upstream Operational Excellence aktiviteter er et overordnet styringssystem som også A/S Norske Shell driftes etter. I et oversiktsdokument utarbeidet av Shell International¹³ gis en oversikt over elementer som inngår i «Upstream Production Organisation Operational Excellence activities». Disse sorteres under fire hovedområder med underdomener som illustrert i nedenstående turbin.

Figur 32: Operational excellence



For hver av turbinens blader er det laget globale retningslinjer. Innunder område «people» sorterer:

- 1 Leadership and Strategic Planning
- 2 Upstream Production Organisation
- 3 Operational Excellence Teamwork
- 4 Competence and Skills
- 5 Performance Management
- 6 Continuous Improvement
- 7 Communication

Av retningslinjene fremgår det at HR jobber tettere med ledelsen og blir en viktigere støttefunksjon for dem.

Mer generelt har Røvik (2007: 219) beskrevet endringene som følger av at personalkontorene erstattes av ansatte med personell som oftere enn før har utdanning innenfor økonomisk administrative fag. HR medarbeiderne samles gjerne i en sentral HR-stab, som i tillegg til å arbeide atskillig tettere med toppledelsen også får sine oppgavene endret. Ansatte i en HR-stab blir gjerne satt til å utforme belønnings- og incentivordninger og nye typer informasjons- og styringssystemer for toppledelsen på direkte oppdrag fra denne. Disse styrings- og belønningssystemene kjennetegnes av at de er individualiserte, det vil si innrettet mot måling av den enkelte medarbeiders prestasjoner. De ansatte opplever som følge av dette at de i større grad enn før, får sin innsats på jobben målt, analysert og kommentert.

Som det vil fremgå av beskrivelsen forteller ansattrepresentanter at innføringen av prestasjonssystem har medført en rekke nye kartlegginger og målinger som samlet sett oppleves som «overvåking»

¹³ Upstream Operational Organisation Volum 4 SR 12.10215

Når ansatterrepresentanter siteres på at HR overvåker dem, så er det altså ikke enkeltpersoner i HR det vises til, men kartleggingssystemene de administrerer.

Omfanget av globale retningslinjer og instruksjoner er stort og de legger føringer for hvordan arbeidet i Shell organiseres og ledes rundt om i verden. Det presiseres at retningslinjene skal implementeres i tråd med de respektive lands gjeldende lover og regler¹⁴. I Norge betyr det at tillitsvalgte og verneombud skal involveres i dette arbeidet, i henhold til krav om medbestemmelse i arbeidsmiljøloven, og Petroleumsloven med tilhørende forskrifter, hovedavtalen og det øvrige regelverk.

Arbeidstakeres rett til medbestemmelse er forankret i Grunnlovens §110, der det står at «Nærmere bestemmelser om ansattes medbestemmelsesrett på sin arbeidsplass fastsettes ved lov». Den arbeidsrettslige lovgivning i Norge, bygger på at arbeidsgiver har styringsrett¹⁵, men at den begrenses av lov-, avtaleverket. Arbeidsmiljøloven (AML) og Petroleumsloven med tilhørende forskrifter blir det overordnede regelverket som stiller spesifikke krav for å ivareta de demokratiske spilleregler for medbestemmelse i alle saker som angår helse, arbeidsmiljø og sikkerhet. Hovedavtalen kommer i tillegg til og blir utfyllende til det øvrige nevnte lov- og regelverket. Tariffavtaler er en underordnet del av Hovedavtalen som regulerer organisasjonsretten, fredsplikten, samarbeid og medbestemmelse vedrørende organisasjonsmessige endring av styringssystem, bemanning, omorganisering og kompetanse. Tilleggsavtaler regulerer håndtering av bedriftsutvikling, likestilling, opplæring av AMU/verneapparatet, teknologisk utvikling, kontrolltiltak samt avtale om europeiske samarbeidsstrukturer.

I Arbeidsmiljøloven og HMS regelverket brukes begrepet «medvirkning» som Petroleumstilsynet (2016) presiserer betyr det samme som «medbestemmelse» i Grunnloven. De viser også til veiledningen til Rammeforskriften §13 om tilrettelegging for arbeidstakermedvirkning, der uttrykket «reell arbeidstakermedvirkning» brukes. Det innebærer at «... arbeidstakerne og deres representanter blir involvert i de aktuelle prosessene så tidlig som mulig, dvs. tidlig nok til at deres innspill/meninger kan utgjøre en del av beslutningsgrunnlaget, at de er sikret den nødvendige kunnskapen og at de får den tid som trengs for å utføre sine oppgaver». Reell arbeidstakermedvirkning betyr ikke at arbeidstakerne i utgangspunktet har beslutningsansvar, men det forventes at de skal ha en reell påvirkning. Den reelle medvirkning skal gjenspeiles i de vedtak som blir gjort etter at den interne beslutningsprosessen er gjennomført i henhold til arbeidslivets spilleregler. Et stort antall uenighetsprotokoller fra arbeidstakernes representanter ses gjerne som uttrykk for manglende reell medvirkning.

Det kan oppstå konflikt mellom norsk lov og avtaleverk og de deler av HR litteraturen som foreskriver at det ligger innenfor HR's mandat å avgjøre *hvordan* beslutninger skal tas og gjennomføres i en organisasjon. Eksempelvis anbefaler Ulrich (et. al 2009: 95) at HR skal gi råd om hvorvidt beslutninger skal følge et top-down eller bottom-up mønster. Det samme gjelder hvor raskt beslutninger skal tas og anbefalingene om at HR skal bistå ledelsen ved identifisering av *hvor* beslutningstaking kan gjennomføres mest effektivt. I Norge er både arenaer for beslutninger, hvem som skal involveres og når, regulert gjennom nevnte lov-, regel- og avtaleverk.

I denne studien stiller vi spørsmål om norske spilleregler om samarbeid følges når overnasjonale endringsstrategier planlegges, besluttes og iverksettes. Mot dette bakteppet har vi sett nærmere på

¹⁴ Upstream Operational Organisation volum 4 SR 12.10215: side 8

¹⁵ Styringsretten er utledet av eiendomsretten (§105 i Grunnloven), men ellers ikke uttrykt som selvstendig regelverken i avtale- eller lovverket. De er en institusjonalisert omforent forståelse mellom parter og kalles et administrativt prerogativ.

implementeringsprosessen ved AS Norske Shell, Nyhamna. Referert til som NYX2016. Problemstillingen har vi besvart gjennom følgende delspørsmål:

- I hvilken grad opplever tillitsvalgte og verneombud at de ble/blir involvert?
- Har det vært og er det uenighet mellom ansattes representanter og ledelsen?
- Hva har de vært og er de eventuelt uenige om?
- Hvordan ble/blir uenighet håndtert?
- Hvordan vurderer partene situasjonen i dag?

Til grunn for våre analyser ligger en stor mengde strategidokument, epostkorrespondanse, møtereferat, samt intervjuer med ansattrepresentanter (nåværende og tidligere). Vi har også hatt to intervjuer med ledelsen. På grunn av ønsket om anonymitet vil sitater fra intervjuene bli referert til som uttalelser fra «ansattrepresentant, august 2016» eller «ledelsen, november 2016»/«ledelsen, desember 2016».

1.2 Samarbeidet mellom tillitsvalgte, verneombud og ledelsen

Innledningsvis ble både ledelsen og ansattes representanter bedt om å vurdere partssamarbeidet. Både i intervju og skriftlig gir ledelsen i AS Norske Shell, uttrykk for at det er viktig:

For Shell er godt samarbeid med vernetjenesten og tillitsmannsapparatet en viktig forutsetning for å legge til rette for god drift, godt arbeidsmiljø og en god sikkerhetskultur. Vi bestreber oss på å ha et tett samarbeid med alle våre fagforeninger, og opplever at dette generelt har fungert godt gjennom våre mer enn 20 år som operatør på norsk sokkel. Tradisjoner vi har tatt med oss fra mer enn 100 års virksomhet i Norge. Som arbeidsgiver er det vårt ansvar å påse at samarbeidet fungerer i henhold til lover og krav, og det er vår plikt å ivareta et sunt arbeidsmiljø for alle som jobber i selskapet (ledelsen november/desember 2016).

Ansattes representanter mener partssamarbeidet er viktig for balansering av interesser. Som flere påpeker, ivaretar styringssystemenes standarder og retningslinjer først og fremst virksomhetens interesser. I mange tilfeller er bedriftens og ansattes interesser like, men noen ganger er interessene motstridende. Måten motstridende interesser håndteres på mener de er avgjørende, både for bedriftens produktivitet og ansattes helse, arbeidsmiljø og sikkerhet. Den viktigste forutsetningen for en god håndtering er partenes kunnskap om, og respekt for, lov-, regel- og avtaleverk:

Arbeidstakermedvirkning er selve nøkkelen for ivaretagelse av ansattes interesser, og det må praktiseres i henhold til norsk lov og avtaleverk. Bedriften kan godt ha alle ordninger på plass, men det er det som foregår i AMU¹⁶ og i arbeidsutvalg¹⁷, og i møtene mellom ledelsen og ansattes representanter som er avgjørende (ansattrepresentant, 2016).

Når det gjelder kvaliteten på samarbeidet mellom ledelsen og fagforeningene/vernetjenesten, så er det vårt inntrykk at det varierer med lokasjon. Mens det beskrives som godt i deler av organisasjonen, oppleves det både av ledelsen og ansattes representanter som mer problematisk på Nyhamna. Blant annet uttaler toppledelsen følgende:

Erfaringer vi har fra samarbeidet mellom fagforeningene/vernetjenesten og ledelsen over lang tid, har vist oss at et godt samarbeid gir svært gode effekter. Vi har – og har hatt – et sterkt

¹⁶ AMU er forkortelse for arbeidsmiljøutvalg som beskrives nærmere under punkt ...

¹⁷ Arbeidsutvalg (AU) brukes som betegnelse for bedriftsutvalg (BU) i AS Norske Shell

ønske om å bedre samarbeidsklimaet på Nyhamna. Vi er enige i at de siste årene har vært preget av periodevis anstrengte samarbeidsforhold, og at vi fremdeles har utfordringer å jobbe med, tross klare forbedringer det siste året (ledelsen, desember 2016).

Jeg jobbet tidligere på en annen lokasjon og klimaet der, mellom ledelse og ansatte, var helt annerledes enn på Nyhamna. Vi hadde våre sverdslag der også, men vi sto mye mer samlet, i alle fall vi på gulvet, og vi samarbeidet på en helt annen måte. Der var det et godt arbeidsmiljø. På Nyhamna, er det pill råttent – hauk over hauk – jeg har aldri vært på en arbeidsplass hvor det er så råttent som her (ansattrepresentant, august 2016).

Ledelsen erkjenner at arbeidstakermedvirkning har vært en ledelsesutfordring på Nyhamna. På samme måte bekjenner flere ansattrepresentanter at de i 2013 opplevde både ledelsens og egne kunnskaper om medbestemmelsesordningene som så mangelfulle at vernetjenesten tok initiativ til en felles opplæring i lov- og regelverk¹⁸ med bistand fra Nina Berg i Arbeidsmiljøsenteret. Forslaget ble godt mottatt av ledelsen, og initiativtaker ble i sin første medarbeidersamtale som hovedverneombudet rost for sitt bidrag til etablering av struktur for vernetjenesten på Nyhamna:

NN fremstår som et motivert HVO som genuint bryr seg om arbeidsmiljøet og de ansatte han representerer. Det har vært en bratt lærekurve, men ser nå at NN er i ferd med å finne sin rolle. Har i sin korte periode som HVO allerede satt spor etter seg med å få på kartet problemstillingen på hvordan vernetjeneste og ledelse skal optimalt jobbe sammen iht. AML. Dette er nå konkretisert i et AMU kurs og workshop som skal avvikles i februar. Der skal tillitsvalgte, vernetjeneste og ledelse sammen se på hvordan involvering og samarbeid iht. AML skal organiseres og foregå. NN har jobbet videre med å få etablert en god struktur for vernetjenesten på NYH¹⁹ der også samarbeid med vernetjenesten i prosjekt er inkludert. Dette begynner nå å fremstå som et godt fundament for videre vernearbeid på NYH (Goals and Performance Report/feb. 2014).

I følge begge parter var intensjoner om å få til et godt partssamarbeid ved Nyhamna, gode. Flere ansattrepresentanter mener for øvrig at ledelsen ikke forstod hva partssamarbeid betydde i praksis:

Tiden før NN overtok som HVO var det knapt nok noe som minnet om trepartssamarbeid²⁰ på Nyhamna. Bedriften prioriterte ikke å møte i AMU, og viktige saker fra vernetjenesten ble bagatellisert og pulverisert. Bedriftens representant kunne unnlate å møte opp i LPU²¹-møtene og det ble aldri skrevet møtereferat som ble godkjent av partene. Bedriften villedet også de tillitsvalgte ved å føre saker for AU som egentlig hørte hjemme i AMU/LPU, fordi bedriften hadde en sterkere posisjon i AU hvor HR satt og hadde styringen (ansattrepresentant2016).

Etter felles opplæring i lov- og regelverket stilte hovedverneombudet også krav til at det skulle følges i praksis, og det var da flere mener at samarbeidsklimaet gradvis endret seg. En ansattrepresentant sier:

¹⁸ LPU referat 24.10.13 «Vernetjenesten mener at LPU/AMU ikke fungerer som det skal i dag»

¹⁹ NYH en forkortelse for Nyhamna

²⁰ Når ansattes representanter snakker om trepartssamarbeid på virksomhetsnivå er det relasjonen mellom ledelsen, ansattes representanter og Petroleumstilsynet (Ptil) som det først og fremst vises til.

²¹ LPU – lokalt plassutvalg er et underutvalg av AMU, som beskrives nærmere under punkt I.3.

NN (tidligere HVO, vår anm.) stilte krav, både til oss og til ledelsen, om at vi skulle lære oss lover og regler, og følge dem. Saker skulle ikke lengre løses i uformelle samtaler på gangen eller på en leders kontor, de skulle behandles på en ordentlig måte i de fora de hørte hjemme. Denne «oppstrammingen» kan nok ledelsen ha reagert på, og tenkt at det skyltes at NN var litt stivbent og sta, men det var helt nødvendig. Før NN fantes det ikke struktur på noe (ansattrepresentant, august 2016).

Til tross for partenes gode intensjoner om arbeidstakermedvirkning bidrar ulike forståelser av hva det i praksis betyr til et gradvis vanskeligere samarbeid mellom ledelsen og ansattes representanter. Vi skal gi noen eksempler på dette. For å forstå ansattrepresentantenes krav er vi nødt til å se dem i sammenheng med noen viktige bestemmelser i lov- og regelverket.

1.3 Arbeidsmiljøutvalg (AMU) – Lokalt plassutvalg (LPU)

Dagens AMU regnes som en særnorsk løsning (Bernhardsen 2014: 26). I AML kapittel 7 stilles det krav til etablering av AMU, og utvalgets oppgaver reguleres i § 7-2, hvor det blant annet fremgår at det skal virke for gjennomføringen av et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i virksomheten. Det tilsier at utvalget skal delta i planleggingen av verne- og miljøarbeidet, og nøye følge utviklingen i spørsmål som angår arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd.

Ifølge § 2-3, i Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning²², er AMU «et besluttende og rådgivende organ som skal virke for gjennomføringen av arbeidsmiljølovgivningen i virksomheten». I følge Bernhardsen (2014: 26) bidrar bestemmelsene om AMU til at det både kan ses som et styringsorgan, en koordinator og som et samarbeidsutvalg. AMU har lik representasjon fra arbeidsgiver- og arbeidstakersiden og det ses som en fordel at utvalgene ikke blir for store. Arbeidsgiver kan selv peke ut sine representanter til AMU, men det forutsettes at den øverste ledelse er representert. På arbeidstakersiden kan utnevnelsen skje ved flertallsvalg, forholdstallsvalg eller ved at to eller flere fagforeninger utpeker. Valg ved simpelt flertall stiller krav til prosedyrer og valget ledes som regel av et valgstyre, som er utpekt av AMU. I virksomheter med flere fagforeninger, kan to foreninger som til sammen organiserer mer enn halvparten av arbeidstakerne bli enige om forholdstallsvalg. Dersom det er flere lokale fagforeninger, kan to eller flere fagforeninger som til sammen organiserer flertallet av arbeidstakerne, avtale at fagforeningene skal utpeke arbeidstakernes representanter i AMU. Hovedverneombudet skal ifølge forskriften § 3-7, alltid sitte i AMU med alle rettigheter. Ved etableringen av AMU skal de faste representantene, og deres navn, kunngjøres på arbeidsplassen, ref. AML § 7-1-3. Funksjonstiden for medlemmer av AMU er to år.

I virksomheter som er pålagt å ha bedriftshelsetjeneste (BHT), skal også de være representert i AMU sine møter. BHT har imidlertid ikke stemmerett. I noen tilfeller kan det være fornuftig å invitere inn nøkkelpersonell som kan opplyse en bestemt sak, men heller ikke de har stemmerett. I denne sammenhengen advarer Bernhardsen (2014: 48) mot at store og omfattende utvalg kan resultere i et hjelpeapparat som «skygger» for dem som er beslutningstakere.

²² Forskrift 6. desember 2016 2911 nr. 1355 om organisering, ledelse og medvirkning. Det er særlig kapittel 2 og tre som dekker forhold vedrørende AMU og verneombud. <http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=237742>

I Shell gjennomføres AMU Drift 4 ganger i året, og arbeidstakersidens representanter kommer både fra Draugen og Nyhamna. Ved hvert møte avsettes tid til såkalt koordinerende AMU, hvor verneombud (K-VO) for samarbeidspartnerne i de ulike prosjektene også inviteres inn.

I Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning §3-4, åpnes det for at et sentralt AMU kan opprette lokale AMU og delegerer myndighet og fastsette arbeidsoppgaver og beslutningsmyndighet til dem. I AS Norske Shell er flere slike underutvalg opprettet. På bakgrunn av intervjuer med ledelsen og ansatte representanter er det allikevel noe uklart om det er ledelsen eller AMU som har utferdiget mandatet til disse underutvalgene. I intervju hevder HR representanten at det ikke ligger noen bevisst tanke bak beslutningen om å kalle underutvalget for lokalt plassutvalg og det hevdes at retningslinjene for LPU gjenspeiler arbeidsmiljølovens krav til AMU. Sakene som behandles i LPU har for øvrig et større fokus på spesifikke saker for Nyhamna.

Den sentrale bestemmelsen for arbeidsmiljøutvalgets oppgaver er AML § 7-2. Paragrafens 2. ledd lister opp alle sakene AMU skal behandle, og de utdypes i Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning²³. Det kan stilles spørsmål ved om instruksene fra 2013²⁴ er sammenfallende med lovens bestemmelser, jfr. AML kap. 7 og nevnte forskrift. Om sammensetningen skrives det eksempelvis at «Lokalt AMU Nyhamna består av representanter fra ledelsen og representanter fra de ansatte». Her skiller instruksene seg fra AML §7-1 (4) som presiserer at arbeidsgiveren og arbeidstakeren skal ha *like* mange representanter i utvalget. Instruksene slår også fast at «Bedriftslege, HMSSK-leder og HR avdelingen og sekretær er faste representanter i utvalget, men har ikke stemmerett». Det er ingen bestemmelser i AML og forskriften som tilsier at HMS leder, HR avdeling eller sekretær skal ha faste plasser i utvalget. Vi er for øvrig gjort oppmerksomme på at det for tiden diskuteres nye retningslinjer i konsern AMU. Også av disse retningslinjene fremgår det at ledelsen ønsker HR Manager som deltaker i AMU, uten stemmerett. Vernetjenesten påpeker igjen at det er uheldig og medfører en ulik balanse mellom arbeidstaker- og arbeidsgiverrepresentanter²⁵.

Flere ansattrepresentanter mener det er uheldig at underutvalget av AMU kalles LPU. Det har fått en funksjon og status som gjør at det oppleves som et mindreverdige utvalg. Da vi ba dem om å utdype dette kom flere inn på at dette har bidratt til å gjøre LPU utydelig og AMU byråkratisk. En representant fra fagforbundet SAFE sammenlignet omdefineringen av utvalget med «nytale»²⁶:

Alle vet hva et AMU er, og hva som skal foregå der, mens det er helt motsatt med et LPU. Dette har bidratt til å skape stor forvirring, og jeg ser det som en form for definisjonsmakt. Det vil si, nok en måte å gjøre noe så diffust at ledelsen kan putte helt andre ting inn i utvalget, enn hva det opprinnelig er ment å behandle (SAFE representant, januar 2016).

Når ledelsen bruker navn som LPU har det skapt en oppfatning om at dette utvalget er noe mindreverdige sammenlignet med AMU. LPU skal egentlig ha samme myndighet som AMU. Når saker meldes inn for LPU, men ikke løses der, så blir de løftet opp til AMU. Løses ikke saken i AMU løftes den videre til konsern AMU. For det første så opplever vi at det er upopulært å løfte saker oppover. For det andre så møter ansattes representanter ledere på stadig høyere

²³ For-2011-12-06-1355 <http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=237742>

²⁴ Instruks for vernetjeneste og lokalt AMU 01.04.13

²⁵ Arbeidsdokument. Målsettinger og oppgaver for Arbeidsmiljøutvalg (AMU) i A/S Norske Shell

²⁶ «Nytale» ble første gang brukt som begrep i George Orwells dystopiske roman 1984. Begrepet har siden den gang blitt brukt om styresmakter eller andre mektige aktørers forsøk på å begrense et språk de misliker.

nivåer, og for hvert nivå oppleves presset som større og større. Vi har også eksempler på at saker som løftes fra AMU og inn for konsern AMU, blir forsøkt omgått eller trenert. HR har sine metoder for siling av saker (ansattrepresentant, 2016).

For eksempel vises det til at HVO'ene ved Draugen og Nyhamna, nylig meldte «ledelsens ærlighet, integritet og oppførsel» inn som et punkt på dagsorden for konsern AMU. HR hadde ansvaret for å tilrettelegge dagen og punktet, Mener HVO-ene, ble trenert slik at det ble for lite tid til å ta det som sak i konsern AMU²⁷. Dette ble ifølge dem påpekt i forkant av møtet. Ledelsen er for øvrig helt uenig i påstanden og viser til at det var det ene hovedverneombudet som var møteleder og hadde godkjent agendaen.

I mars 2014²⁸ møttes ledelsen og ansattes representanter til en Workshop i regi av Arbeidsmiljøsen-
ret. Formålet med workshopen var å komme frem til en omforent enighet om struktur og form på kommunikasjon og samarbeid mellom vernetjenesten/faglig tillitsvalgte og ledelsen ved Shell Drift Nyhamna. Også samordning med Shell Drift og underkontakter (bla. K-LPU og kommunikasjon og samarbeid mellom Drift og prosjekt skulle diskuteres. Vi er ikke kjent med at instruksene fra 01.04.13 ble endret etter dette, og nye instruksjoner har kommet til.

I januar 2015 utferdiget HR en beskrivelse av «Vernetjenesten i A/S Norske Shell»²⁹. Den tar for seg vernetjenestens roller og oppgaver, opplæring med mer. Denne gir en knapp beskrivelse (to A4 sider sammenlignet med AML kap. 7 og Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning). Noen punkter synes heller ikke å være i overensstemmelse med lov og forskrifts bestemmelser. For eksempel gjengis ikke alle reglene for valg av HVO idet utpekingsretten ikke nevnes. I beskrivelsen slås det enkelt fast at «Hovedverneombudet skal velges blant verneombudene». I august 2015 laget HR en instruks for HVO, med krav om å føre logg over alle gjøremål, møter, oversikt over arbeidsoppgaver, planer for fremtidig arbeid og fokusområder³⁰. Aktivitetsloggen skulle gjennomgås med en sentral leder hver mandag. Det er vanskelig å forene HVOs frie og selvstendige utøvelse av sitt verv med loggføring av aktiviteter. For å utøve vervet må HVO kunne bevege seg fritt og selv prioritere sine fokusområder og oppgaver. Der-
som et HVO må redegjøre for hvem han eller hun har snakket med og om hva, kan det oppfattes som overvåking som kan hindre HVO i å innhente nødvendig informasjon. Rådføring med ulike fagforeninger og tillitsvalgte, verneombud, ansatte eller myndigheter vil ha stor betydning for hvorvidt et HVO formelt tar saker videre til AMU eller inn for myndighetene. At HVO og ledelsen kan ha ulikt syn på hva som bør prioriteres er ikke usannsynlig, men det gir ikke ledelsen instruksjonsrett. Et HVO er enten valgt av verneombud eller utpekt av en fagforening, og det er disse et HVO står ansvarlig overfor.

Både nåværende og tidligere (hoved)verneombud påpeker at de i lang tid har slitt med å få ledelsen til å følge spillereglene i AMU, noe vi ba dem om å utdype og gi oss eksempler på:

AMU er en av de viktigste arenaene hvor ansatte og ledelse møtes, men disse møtene ble ofte misbrukt. Ledelsen brukte ofte AMU som en arena hvor de fremmet sine saker. Informasjonen har ofte vært mangelfull og ansattes representanter har blitt forledet til å godkjenne noe de

²⁷ Møtereferat konsern AMU 09.11.16

²⁸ Plan for Work Shop, Lokal Plassutvalgsmøte (LPLU) Shell Aukra 6.-7.mars 2014

²⁹ Vernetjenesten i A/S Norske Shell, roller og oppgaver, opplæring av verneombud med mer – januar 2015

³⁰ Epostkorrespondanse mellom HVO og ledelsen 07.08.15 «Aktivitetslogg for HVO».

ikke hadde forutsetninger for å forstå betydningen av. I allmøter har det alltid vist til godkjenningen i AMU og LPU. På den måten gjorde ledelsen ansattes representanter til gisler (ansattrepresentant, 2016).

Representantene fra vernetjenesten opplever at det var og er viktig for ledelsen å kunne vise til at endringer er drøftet med og godkjent av vernetjenesten. For øvrig mener de at AMU stort sett har fungert og fungerer som en informasjonsarena, men og at den informasjonen ofte har vært og er mangelfull. For å forstå endringene i sammenheng har ansattes representanter ved flere anledninger etterlyst et samlet strategidokument. Ledelsen har ikke etterkommet anmodningen. Det har gjort det vanskelig for ansattes representanter å vurdere konsekvensene av forslagene, og bakgrunnen for at de ved flere anledninger ikke har gitt sin uforbeholdne tilslutning til dem. Flere mener også at ledelsen har utøvd et betydelig press og tatt i bruk uortodokse virkemidler for å fremtvinge vernetjenestens «godkjenning» av endringsforslag. Igjen ba vi dem om å utdype gjennom eksempler.

II Den skjøre maktbalansen

II.1 Sammensetningen av AMU

Ansattes representanter mener at ledelsen forsøker å styre vernetjenesten. Det mener de kommer til uttrykk gjennom brudd på spillereglene i AMU/LPU. For eksempel har et tidligere HVO ved flere anledninger påpekt at sammensetningen i AMU drift ikke har vært i henhold til gjeldende regler³¹, og nåværende representanter bekrefter at det fremdeles kan være et problem³². I strid med hovedregelen om at et samlet AMU skal godkjenne observatører som skal delta i enkeltsaker, påpeker flere ansatte-representanter at ledelsen inviterer andre ledere eller HR representanter inn, enten for å informere om særskilte saker eller fordi ledelsen har hatt behov for observatør. Det er heller ikke kutyme at de overtallige ledelsesrepresentantene forlater møtet etter eventuelt å ha bidratt til opplysning i spesifikke saker, slik alminnelig praksis tilsier.

Verneombudene mener at ledelsens overtallighet generelt, og HR's tilstedeværelse mer spesielt, har fungert som et «skyggeapparat» for ledelsen, og med det forrykket den lovbestemte og intenderte balansen i møtene. Ved en anledning fremførte daværende hovedverneombud (HVO) ledelsens overtallighet som innvending allerede ved gjennomgang av dagsorden³³;

I utgangspunktet mente vi at ledelsen selv måtte kunne klare å legge frem infosaker uten at HR var tilstede. Det for å skape balanse i møtet. HR er ikke noen nøytral part, de er ledelsens forlengede arm. Vi opplevde ofte at HR opptrådte aggressivt og styrende overfor ansattes representanter og som HVO ba jeg områdedirektøren om å vise respekt for AMU og oss ved å sørge for at sammensetningen var i henhold til regelverket (ansattrepresentant, 2016).

I intervju med ansattes representanter bekreftes HVO's anmodning og begrunnelsen for den, men uenigheten om sammensetningen i AMU fremkommer ikke av møtereferatet³⁴ som nøytsomt slår fast at; «Det ble påpekt fra vernetjenesten at det er ønskelig med en gjennomgang av møtedeltakerne i AMU. Dette tas som en del av prosjektet i sak 2.14» - det vil si, en planlagt gjennomgang av AMU-struktur «grunnet endrede behov i selskapet». Her påpeker HVO et brudd på spillereglene i AMU, men bruddene er ikke gjengitt korrekt i referatet.

II.2 Referent og referatenes innhold

På spørsmål om hvorfor uenighet utelates av møtereferat viser flere av de intervjuede til det de mener er; «en tradisjon for å kamuflere alvorlige saker og uenighet, gjennom uriktige eller mangelfulle møtereferat». Også det ble påpekt av HVO i overnevnte møte, noe vi og får bekreftet:

På vegne av vernetjenesten varslet jeg om at vi ville ta opp som egen sak, at det etter hvert AMU skulle settes av en egen post for gjennomgang av møtereferatene. Vi forlangte at det skulle være enighet om møtereferatets innhold før møtets slutt og at det skulle sendes ut til AMU sine medlemmer umiddelbart. For vernetjenesten var det et problem at referatene kom

³¹ AMU Drift 27.11.14/Møtereferat

³² LPU Drift 20.12.16/Møtereferat

³³ AMU Drift 27.11.14/Møtereferat

³⁴ AMU Drift 27.11.14/Møtereferat

sent, og at de ofte var mangelfulle og manipulerte, slik at det som virkelig ble sagt i møtene ikke fremkom av referatene (ansattrepresentant, 2016).

Ledelsen erkjenner at det har vært uenighet om innholdet i møtereferatene og de viser til at referatene nå skrives og undertegnes før møtet oppheves. For øvrig har ledelsen ved Nyhamna tidligere hevdet at uenigheten skyldtes helt andre forhold. I en såkalt faktaundersøkelse, som vi kommer tilbake til, forklares uenigheten blant annet med at tidligere HVO «ikke alltid fikk med seg det som ble sagt i møtene». Flere personer ble intervjuet i forbindelse med faktaundersøkelsen, deriblant tidligere HVO som i samtale med psykolog, oppga en rekke helseopplysninger, herunder yrkesskader som Tinitus. Flere ledere oppgir i sine intervjuer helsesituasjonen til daværende HVO som forklaring på uenigheten om møtereferatenes innhold. Blant annet hevder en leder at HVO brukte mesteparten av tiden bak pc'en sin. Denne lederen var redd for at HVO ikke fikk med seg det som ble sagt i møtene, noe han mente viste seg når HVO fikk referatene (Faktaundersøkelse del 2, 2015: 14). I Faktaundersøkelsen (del 1, 2014: 23) antyder også eksternadvokaten at det virker som om ansattrepresentanters opplevelse av lureri skyltes at 'det lyttes med det «vonde» øret'.

Ledelsen har lagt vekt på å ha kontroll over referent eller sekretariat (ref. tidligere instruks for vernetjenesten og lokalt AMU Nyhamna). For eksempel har det ved flere anledninger blitt hentet inn en referent fra HR avdelingen i Stavanger til AMU møter i Kristiansund. HRs referent rolle har av ledelsen blitt forklart med et ønske om å avlaste AMU medlemmene, og det legges i sakens anledning til at:

HR-avdelingen har ikke deltatt i eller skrevet referat fra LPU, med unntak av de to siste møtene nå i høst (2016) da dette skjedde etter forespørsel fra Plant Manger. Han ønsket bistand til å koordinere LPU møtene og føre referat, etter at de som tidligere har gjort det (Business support) sluttet. Det er ikke planlagt at HR skal delta i fremtidige LPU møter. Siden våren 2015 har LPU-referatene blitt ferdigstilt i møtene, etter forslag fra vernetjenesten og SAFE. ... HR har deltatt i og skrevet referat fra AMU drift, der hovedverneombud (HVO) og leder fra Draugen, Nyhamna og Råket har stemmerett. Referatene blir alltid sendt ut for kommentarer til møtedeltakerne, og dersom det er uenighet om innholdet blir det korrigert eller notert i referatet (Ledelsen 2016³⁵).

Ansattes representanter er uenige i påstanden om at kommentarer til møtereferatene blir tatt hensyn til og viser til flere tilfeller hvor de har påpekt uenighet³⁶ uten at det har blitt tatt til etterretning. Som flere sier, «det er tross alt en grunn for at vi mener det er et problem at ledelsen har referenten i de periodene de leder AMU, og at det uansett hvem som leder AMU, er en person som kommer i tillegg til AMUs valgte representanter. «Det skaper unødvendig støy om møtereferatenes innhold og det forrykker den skjøre maktbalansen», som en uttrykker det.

³⁵ Ledelsen legger også til at: «I 2014 var det eksempler på at HVO Nyhamna hadde annen oppfatning av diskusjonen i møtet og gjengivelsen i referatet enn de øvrige deltagerne. Et eksempel på dette va AMU-møtet 11.09.14 og en sak om medvirkning til utforming av Nyhamna 2016 strategien. Her fikk HVO på Nyhamna tilsendt referat for kommentarer før de øvrige AMU-deltakerne, grunnet sensitivt innhold. HVO ønsket å inkludere kommentar om at utskjelling fant sted ifbm Nyhamna strategi møter. Referatet ble oppdatert med dette før det ble sendt ut til resterende AMU-medlemmer for kommentar.»

I dette møtet ble det for øvrig satt opp en aksjon på HVO Nyhamna om å utarbeide en uenighetsprotoll for å klargjøre hva vernetjenesten var uenig i. Protokollen ble i følge tidligere HVO ikke utarbeidet da han mener det ble stilt som betingelse at de ved protokollføring ga sin godkjenning til Nyhamna 2016 strategien.

³⁶ Epostutveksling mellom ledelsen og vernetjenesten 24.10.13/påpeking av at LPU ikke fungerer

Det har lenge pågått en strid om møtereferatene i AMU og LPU. Ettersom AMU vekselvis ledes av arbeidsgiver- og arbeidstakersiden for en hel periode av gangen (normalt ett år), så er det vanlig at arbeidsgiversiden har sekretariatet når arbeidstakersiden har lederfunksjonen, og vice versa. Dersom denne praksisen hadde vært fulgt kunne referatstriden trolig vært unngått.

Korrekt gjengivelse av uenighet kunne også vært sikret dersom AMUs deltakere fulgte reglene for avstemning. I henhold til Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning kap. 3, §3 så skal alle saker til behandling drøftes med sikte på å oppnå enighet. Hvis ikke *skal* det foretas avstemning, og i referatet *skal* både flertallets og mindretallets standpunkt protokolleres (vår utheving). Ved stemmelikhet kan avstemninger avgjøres ved AMU-leders dobbeltstemme, noe som skal fremkomme av både protokoll og møtereferat³⁷ (Bernhardsen 2014: 47). Når innholdet i møtereferat blir et stridstema, så gjenspeiler det i seg selv en svak struktur og et dårlig samarbeidsklima. Akkurat som ledervervet i AMU, skal referatskriving gå på rundgang og innholdet må uansett hvem som har skrevet det kvalitetssikres av begge parter.

Gjennomgang av møtereferatene fra Shell AMU drift gjenspeiler i liten grad partenes standpunkt og normalt foretas det heller ikke avstemninger ifølge ansattes representanter. Det vil i så fall gjøre det vanskelig for enhver, også Ptil, å lese seg til uenigheten som har stått og står mellom vernetjenesten og ledelsen. Sakene det fortelles om lar seg spore i møtereferatene, men uenigheten må man i samtale med de involverte for å få kunnskaper om.

II.3 Prioritering av AMU og vernearbeidet

Vernetjenesten mener at ledelsen har brutt med flere alminnelige spilleregler for samarbeid med den organiserte vernetjenesten. Blant annet har det blitt påpekt at ledelsen ikke har prioritert utvalgsmøtene. Ved ett tilfelle valgte ledelsen å ikke stille med alle sine deltakere, hvorpå lederen som deltok sa at han også deltok og fattet avgjørelser på vegne av de andre. Dette ble av tidligere HVO påpekt som problematisk:

Sist LPU 24.10.2013 burde i utgangspunktet ha blitt underkjent grunnet manglende deltakelse av ledelsen da NN, XX og YY valgte å ikke delta pga. annet? Etter info forstår jeg at du tok på deg alle disse rollene, noe som LPU ikke skal kunne godkjenne. Møtereferat er også feil da ovenfor nevnte personer står oppført som deltakere uten å ha vært tilstede³⁸.

I møtereferatet står de fraværende lederne oppført som deltakere, noe som må kunne karakteriseres som uvanlig. Vi ba derfor ansattes representanter om å forklare ledelsens brudd med alminnelige spilleregler. Ansattrepresentantene mener at ledelsens forsømmelse skyldes manglende respekt for partssamarbeidet i bedrift, og HR sin iver etter å styre vernetjenesten:

Det er en stor svakhet i Shell-systemet, at HR får styre som de gjør og at de ønsker å styre vernetjenesten. Det har falt noen brikker på plass siste halvåret. Hvorfor er de så opptatt av at de selv skal være, eller ha kontroll på den som skal være referent? Det er selvfølgelig fordi de

³⁷ Et referat skal sendes ut til godkjenning. Ofte vedtas referatet i neste AMU møte. Det kan imidlertid være lite hensiktsmessig når utvalget eksempelvis har fattet vedtak om bestemte tiltak fra arbeidsgivers side som skal gjennomføres innen en gitt tidsfrist. I slike tilfeller opereres det ofte med to sett skriftlighet, hvor protokollen over vedtak underskrives på slutten av møtet, mens resten av referatet sendes ut til deltakerne på vanlig måte.

³⁸ Epostutveksling mellom ledelsen og vernetjenesten 30.10.13/kommentar til siste LPU møte og vedlegg til møtereferat

i så mange saker bruker styringsretten. Når uenigheten ikke fremkommer av møtoreferat eller annet, så ser det ut som om vernetjenesten var enig i vedtakene. Da kommer de ansatte til oss og er oppgitt fordi de opplever at vi ikke ivaretar deres interesser (ansattrepresentant, 2016).

Ansattes representanter gir flere eksempler på det de mener er ledelsens forsøk på å styre vernetjenesten.

III En fri og uavhengig eller styrt vernetjeneste?

Da et koordinerende verneombud (K-VO) fra en av underkontraktørene ikke kunne stille til gjenvalg fordi kontrakten var i ferd med å løpe ut, ble ledelsen oppmerksom på at det måtte foretas et nyvalg. I henhold til Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning §3-9, skal valg av medlemmer til arbeidsmiljøutvalg foregå etter bestemte regler. Blant annet skal valget ledes av et valgstyre i henhold til §3-2. I den forbindelse skisserte daværende K-VO et opplegg i tråd med valgprosedyrene som vedkommende forteller at ble møtt med innvendinger fra HR. Ifølge to av våre informanter ble det gitt beskjed om at det var HR som skulle styre valget;

Da ga jeg klar beskjed om at HR ikke kan styre valget og ba dem vise meg hvor i loven det står at HR kan gjøre det. Jeg kom ingen vei, ledelsen hadde bestemt at Shell skulle ha mer styring på valgene av verneombud. ... Det hele endte med at HR selv plukket ut kandidater og stort sett alle hadde posisjoner høyere opp i systemet. Dette protesterte jeg på. Jeg gjentok at HR ikke kunne styre dette og viste til loven. Da ble det nedsatt en jury, men når ingen kandidater meldte seg tok HR direkte kontakt med en person som de oppfordret til å stille. Denne personen var selv leder. Det er jo ikke det at ikke ledere kan stille som verneombud, men det anbefales ikke. Uansett så viser dette hvor sterkt HR ønsker å styre vernetjenesten og AMU (ansattrepresentant, august 2016).

Episoden bekreftes av flere. Som tidligere antydnet, er det AMU som bestemmer verneområdene med antall verneombud, og nyvalg i området skal skje i henhold til regelverket via valg eller utpeking. Bedriften har ingen styringsrett utover det å bidra til at regelverket følges.

Ansattes representanter viser også til andre tilfeller der de mener at ledelsen har forsøkt å overstyre lov- og regelverket for å få «sine egne» i sentrale verv.

III.1 Valg av verneombud

Da det ble innsatt et nytt HVO ved Nyhamna mai 2013, var aktivitetsnivå høyt og ressursituasjonen krevende. Forut for innsettelsen var det enighet mellom vernetjenesten og ledelsen om å frigi mer tid for 2 K-VO'er, men det skulle gå et drøyt år før ordningen ble realisert. Innsettelsen foregikk imidlertid på en måte som fikk flere ansattrepresentanter til å beskrive det hele som «ledelsens forsøk på å styre vernetjenesten».

Ettersom ressursituasjonen forverret seg utover høsten 2013, ble den lovede utvidelsen av vernetid for KVO'ene³⁹ etterspurt av vernetjenesten; «Iht. lovverk skal HVO være tilrettelegger for VO'er og koordinere disse slik at de kan bidra på best mulig måte. De vil trenge tilrettelagt tid for vernearbeid inn mot prosjektet og mot jobb i vanlige vernesaker»⁴⁰. Heller ikke denne henvendelsen bidro til at ordningen kom på plass og den etterspørres på ny i et møte våren 2014⁴¹. På dette møtet slås det på ny fast at HVO (heltid) skulle bistås av to koordinerende verneombud i 30 prosent stilling (1,5 faste dager i uken), men iverksettelsen drøydde ennå en gang. Etter gjentatte henvendelser til ledelsen ble vernetjenesten innkalt til et hastemøte høsten 2014, hvor realisering av K-VO ordningen ble besluttet.

³⁹ Ref. Status samarbeid DOV – NYH ledelse (PPT: side 3: HVO stillingen er full tid 100%. K-VO produksjon og vedlikehold har tildelt 25% stilling i å jobbe med den koordinerende vernetjeneste. Dette er gjenspeilt i ressursplanene våre».

⁴⁰ Epostkorrespondanse mellom HVO og ledelsen, 15.11.13 «Stort arbeidspress vernekontor»

⁴¹ Møtereferat LPU Drift 12.06.14: pkt. 10 «Tilrettelegging av tid for vernetjenesten»

Vernetjenesten, med HVO i spissen, tok det for gitt at utvidelsen skulle tilkomme de valgte KVO'ene, men kort tid etter at de muntlig ble enige, la ledelsen ut en beskjed på intranettet om at det var vara-representanten til det ene koordinerende verneombudet som skulle innsettes i vervet; «På grunn av bemanningssituasjonen vi har på instrument, sett i sammenheng med at koordinerende verneombud trenger mer tid til vernearbeid fremover, vil nn som er vara K-VO vedlikehold overta XX sine oppgaver i vernetjenesten en periode fremover»⁴². Vernetjenesten ved Nyhamna, viser til at avgjørelsen ikke var drøftet med dem eller behandlet i verneombudsmøte, og følgelig avstedkom det reaksjoner:

Etter møtet gikk vi opp på HVO kontoret og tok oss en kopp kaffe, men før vi hadde rukket å smake på kaffen, banket <leder> på døra. Han fortalte da at han hadde hatt en samtale med vedlikeholdsleder, som ikke kunne godta at K-VO for vedlikehold skulle få denne tilrettelagte tiden. Dermed foreslo han at vara K-VO skulle overta som K-VO. Da sa jeg at vi for bare noen timer siden var enige og hadde inngått en avtale om noe vi hadde etterspurt i 1,5 år. Begrunnelsen var at vedlikeholdsleder plutselig hadde blitt oppmerksom på en «BackLog», det vil si store mengder arbeid som ikke var levert på tid, og derfor trengte K-VOs, kompetanse. Jeg spurte hvordan det var mulig, tidligere hadde jo vedlikeholdsleder vist til 100 prosent utført arbeid for vedlikeholdsavdelingen, og vi stilte spørsmål ved om det var *da* eller *nå* han jukset med tallene? K-VO var lovlig valgt og han og jeg jobbet tett i omorganiseringsprosessen. Han var en ressurs som ledelsen ville frata meg ved å sette inn sitt foretrukne vara K-VO. Det hører med til historien at flere mente at vara K-VO var mer «ledelsesvennlig» enn andre. ... Situasjonen ble uholdbar for meg. Jeg kunne ikke jobbe så tett med en jeg ikke hadde tillit til, derfor godtok vi heller ikke dette. Vi var jo også flere som mente at dette var et nøye planlagt tekk fra ledelsen, som i samarbeid med HR, forsøkte å ta styringen over vernetjenesten ved å sette inn sitt eget K-VO (ansattrepresentant, 2016).

Dagen etter ledelsens kunngjøring av at vara-K-VO skulle innsettes i stedet for valgt K-VO, skrev daværende HVO en bekymringsmelding til Ptil. Der ble det gitt uttrykk for at bedriftsledelsen hadde avsatt et lovlig valgt verneombud til fordel for en av sine foretrukne kandidater. I samme brev gjør HVO Ptil oppmerksomme på at vernetjenesten ved Shell anlegget på Nyhamna over lengre tid hadde blitt forsøkt satt ut av spill, og at de ikke lengre fungerte fritt og uavhengig av bedriften. Ptil grep imidlertid ikke inn, de ville ifølge flere av våre informanter «avvente og se om ting ordnet seg».

Ledelsen i Shell, mener imidlertid at de drøftet saken med vernetjenesten på vedlikeholdsledernivå (KVO vedlikehold) der også valgt vara til KVO var tilstede. «Det var enighet på dette nivået om behov for endring basert på ressursbehovet i vedlikehold», påpekes det. I faktaundersøkelsen (del 1, 2014: 18) slår eksternekspertene fast at det ligger «innenfor styringsretten å bruke valgte verneombuds faglige kompetanse på den måten ledelsen finner best egnet til å ivareta virksomhetens legitime interesser. Vi kan i den forbindelse ikke se noe kritikkverdige i at ledelsen går i dialog med vernetjenesten om best mulig ressursutnyttelse men vi understreker at det synes å være i dette spenningsfeltet uenigheten oppsto».

I henhold til lov- og HMS regelverket åpnes det i utgangspunktet ikke for at noen kan fratruke sine verv med mindre det er av helt spesielle årsaker, enten at vedkommende slutter i bedriften eller får en stilling i et annet verneområde. Det tillates heller ikke av tilsynsmyndighetene. Følgelig mente SAFE at

⁴² Informasjonsskriv 24.09.14 – «Midlertidig endring i KVO vedlikehold»

ledelsen ved Nyhamna ikke hadde anledning til å innsette sitt foretrukne K-VO, noe de gjør et poeng ut av når de 22.04.15, sender følgende bekymringsmelding til Ptil:

Saken om koordinerende verneombud har etter SAFEs syn avdekket flere årsaker til bekymring. For det første gir den et bilde av en uklar ledelsesstruktur. Hvem fattet beslutninger i bedriften når enighet mellom ledelse og vernetjeneste kan overprøves av underordnet leder? Videre skapte saken et spørsmål om vernetjenesten kunne oppfattes som uavhengig av bedriften. Den skapte også et inntrykk av at det er bedriften som styrer vernetjenesten ved at den kunne endre på posisjoner ut fra det bedriften vurderte som sitt primære behov. Bedriften har senere gått tilbake på omrøkingen som ble meddelt, men det er tydelig for SAFE at dette ble gjort, ikke fordi bedriften mener den handlet feil, men fordi den ikke ønsket konflikt.⁴³

Det er også vårt inntrykk at ledelsen mener de hadde rett til å innsette vara K-VO, og at det utelukkende var et problem for tidligere HVO, idet de skriftlig orienterer oss om følgende:

HVO var imidlertid uenig i ordningen, og foreslo at en kontraktør skulle benyttes istedenfor valgt K-VO stedfortreder, eller at det ble benyttet planlagt overtid i vedlikeholdsavdelingen for å frigjøre nødvendig tid. HVO kontaktet <en sentral leder>, som var i sin fars begravelse. <Sentral leder> gjorde HVO oppmerksom på dette, og ba om at de kunne finne en løsning på saken når han var tilbake uken etter. Han sa også at dette ikke var en stor sak for bedriften. For <Sentral leder> ble derfor overraskelsen stor da han fikk vite at HVO hadde kontaktet Ptil dagen etter denne samtalen (ledelsen, desember 2016).

I intervjuer bekreftes det at flere enn HVO var uenig i ordningen som ledelsen foreslo. Av grunner vi skal komme tilbake til, var tillitsforholdet mellom vernetjenesten og ledelsen tynnslitt på dette tidspunktet. Ledelsens beslutning om å overstyre kandidaten til K-VO-vervet bidro til ytterligere slitasje. Mot et slikt bakteppe blir det noe vanskelig å forstå handlingen dersom det medfører riktighet at dette «ikke var noen stor sak for bedriften».

Vi har her referert ledelsens skriftlige tilsvare i sin helhet. I dette tilsvaret poengteres det at tidligere HVO kontaktet den sentrale lederen i hans fars begravelse. Tidligere HVO ønsket å kommentere påstanden, fordi det under drøftelsesmøte fremkom at det var HR representanten som sto for oppringningen, noe også hans advokat bekrefter. For vår del er det strengt tatt uvesentlig hvem som stod for oppringningen i denne begravelsen, men vi ser at slike indirekte opplysninger kan brukes til å så tvil om enkeltpersoners sømmelighet.

Det er for øvrig et uomtvistelig faktum at ledelsens vraking av valgt K-VO ikke var omforent med vernetjenesten. I et informasjonsskriv⁴⁴ datert 24.09.14 kommer ledelsen med en delvis innrømmelse idet de skriver at «deler av denne prosessen ikke har blitt gjennomført helt i henhold til de drøftingskrav som gjelder for slike endringer. Det medfører at K-VO rollen i vedlikehold stilles tilbake til det som var utgangspunktet før denne endringen ble kommunisert». At Ptil ble kontaktet forklarer tidligere HVO med det høye konfliktnivået som hadde vedvart over tid og at overstyringen ble den berømmelige dråpen som fikk det til å renne over; «jeg hadde ikke tillit til vara K-VO, og jeg kunne ikke fortsette i mitt verv på de forutsetningene», gjentar han.

⁴³ Brev fra SAFE til Ptil, 22.04.15/ «Bekymringsmelding – Shell Ormen Lange, Nyhamna - anmodning om møte med Ptil.

⁴⁴ Informasjonsskriv 24.09.14 – «K-VO Vedlikehold»

III.2 Moderne verifikasjonssystem versus en gammeldags vernetjeneste

Både de tillitsvalgte og verneombudene vi intervjuet mener at ledelsen generelt og HR mer spesielt, ikke har respekt for vernearbeidet ved Nyhamna:

Vernearbeidet blir ikke respektert, ledelsen sørger bare for å ha sitt alibi i orden. De ser rett og slett ikke verdien av det, og de mener at det kan erstattes av egne verifikasjonssystemer (ansattrepresentant, 2016).

Det vises i den sammenhengen til et møte i LPU Drift, 04.11.14 hvor vernetjenesten etterlyste ledelsens deltakelse i vernerunder:

... vernetjenesten påpekte at bedriften har vært fraværende i sine egne vernerunder i en periode over flere år, og at det er vernetjenesten alene som har organisert, utført, skrevet referater og videre fulgt eventuelle funn. Verneombud har i møter etterspurt/savnet ledelse rep. Og har ønske om å utføre vo runder sammen med ledere (møtereferat LPU Drift 04.11.14⁴⁵).

I intervju blir vi fortalt at en leder under behandling av dette temaet skal ha uttalt at «vernerunder er gammeldagse og at de er utgått på dato». I følge denne lederen måtte vernerunder bli mer produktive og målbare, hvorpå han foreslo at de burde erstattes av bedriftens egne verifikasjonssystemer. Lederens uttalelser ble imidlertid utelatt fra møtereferatet som konkluderer med at vernetjenesten og ledelsen skal se på mulighetene for løsninger sammen med en ekstern konsulent, «for å dekke behovene med vernerunder og verifikasjoner». Senere blir tidligere HVO kritisert for å ha fabrikkert lederens uttalelser. I intervjuer har vi fått bekreftet at flere kjenner til episoden og det bekreftes at det er mange som opplever at bedriften verken ser verdien av vernetjenesten eller legger til rette for at verneombudene skal få utøve sitt verv.

«Samarbeidsmodellen i arbeidslivet – den såkalte nordiske modellen – forutsetter gjensidig respekt partene imellom, og samtidig forståelse for deres ulike interesser i arbeidslivet», fastslår Ptil i sin rapport om arbeidstakermedvirkning 2016. Når så mange sentrale ansatte representanter ved A/S Norske Shell, Nyhamna opplever at ledelsen ikke respekterer lov- og avtaleverket så mangler en viktig forutsetning for at AMU skal kunne utøve sine oppgaver i henhold til § 2-3, i Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning. Denne paragrafens punkt A, presiserer at utvalget skal delta i utarbeidelse av handlingsplan for verne- og miljøarbeidet i virksomheten, og punkt B, at utvalget eller representanter for utvalget skal foreta befaringer i virksomheten for å kartlegge og vurdere behovet for verne- og miljøtiltak. Både verneombud og arbeidsledere for de enkelte områder i virksomheten bør delta under befaringen av de områdene de er henholdsvis verneombud for eller arbeidsledere for. I den grad ledelsen ved Shell Nyhamna, ikke har deltatt i slike vernerunder, vil det kunne ses som manglende respekt for, men også brudd med regelverket. Vernetjenesten påpekte dette⁴⁶. Ledelsen tar tak i saken og den 16.12.14⁴⁷ kommer planene for gjennomføring av vernerunder på plass.

⁴⁵ LPU Drift møtereferat 04.11.14

⁴⁶ LPU Drift, møtereferat 04.11.14 – punkt G: «Vernetjenesten påpekte at bedriften har vært fraværende i sine egne vernerunder i en periode over flere år, og at det er vernetjenesten alene som har organisert, utført, skrevet referater og videre fulgt eventuelle funn. Verneombud har i møter etterspurt/savnet ledelse rep. og har ønske om å utføre vo runder sammen med ledere.

⁴⁷ LPU Drift, møtereferat 16.12.14 – punkt 2.14: «Vernerunder – Planlegging, gjennomføring og oppfølging»

III.3 Om kunnskap og omforent forståelse av lov- og avtaleverk

For å oppsummere så mener vi det har pågått og pågår hva vi kan kalle en (om)kamp om styringsretens grenser ved AS Norske Shell, Nyhamna. Det har gitt og gir seg utslag i uenighet om arbeidstakers medvirkning. Flere ansattrepresentanter har påpekt at de har opplevd usikkerhet om hva arbeidstakermedvirkning betyr, og at de av den grunn har de deltatt på kurs i regi av egen fagorganisasjon og eksterne konsultentselskap. Til tross for felles opplæring, i regi av Arbeidsmiljøsenderet, synes ikke det å ha resultert i at partene har kommet frem til en omforent forståelse av hva arbeidstakermedvirkning betyr, verken i teori eller praksis. Skriftlig erkjenner ledelsen utfordringer på dette området ved Nyhamna, mens de i intervju også erkjenner at de har hatt og har et forbedringspotensial. Bruddene på alminnelige spilleregler som er påpekt av vernetjenesten mener vi er indikasjon på det samme. I intervju med ansattrepresentanter slår det oss imidlertid at flere mener enkelte i toppledelsen har intensjoner om et godt samarbeid, samtidig som de opplever at det de beskriver som «aggressive HR representanter» står i veien for det. Flere bruker ordet «manipulasjon» om samarbeidsformen til HR, og de gir tallrike negative karakteristikker av både lokalt og sentralt HR personell.

Det er ikke uvanlig at selskap med utenlandske eiere blir stilt overfor krav og forventninger om å innføre bestemte styringssystem og ledelsesmodeller med tilhørende standarder. Dette er standarder som ikke nødvendigvis er i tråd med norsk lov-, avtale- og HMS-regelverk.

Regelverket som gjelder for petroleumsvirksomheten er et såkalt funksjonsrettet regelverk, dvs. at kravene retter seg mot hva de ansvarlige skal oppnå, ikke hvordan dette skal gjøres, kan skape noen utfordringer. Men, som Ptil påpeker, viser det funksjonsrettede regelverket ofte «... til standarder som beskriver løsninger som sikrer sikkerhetsnivået som skal til for å oppfylle regelverkskravet. En vesentlig forutsetning for et funksjonsrettet regelverk, er at det er utarbeidet i samarbeid mellom arbeidsgiverne, arbeidstakerne og myndighetene» (Ptil rapport om [arbeidstakermedvirkning](#) 2016: 7). Når det funksjonelle regelverket ble vedtatt i 2001 og trådte i kraft 01.01.02, var det en forutsetning at det ble stilt større krav til arbeidstakermedvirkning enn det som følger av hovedavtalen og AML⁴⁸. Ptil sitt ansvar for landanleggene ble vedtatt i 2004, ved Midlertidig forskrift. Før dette gjaldt Arbeidstilsynets forskrifter.

I den enkelte bedrift betyr det at utenlandske standarder må underlegges arbeidstakers medvirkning, i tråd med gjeldende rammeverk;

Prinsippet i petroleumregelverket for arbeidstakermedvirkning er at den ansvarlige skal sikre at arbeidstakerne og deres tillitsvalgte gis anledning til å medvirke i saker som har betydning for arbeidsmiljøet og sikkerheten i virksomheten. Dette slås fast i rammebestemmelsene (rf) §13 om tilrettelegging for arbeidstakermedvirkning. Prinsippet gjelder gjennomgående og gjentas som hovedregel ikke i de øvrige paragrafene i petroleumregelverket» (Ptil, 2016: 7).

Det er rimelig å anta at internasjonale konsern med hovedkontor på utsiden av Norge, ikke nødvendigvis har kunnskap om spillereglene i norsk arbeidsliv, noe som gjør at de lokale utfordringene blir desto større både for ledelsen og arbeidstakerne. A/S Norske Shell får sine direktiver om å innføre overnasjonale styringssystem, som kan endres og tilpasses det norske regelverk. Der retningslinjer og standarder kommer i motstrid med bestemmelser i lover og forskrifter må det vises til konkrete avvik,

⁴⁸ Ptil kommenterer at de ikke kan legge til grunn andre føringer for arbeidstakermedvirkning enn det regelverket gir dem hjemmel for

om ikke har bedriften brukt styringsretten og innført retningslinjer og standarder uten arbeidstakermedvirkning. Dette er et kjent problem og bakgrunnen for at Hovedavtalen mellom NHO/LO-YS har forsøkt å regulere utfordringene i en tilleggsavtale VIII, om europeisk samarbeidsutvalg. Vi har for øvrig ingen kunnskap om hvordan regelverket og sikring av arbeidstakermedvirkning i overnasjonale saker har vært håndtert i Shell.

Fordi ansattrepresentanter og ledelsen ikke har en omforent forståelse av hva arbeidstakermedvirkning betyr verken i teori eller praksis, mener flere verneombud at de har blitt, og fortsatt blir avskåret fra å drøfte og risikovurdere flere forhold av betydning for arbeidsmiljø og sikkerheten ved Nyhamna.

IV Samarbeid mellom vernetjenesten og tillitsvalgtledet – problematisk eller nødvendig?

Ansattes representanter er opptatt av det de beskriver som «kulturforskjeller». På noen lokasjoner i A/S Norske Shell samarbeides det bedre enn på andre, noe de mener har sammenheng med klubbens styrke. Sterke klubber forbindes med høy kunnskap om lov- og regelverket, og kraft nok til å påpeke i hvilke fora de ulike sakene skal behandles etter gjeldende saksbehandlingskriterier. Der klubbene sterke er som regel vernetjenesten det samme og vice versa. Det er derfor et mål at samarbeidet mellom tillitsvalgtledet og vernetjenesten skal være nært, noe de blant annet får til ved at SAFE, som største forening benytter seg av adgangen som Arbeidsmiljøloven (AML), §6-1 (5) gir til å utpeke verneombud. Tillitsvalgte og verneombud ved Nyhamna, har delt og deler både erfaringer og kontor. De tette båndene har både ledelsen og Bedriftshelsetjenesten (BHT) reagert negativt på, fortelles det:

Ledelsen er ikke særlig begeistret for det tette samarbeidet mellom tillitsvalgte og verneombudene. I et LPU møte uttalte til og med sykepleieren at det er et for nært samarbeid mellom vernetjenesten og tillitsvalgte, og hun sa at de ikke burde dele kontor. At bedriftshelsetjenesten legger seg på den linja, det synes jeg er bekymringsfullt (ansattrepresentant, 2016).

Ledelsens og bedriftshelsetjenestens reserverte holdning til samarbeidet mellom vernetjenesten og tillitsvalgte ble også uttrykt i et LPU møte 20.12.16⁴⁹, her fremført av bedriftens sykepleier:

Knytningen mellom SAFE og vernetjenesten oppleves så sterk av personell som ikke er organisert i SAFE at det stilles spørsmålstegn. Dette synliggjøres for eksempel i at SAFE og vernetjenesten deler kontor. Forslag til vedtak i neste LPU er å rendyrke et kontor for vernetjenesten.

Det har tidligere blitt påpekt at AML nærmest forutsetter et tett og nært samarbeid mellom fagforeninger og vernetjeneste, og at det er selve bakgrunnen for regelen om at fagforeninger som organiserer over 50 prosent innenfor et verneområde har fått utpekingsrett. Ifølge Ryggvik (2008a: 49) ble det aldri etablert noe entydig skille mellom verneapparat og fagforeninger, tvert imot skriver han:

En rekke bestemmelser forutsatte at fagforeninger var en part ute på arbeidsplassene⁵⁰. ... Selv om verneombudsordningen og fagforeningstillitsmannsapparatet var atskilt, åpnet loven for at de to institusjonene gjensidig styrket hverandre⁵¹. ... Man antok at arbeidere i første linje som regel ville være de som best kjente hvor skoen trykket. Arbeidere ute i produksjonen ville dessuten i de fleste tilfeller ha egeninteresse i å ta tak i sikkerhetsutfordringene. Man antok videre at det var mindre belastende for et verneombud å ta opp vanskelige saker hvis vedkommende hadde en fagforening i ryggen. Det var helt avgjørende for hele verneombudsordningen at ombudene torde å si ifra, selv når dette sto i motsetning til vedkommende ledelses interesser. Med arbeidsmiljøloven ble et trepartssamarbeid institusjonalisert som et sentralt element i sikkerhetsarbeidet. Myndighetene skulle ikke lenger bare påse at regler ble fulgt, men også at arbeiderne ble hørt.

⁴⁹ LPU referat 20.12.16 punkt 35.15

⁵⁰ Lov om arbeidervern og arbeidsmiljø mv. 4.februar 1977, § 12 pkt. 3; § 24, pkt. 5; § 25, pkt. 5; § 29, pkt. 2, m.fl. I Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv., er henholdsvis verneombud og arbeidsmiljøutvalgs tilknytning til fagforeninger omtalt i § 6-1 pkt. 5 og § 7-1, pkt. 6.

⁵¹ Ryggvik (2008b) i Tinmansvik (red), s. 149

I A/S Norske Shell opplever ansattes representanter at BHT ikke respekterer, og til dels motarbeider, samspeilet mellom vernetjenesten og den største fagforeningen SAFE. BHT skal i utgangspunktet være en nøytral part som skal ivareta helheten. Tillit er igjen en forutsetning og en viktig grunn til at de har observatørrollen uten stemmerett i AMU. Nøytralitet kan være en utfordring i seg selv og det ansatte-representantene beskriver som BHT sine forsøk på å splitte fagforening og vernetjenesten, mener de svekker den nødvendige tilliten. Det gir seg uttrykk i uttalelser fra flere ansattrepresentanters mistillit til BHT: «vi opplever dem ikke som nøytrale» forteller flere. I SAFE sentralt er de også kritiske til ledelsens og BHTs ønsker om å splitte vernetjenesten og tillitsvalgtledet, og andre nestleder uttaler i den forbindelse følgende:

Det er skremmende å se hvordan Shell motarbeider systemene med fagforening og vernetjeneste. De arbeider systematisk for å svekke og kneble innflytelsen arbeidstakerne skal ha. De prøver også å isolere verneombudene fra fagforeningen. Alt dette er i strid med gjeldende lovverk, forskrifter og avtaleverk. I tillegg er det i strid med de politiske forutsetningene for trepartsarbeid og den norske modellen som ligger til grunn for vårt tillitsbaserte regelverks- og tilsynsregime. Det er ikke et slik samfunn vi skal ha.

V Organisasjonsendring og medbestemmelse

Som vi allerede har vært inne på mener flere verneombud, men også tillitsvalgte, at ledelsen ved hjelp av HR gir mangelfull informasjon og tilslører uenighet. Samtidig opplever de at deres godkjenning av ledelsens beslutninger er viktig. Det er prosessene fram mot godkjenning ledelsen helst skulle vært foruten, påpeker flere. Ledelsen selv er uenig i dette, og viser i den forbindelse til verneombud og tillitsvalgte de selv har vært i kontakt med som beskriver arbeidstakermedvirkningen som god.

Oppfatningene blant arbeidstakere og deres representanter vil variere med mange forhold, blant annet med deres erfaringer. De som hadde verv i 2013, og som har fulgt arbeidstakermedvirkningen på mer eller mindre nært hold gjennom den store omorganiseringsprosessen har andre erfaringer enn de som nylig er rekruttert.

I denne studien har vi sett nærmere på arbeidstakermedvirkning i forbindelse med den store omorganiseringsprosessen som startet opp i 2010 og som har pågått frem til 2016. Som det fremgår av Figur 2 (side 20) skal hele prestasjonssystemet ha kommet på plass i løpet av 2016. Det vi har stilt spørsmål om er hvorvidt innføringen av nye retningslinjer, standarder og prosedyrer har funnet sted gjennom arbeidstakermedvirkning, og i så fall i hvilken grad. Til det har vi vært avhengige av å intervjuere ansattrepresentanter med erfaring fra strategiprosessen. Flere av disse er organisert i SAFE, men også i andre forbund. Under selve omstillingsprosessen var det relativt få medlemmer i Lederne, og de var heller ikke representert med sentrale tillitsvalgte på Nyhamna. Vi har derfor ikke intervjuet representanter fra dette forbundet i undersøkelsen.

V.1 Endring av arbeidsreglement

I A/S Norske Shell, ble det i henhold til kravet i AML § 14-16, etablert et arbeidsreglement i 1995. Dette reglementet er i tråd med bestemmelsene i AML (§14-17), forhandlet med, og underskrevet av representanter fra arbeidstakersiden. I tillegg er reglementet godkjent av Direktoratet for Arbeidstilsynet februar 1995. Arbeidsreglementet er ifølge AML § 14-19, kun gyldig når det er istandbrakt på lovlig måte og ikke inneholder bestemmelser som strider mot loven. Videre presiseres det i AML § 14-20 at endringer og tillegg i arbeidsreglementet skal skje i henhold til §§14-16 og 14-19. Arbeidsreglementet utløp i 2010.

I desember 2014 ble det foretatt endringer i A/S Norske Shell sitt arbeidsreglement, ved at §9 (Disiplinære reaksjoner i arbeidsforholdet) ble tatt inn. Ansattes representanter forteller at de verken fikk tilstrekkelig informasjon om endringene, eller anledning til å drøfte dem før nytt reglement forelå. Det kan her bemerkes at arbeidsreglement er en sak med avtalerett, ikke bare drøftelsesrett. Endringene skal drøftes med klubbene, men også behandles i AMU. Eventuell uenighet skal protokolleres og vedlegges reglementet som så sendes til myndighetene for godkjenning. Det ble imidlertid ikke gjort og reglementet er undertegnet av administrerende direktør alene og det mangler myndighetsgodkjenning. Ledelsen forklarer det som følger:

Det stemmer at arbeidsreglementet i 2014 kun er signert av administrerende direktør. Endringen fra forrige versjon bestod i å ta inn bestemmelser fra personalhåndboka for at hele det eksisterende reglementet skulle fremkomme på ett sted. Ny versjon ble sendt til tillitsvalgte for kommentar med en ukes frist. Vi mottok ingen innvendinger mot innholdet og valgte derfor å publisere reglementet. Vi ser i ettertid at det kunne vært en fordel om vi hadde fått en klar

tilbakemelding fra tillitsvalgte og kunnet tatt inn signatur fra dem før publisering skjedde (Ledelsen, desember 2016).

SAFE sentralt og lokalt reagerer sterkt på ledelsens fremgangsmåte i denne saken da dette ikke bare er en informasjons- eller drøftelsessak, men en sak med avtalerett. En forutsetning for drøfting er at ansattes representanter får tilstrekkelig informasjon tidnok til at de kan sette seg inn i den. Representantene for de ansatte i Shell, ved Nyhamna, påpeker at disse forutsetningene verken har vært eller er oppfylt når det gjelder endringene som ledelsen foretok i arbeidsreglementet. Som en ansattrepresentant påpeker:

Lite og mangelfull informasjon om de nye systemene hver for seg og samlet, er noe som har preget hele omstillingsprosessen. På det tidspunktet som skrivet fra ledelsen gikk ut hadde vi verken informasjon eller tid nok til å reagere. Dessuten var ikke dette en sak til informasjon, men noe som skulle ha vært drøftet og avtalt med oss. Det var jo ikke noen hvilke som helst endringer de foretok, men endringer som åpnet opp for disiplinærreaksjoner ved bruk av underperformance. Informasjonen om underperformance-systemet var i seg selv så mangelfull på det tidspunktet at ingen av oss hadde forutsetninger for å forstå rekkevidden av det og endringene i arbeidsreglementet fullt ut. ... Her skjønnte nok ledelsen at oppriktig informasjon om systemene og endringsforslagene ville vekke reaksjoner blant oss, som de helst ville være foruten (ansattrepresentant, 2016).

Endringen i arbeidsreglementet var på intervjutidspunktet fremdeles ikke drøftet og avtalt med de tillitsvalgte, men den 22.12.16, sendte HR ut epost med følgende tekst:

Det er ikke foreslått noen endringer i innholdet i Arbeidsreglementet, så bedriften ønsker å videreføre gjeldende arbeidsreglement. Eneste endring er at vi ønsker signatur fra tillitsvalgte, noe vi ikke hadde i 2014. ... Kan dere lese igjennom vedlagte arbeidsreglement (v2016) og kommentere om dette ser ok ut og si ifra om dere ønsker et separat drøftingsmøte eller om det holder med mail siden det ikke er noen endringer i dette? Frist 10. januar 2017.⁵²

Ansattes representanter ved Nyhamna beskriver denne eposten som «nok et forsøk på HR sin manipulering», og SAFE sentralt stiller seg helt uforstående til at bedriftsledelsen uten drøfting og myndighetsgodkjenning har foretatt det de beskriver som en vesentlig endring av arbeidsreglementet. I ettertid beskriver de fremgangsmåten som et paradoksalt regelbrudd, ettersom det er et ulovlig etablert arbeidsreglement som ledelsen i 2015 mener at HVO har opptrådt i strid med. Andre nestleder mener fremgangsmåten vitner om «total forakt for den norske trepartsmodellen»:

Det er utrolig å se at et selskap som Shell, velger å bryte loven for å trikse på plass et fiktivt arbeidsreglement fullt av maktmidler og disiplinære straffesystemer. At de tør å manipulere på plass et arbeidsreglement bak ryggen på de tillitsvalgte, vitner om totalt forakt for den norske trepartsmodellen (kommentar, 2. nestleder SAFE 2017).

Selve endringene i arbeidsreglementet og åpningen det gir for nye disiplinære reaksjoner vil vi komme tilbake til under punkt V.6, der vi ser nærmere på underperformance-systemet.

⁵² Det vises i denne sammenhengen til at disiplinærreaksjoner er beskrevet på HR.online/sww.shellpeople.europe.shell.com (europeiske retningslinjer).

V.2 Omorganisering: Noen sentrale bestemmelser

Tillitsvalgte og verneombud mener det er et gjennomgående problem at ledelsen ved hjelp av HR, skjuler sin agenda, gir mangelfull informasjon og omgår drøftinger, omskriver møtereferat og tilslører uenighet. At ledelsen ikke følger spillereglene i den norske samarbeidsmodellen mener ansattes representanter har preget omstillingen generelt, og strategiprosessen i Nyhamna (NYH2016) mer spesielt; «Nå er alle strategiene på plass, men det er de helt og holdent uten reell arbeidstakermedvirkning», påpekes det.

Ansattrepresentanters krav om arbeidstakermedvirkning må forstås på bakgrunn av bestemmelsene i arbeidsmiljølovens Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning og petroleumsregelverkets Rammeforskrift. En forutsetning for at både verneombud og tillitsvalgte skal kunne klare å ivareta medbestemmelsesretten og plikten i en omorganiseringsprosess, er at ledelsen informerer, eventuelt gir opplæring i systemer de ønsker innført på et så tidlig tidspunkt som mulig. På den måten kan ansattes representanter sette seg inn i saken, foreta passende undersøkelser, vurdere den og forberede eventuelle drøftinger:

Drøftingen skal bygge på informasjon fra arbeidsgiver, finne sted på det nivå for ledelse og representasjon som saken tilsier og skje på en måte og med et innhold som er passende. Drøftingen skal gjennomføres slik at det er mulig for de tillitsvalgte å møte arbeidsgiveren og få et grunnlagt svar på uttalelser de måtte avgi (AML §8-2 (3))

Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning er et betydningsfull supplement til AML, hvor formålet tydeliggjøres i § 1-1:

Formålet med denne forskriften er at arbeid organiseres og tilrettelegges slik at arbeidstakere sikres et fullt forsvarlig arbeidsmiljø beskyttet mot fysiske eller psykiske belastninger ved at ... kartlegging, risikovurdering og iverksetting av tiltak gjennomføres før aktiviteten igangsettes, ... arbeidstakerne og deres representanter sikres medvirkning – arbeidstakerne og deres representanter gis nødvendig informasjon og opplæring.

I Forskriften om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomhet og enkelte landanlegg (Rammeforskriften/rf) er § 13 sentral i det den legger vekt på tilrettelegging for arbeidstakermedvirkning i alle faser av virksomheten. I veiledningen for rf § 13 brukes begrepet reell arbeidstakermedvirkning som beskrives ved at arbeidstakernes innspill skal være en del av beslutningsgrunnlaget ved beslutninger som berører helse, arbeidsmiljø og sikkerhet.

Reell medvirkning forutsetter så tidlig involvering i beslutningsprosesser at verneombuds og tillitsvalgtes innspill utgjør en del av beslutningsgrunnlaget. Likeledes har arbeidsgiver plikt til å sikre at arbeidstakerne har tilstrekkelig kunnskaper og ferdigheter, samt får den nødvendige tid til å ivareta sine oppgaver, jf. AML § 3-2 første ledd, bokstav a, AML § 6-5 første og andre ledd og § 7 -4. I forbindelse med innføring av styringssystem tilsier det at arbeidstakerne skal ha opplæring i dem og gjøres kjent med resultater fra systemrevisjoner av dette, jf. AML § 4-2 første ledd. Likeledes skal arbeidsgiver sikre at verneombudene får tilgang til det regelverket som gjelder for virksomheten slik at de kan oppfylle sine plikter etter arbeidsmiljøloven § 6-3. Rammeforskriften (rf.) § 17, om plikt til å etablere, følge opp og videreutvikle styringssystem fastsetter krav om at det skal etableres system for å sikre etterlevelse av krav som er gitt i helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen. Rf. § 7 omhandler arbeidstakernes plikter som blant annet foreskriver et medvirkningsansvar, også når det gjelder styringssystem som følger av

§ 17. I det ligger også at arbeidstakere skal medvirke ved etablering, oppfølging og videreutvikling av styringssystem. I tillegg kommer hovedavtalens bestemmelser for arbeidstakers medvirkning.

Overnevnte reguleringer, med nevnte bestemmelser blant flere, er sentrale for arbeidstakermedvirkning i omorganiseringsprosesser. Disse utgjør et viktig bakteppe for å forstå det vi mener utvikler seg til en (om)kamp om styringsretten ved Nyhamna, da i form av uenighet om ansattes rett og plikt til å øve innflytelse på strategiene og styringsverktøyene ledelsen ønsker innført.

V.3 Gapet mellom ord og handling

Høsten 2013 presenterte ledelsen ved Nyhamna et ferdig utarbeidet strategiforslag, referert til som «NYH2016», for de ansattes representanter. Strategiforslaget innebar vesentlige kostnadsreduksjoner som ansattes representanter mente ville resultere i en ny organisering av skiftene og nedbemanning. En tillitsvalgt sier:

Det er klart at vi skulle medvirke! Når vi hørte om de store kostnadsreduksjonene som de planla, ville jo vi ha mest mulig informasjon og komme sammen for å finne alternative forslag til kutt. Vi var villige til å løfte hver stein vi, for å unngå nedbemanning. Men ledelsen hadde bestemt seg og alt de foretok seg i forhold til oss opplevde vi som skinnhandlinger.

Med henvisning til lov og avtaleverket påpekte ansatterepresentanter den sene involveringen, og daværende hovedverneombud anmodet på vegne av vernetjenesten om å få:

- et fullstendig strategidokument for omorganiseringen
- en konsekvensanalyse
- diskusjon om tidslinjen (ettersom det kun var lagt opp til ett møte med de tillitsvalgte før endelig beslutning)
- en plan for arbeidstakermedvirkning og involvering i henhold til arbeidsmiljøloven⁵³

Under fremføring av anmodningene ble HVO avbrutt, og ledelsens måte å reagere på beskrives av tidligere HVO som svært ubehøvet:

Jeg hadde ikke kommet lenger enn til punkt 3 før jeg ble avbrutt av <sentral leder>, som mente at jeg snakket usant og at det hørtes ut som om vi ikke var samarbeidsvillige. Også fagansvarlig fra mekanisk tok ordet og sa at våre anmodninger hørtes ut som mistillit. Fagansvarlig fra mekanisk reiste seg opp i stolen, pekte på meg og spurte hvem jeg trodde jeg var som kunne stille slike spørsmål; 'har dere overhodet ikke tillit til lederne og hva de holder på med'. Jeg fikk vite at jeg ikke kunne oppføre meg slik i et møte med ledelsen, som tross alt var de som bestemte.

Tidligere klubbleder i SAFE og HVO tok kontakt med en daværende sentral leder, og klaget på oppførselen til lederne, hvorpå HVO mottar en unnskyldning for utskjelling. Sammen med unnskyldningen fastholder allikevel denne lederen at vernetjenesten ikke hadde rett til å stille kritiske spørsmål til ledelsen, da det var å anse som uttrykk for illojalitet. I tidligere nevnte faktaundersøkelse omtales også

⁵³ Oppsummering av informasjonsmøte med ledelsen i september 2013. «Prepping av tillitsvalgtapparatet», i møtet fremla en sentral leder en ppt og hevdet at det var han som hadde bestemt omorganiseringen, etter et ønske fra de ansatte og vernetjenesten. Tillitsvalgtapparatet hadde på forhånd fått Terms of reference som de hadde diskutert med De Facto, som resulterte i spørsmålene som ble lest opp

episoden (Faktaundersøkelse del 2, 2015: 12-13). Sentrale lederes kommentarer til dette er at de ikke kan huske hva som ble sagt, men at det ved en anledning hadde vært det de karakteriserer som «varmgang». Hva «varmgangen» skyltes huskes imidlertid ikke. I Faktaundersøkelsen (del 2, 2015: 5) siteres en av lederne som var involvert i episoden; «når vi har en engasjert dialog, så har nok jeg litt ekstra volum i stemmen, men jeg er engasjert, ikke sint». Faktaundersøkelser av alle slag, også denne, er lite egnet til å avgjøre om «varmgangen» og «engasjementet» var berettiget. Det vi kan slå fast er at både «varmgang» og «engasjement» ved flere anledninger har ført til det ansattrepresentanter beskriver som «opplevelse av et anstrengt og vanskelig samarbeidsklima».

Uansett hva som er sagt eller ikke, spørsmålene som ble fremsatt av ansattes representanter kan ikke etter loven ses som uttrykk for illojalitet. Ansattes spørsmål og innvendinger er legitimert i retten til medbestemmelse og medvirkning i slike saker. Det kan her vises til Forskrift om styring og opplysningsplikt i petroleumsvirksomheten på landanlegg (Styringsforskriften)⁵⁴ der risikoreduksjon er en målsetting i § 4, mens § 11 sier noe om beslutningsgrunnlaget. Eksempelvis skal den ansvarlige før det treffes beslutninger, sikre at alle problemstillinger som angår helse, miljø og sikkerhet er allsidig og tilstrekkelig belyst. Det interessante her er kap. V og § 16, hvor det stilles krav til at det gjennomføres analyser av forskjellige slag der beslutningene vil kunne få betydning for ivaretagelse av helse, miljø og sikkerhet. § 17 stiller krav til risiko- og beredskapsanalyser og § 18 om analyse av arbeidsmiljøet. Det skal foretas analyser av arbeidsforhold med tanke på forbedring av arbeidstakeres helse, velferd og trygghet.

Vernetjenesten stilte i nevnte møte spørsmål om nødvendig informasjon og kunnskap om det beslutningsgrunnlaget med tilhørende analyser som A/S Norske Shell er forpliktet til i henhold til overnevnte lover og paragrafer. Tilstrekkelig kunnskap om beslutningsgrunnlaget er en forutsetning for at AMU'ene i bedriften skal kunne oppfylle sine forpliktelser i henhold til AML §7-2, som er å virke for gjennomføring av et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i virksomheten. AMU skal delta i planleggingen av verne- og miljøarbeidet, og nøye følge utviklingen i spørsmål som angår arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd.

Ifølge vernetjenesten ble forespørselen om beslutningsunderlaget avvist. I det samme møtet blir også ansattes representanter pålagt taushet om saken i en grad som hindret dem i å diskutere omorganiseringen med øvrige verneombud og tillitsvalgte. Også andre ansattrepresentanter forteller at de ble pålagt taushetsplikt.

I forbindelse med et oppstartsmøte i februar 2014, fremsatte en av lederne det flere oppfattet som implisitte trusler dersom taushetsplikten ble brutt:

I det møtet fikk vi beskjed om at det som ble omtalt i møtet ikke skulle ut til de ansatte i organisasjonen. Alt som ble sagt var å anse som konfidensielt, fordi det var et oppstartsmøte og ingen ting var helt bestemt. Det ble sagt å skape uro om vi gikk ut med det vi fikk vite. Faktisk ble det uttalt at 'dersom noen her ødelegger mitt prosjekt ved å slippe ut informasjon så tar jeg det svært personlig, dere har munnkurv!' (ansattrepresentant, 2016).

Også denne episoden er omtalt i fakatundersøkelsen. Sentrale ledere erkjenner at «det ikke skulle kommuniseres utenfor arbeidsgruppa uten at vi som arbeidsgruppe var enig om hva som kunne og

⁵⁴ <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2013-12-23-1714>

skulle kommuniseres» (Faktaundersøkelse, del 2: 14). Riktig nok har AML en paragraf om «Fortrolige opplysninger». Der gis arbeidsgiver adgang til å kunne kreve taushetsplikt. Bestemmelsen er for øvrig forholdsvis strengt regulert og omhandler i hovedsak sensitive og alvorlige forretnings- og konkurransemessige forhold, som kan påvirke aksjekursen. AML §8-3, åpner kun for at arbeidsgiver unntaksvis kan pålegge verneombud og/eller tillitsvalgte taushetsplikt.

Omorganiseringer og effektiviseringer er hverdagen i norsk arbeidsliv. Da er det særlig viktig at ansattes representanter kan få diskutert strategiplaner med de som de representerer, og få komme med innspill til det de mener er utfordringer og hensiktsmessige veivalg. Lovens utgangspunkt er at all informasjon de får via informasjons- og drøftingsmøter, er ment å kunne bringes videre til de ansatte. Hemmelighold fremmer ikke demokratiet og vil kunne hemme arbeidstakermedvirkning og tilliten til de som beslutter og det som besluttes.

I tillegg til mangelfull informasjon om omorganiseringsprosessen forteller ansattes representanter at de heller ikke fikk dele den lille informasjonen de fikk med andre i vernetjenesten og tillitsvalgtledet. Det var denne situasjonen som bidro til at flere hevder opplevde at de ble gjort til «ledelsens gisler». Uten tilstrekkelig informasjon og muligheter for å diskutere endringene med dem de angikk påpekte flere at forutsetningene for å utøve vervet som ansattrepresentant ikke var tilstede.

V.4 Operational Excellence og nye styringsprinsipper

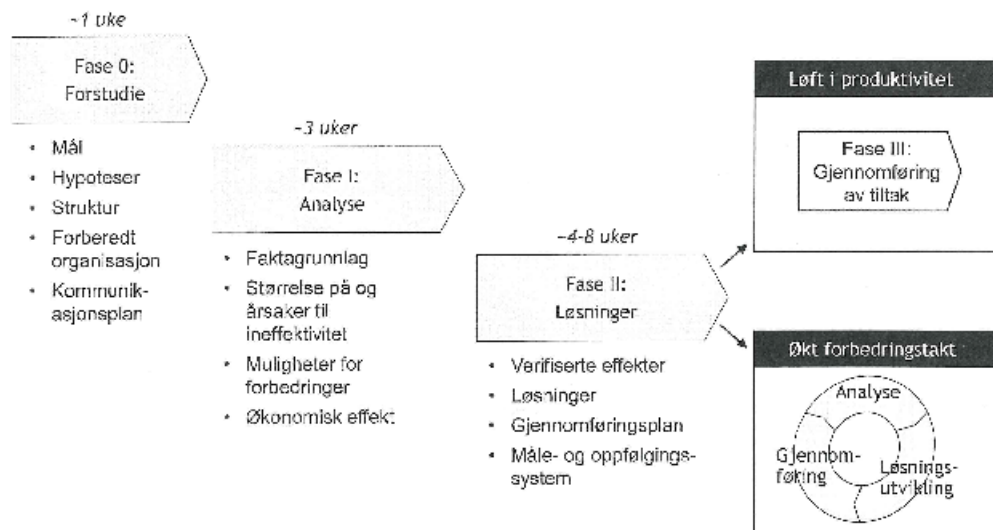
«Operational Excellence in Production»⁵⁵ står sentralt i den store omorganiseringen og viser til et sett av prinsipper, systemer og verktøy som formodes å kunne bidra til forbedring av resultat. Ledelsesfilosofien er inspirert av såkalte kontinuerlige forbedringsmetoder som Lean, Six Sigma og Scientific Management⁵⁶. Først defineres verdidriverne, eller ulike områder med forbedringspotensial, i dette tilfellet illustrert med en «turbin» (se figur 32 side 55). Innen hvert område beregnes eller utarbeides det standarder samt metoder for å måle om de oppnås eller etterleves. Dersom målingene avdekker gap iverksettes korrigerende tiltak. Bidrar tiltakene til at standardene oppfylles lukkes gapet, om ikke kan det resultere i ulike konsekvensledelsesprosedyrer.

⁵⁵ Operational Excellency in production er en Lean-inspirert metode.

⁵⁶ https://en.wikipedia.org/wiki/Operational_excellence

Disse kommer vi tilbake til. Forbedringsprosessen kan illustreres med følgende figur:

Figur 33: Forbedringsprosessen



Hvert av de fire områdene får enkeltvis og samlet betydning for arbeidsorganisering og ansettelsesforhold, noe vi vil redegjøre nærmere for. Vi konsentrerer oss i hovedsak om praksisen som sorterer innunder «people», eller mennesker i organisasjonen som spenner over 7 blader i turbinen; 1) lederskap og strategisk planlegging, 2) oppstrøms produksjonsorganisasjon, 3) Operational Excellence samarbeid, 4) kompetanse og evner, 5) prestasjonsledelse, 6) kontinuerlig forbedring, og 7) kommunikasjon.

V.5 Kartlegging av AS Norske Shell, Nyhamna – «As-is» og omorganisering av skiftene

I 2013 kontaktet ledelsen i AS Norske Shell, konsulentselskapet ACONA, for kartlegging av Nyhamna drifts- og vedlikeholdsorganisasjoner «as-is». Kartleggingen ble gjennomført i løpet av 2014 som et ledd i Shells såkalte «Zero Based Organisation», eller noe forenklet, arbeidet med å utvikle «en organisasjon med optimal kapasitet og kompetanse for å drive sikkert og effektivt» (Acona 2013: 9). Ved hjelp av en spørreundersøkelse ble flere forhold avdekket og utdypet gjennom intervjuer. Disse ble lagt til grunn for en GAP analyse, det vil si en oversikt over noen organisatoriske forhold som ble vurdert som tilfredsstillende og andre som måtte avklares ytterligere før beslutninger om omorganisering ble fattet. I følge ACONA rapporten var det særlig behov for å avklare forhold knyttet til beredskapsorganisering, planer og personell.

På undersøkelsestidspunktet kom beredskapspersonellet fra G24 (tidligere Nokas), men som ett av flere forslag til kostnadskutt ønsket ledelsen at beredskapsoppgavene skulle overføres til de skiftansatte. De ansatte så i og for seg fordeler ved det, under forutsetning av at eksisterende skift ble bemannet opp. Likeledes mente de at det måtte avsettes tilstrekkelig med tid, og det over en lengre periode, for å sikre de skiftansatte en betryggende opplæring.

Ettersom verken tillitsvalgte eller verneombudene får anledning til å medvirke i omorganiseringen av skiftene, løftes tema på nytt til et LPU møte 03.04.14⁵⁷. I dette møtet stiller noen av de få representantene som tidligere har blitt informert om omorganiseringsplanene seg bak en uttalelse som blir fremført muntlig og delt ut skriftlig⁵⁸. Av den fremgår det at vernetjenesten har forståelse for ledelsens ønske om å gjennomføre strategien raskest mulig, men at de etter nøye vurderinger ikke anser tiden som moden for endelige beslutninger. Informasjonen de har fått fra ledelsen påpeker de at de betrakter som et «utkast» som de ønsker å diskutere med dem som berøres av den store omorganiseringen. Etter fremføring av budskapet sier flere at stemningen i møtet ble anspent, og det bekreftes at en sentral leder der og da oppfordret daværende HVO til å ta en «executive decision»:

Jeg måtte forstå at ikke alle kunne bli fornøyd, og at de forventet at jeg på vegne av vernetjenesten kunne beslutte omorganiseringen. Da sa jeg at jeg ikke var leder, men valgt til hovedverneombud for å representere og ivareta de ansatte sine interesser. Dersom jeg skulle ta noen slik beslutning, kunne jeg like godt gå til mitt kontor og pakke sammen mine saker, for da ville jeg ikke gjøre den jobben de ansatte hadde gitt meg tillit til å utføre. Jeg sa at det ikke er vernetjenesten eller mitt ansvar som HVO å beslutte en omorganisering, men at det er bedriftens ansvar, og at det ligger i deres styringsrett å gjøre det.

I møtoreferatet som ble ført i pennen av ledelsen, gjenspeiles ikke den sterke uenigheten og opphete ordvekslingen. Igjen er dette et møtoreferat som skrives etter møtet. Det ble ikke forelagt deltakerne i AMU for signering før møtet ble hevet. Straks vernetjenesten mottar referatet går de igjennom det og påfører kommentarer til de fleste av referatets punkter. Her gjengis kort noe av det ledelsen og vernetjenesten var uenige om:

Ledelsens referent: Vernetjenesten mener at arbeidsgruppen har jobbet godt, og de som har deltatt i prosessen fra VO støtter det strategiforslaget som foreligger og det arbeidet som er gjort.

Vernetjenesten: *Vernetjenesten er ikke enig i at teksten fra møtoreferatet i avsnitt over gjengir riktighet.*

Ledelsens referent: Verneombud bekrefter at vi frem til nå har vært enige om prosessen som beskrevet i Terms of Reference. Vernetjenesten har hatt utskiftninger og en bratt lærekurve, og nå ser de det slik at ved å gå videre så er ikke involvering god nok.

Vernetjenestens referent: *Vernetjenesten har ikke hatt noen utskiftninger siden det første offisielle oppstartsmøtet på ormen lange møterom. Munnkurv fra møteleder umuliggjør involvering i det som er bedriftens ønskede omorganisering.*

Ledelsens referent Hvorvidt arbeidsmiljøloven og lovmessig involvering er etterlevd må vurderes av juridisk kompetanse.

Vernetjenestens referent: *vedlikeholds leder vil kontakte Shell sine jurister og sa at dette vil få alvorlige konsekvenser for nn (HVO, vår anm.)⁵⁹.*

⁵⁷ LPU referat 03.04.14

⁵⁸ Uttalelse på vegne av vernetjenesten, underskrevet av HVO, 03.04.14.

⁵⁹ Møtoreferat LPU 03.04.14/med vernetjenestens anmerkninger

Etter dette møtet mener flere av de vi intervjuet at ledelsen utpekte daværende HVO som årsak til at samarbeidsklimaet forverret seg, og at ledelsen ble atskillig mer pågående i forhold til ham:

Det ble etter hvert personlig for flere ledere, ikke fordi HVO var noe vanskeligere enn oss andre, men fordi HVO, som opptrådte på vegne av oss alle, ble utpekt som årsaken til at NYH2016 ikke kom på plass fort nok for utbetaling av bonus. Høyere opp i systemet sitter ledere og bestemmer tidsfrister for når ting skal være på plass – «milestones». Ledere som leverer i henhold til plan får utbetalt høye bonuser, alt fra 50 000 til 500 000. Ryktet sier at <sentral leder> var lovet en høy bonus om han fikk på plass NYH2016. Når noen står i veien for høye utbetaling er det klart at det blir personlig (ansattrepresentant, 2016).

Ledelsen i Shell avviser at det er en *direkte* kobling mellom «Milestones» og ledernes bonuser i prosjektet.⁶⁰

Gradvis ble samarbeidsklimaet tilspisset. Etter påtrykk fra vernetjenesten kalte ledelsen ved Nyhamna inn til en organisasjonsgjennomgang der de ansatte skulle få komme med skriftlige innspill. Tidsfristen var imidlertid kort. Et strategiforslag som ledelsen hadde brukt 1,5 år på å utarbeide fikk de ansatte nøyaktig syv dager på å vurdere og kommentere. Når daværende klubbleder for SAFE, informerte sitt styre og medlemmer om dette, gjorde hun det ved nettopp å påpeke at klubben og tillitsvalgte hadde fått svært begrenset informasjon fordi de ble pålagt taushetsplikt:

... dette er ledelsen i Shell sitt prosjekt, og ikke vårt, og jeg håper dere bruker muligheten til å komme med innspill den neste uka! SAFE har til en viss grad fått komme med innspill og tilbakemeldinger underveis i prosjektet, men medvirkningen har vært for dårlig, da vi som har sittet der har fått munnkurv, også i forhold til de andre i styret.⁶¹

Flere reagerte negativt på den korte tidsfristen og på opplysningen om at sentrale ansattrepresentanter hadde blitt ilagt munnkurv i saken. Vi gjengir noen av tilbakemeldingene:

7 dager er ALT FOR KORT TID til å komme med tilbakemelding på et prosjekt som kanskje har veldig store konsekvenser. ... dette blir muligens den største endringen for de ansatte på 15-20 år på Nyhamna, og å sette en så kort frist er «respektløst» som noen på skiftet kalte det. Når det gjelder munnkurv/taushetsplikt, så vil jeg repetere det Nina Berg fra Arbeidsmiljøsen-teret, sa på LPU samlingen på Seilet, med lederne tilstede: Munnkurv på et slikt prosjekt kan ikke bedriften pålegge dere.⁶²

Første tilbakemelding er at tidsfristen for tilbakemelding er alt for kort. De som er på langfri får kun én dag på seg til å komme med tilbakemelding. Kombinasjonen av dette, i tillegg til at det har vært storøvelse, ledersamling og det nærmer seg sommerferie, mener vi gir oss dårlige forutsetninger til å sette oss inn i det og komme med en god tilbakemelding. En annen ting er at involveringen så langt har vært mangelfull. Vi mener at vi ikke har vært involvert iht. gjel-dende lover og regler.⁶³

⁶⁰ Epost av 26.01.17

⁶¹ Epost av 18.06.14/

⁶² Epost/svar av 18.06.14

⁶³ Epost/svar av 22.06.14

Lite info = ingen medvirkning, alt har vært tett. Hvorfor ikke åpen dialog om dette? Virker som ledelsen har jobbet med dette i kulissene. Kort svarfrist. Hva er grunnen til det?⁶⁴

... uholdbar kort tidsfrist, 7 dager på å fordøye dette og finne tid i en travel hverdag til å få gitt tilbakemelding er bare latterlig, lurer på om det i det hele tatt er ønskelig med medvirkning og tilbakemeldinger⁶⁵.

Etter å ha samlet skiftet for diskusjon rundt omorganiseringen 2016, er det et faktum at det er negativ stemning rundt prosessen vedrørende dette. Fristen som er gitt på 7 dager til tilbakemelding er totalt uakseptabel. Videre har det vært hemmelighetskremeri rundt det hele, hvor arbeidstakerne ikke føler seg inkludert overhodet. Dette er også uakseptabelt, da det kun er spesielt utvalgte som har vært med i gruppen som har jobbet med å sette sammen strategien. Planlegging av en slik omorganiseringsstrategi bør representeres av arbeidsgruppe hvor operatører er representert også. Kravet er at operatørene vil være med å bestemme!!! Det hersker usikkerhet rundt de fleste temaer. Operatørene ønsker å ha mere informasjon. De ønsker ÅPENHET. Hva takker de ja til her??? Dvs. hvordan er beredskapen tenkt lagt opp, med røykdykking, høyderedning på skift, kompensasjon for dette etc. Det er få på skiftet som ønsker å være røykdykkere, er dette en tvang, hva skjer med de som ikke vil være i denne type beredskap?⁶⁶

Ledelsens forslag til omorganisering av Nyhamna, innebar en vesentlige endring i arbeidsorganiseringen, med mulige konsekvenser for arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd. Det tilsier arbeidstakermedvirkning som det også burde ha vært mulig å spore i ulike former for dokument (møtereferat og protokoller), og i ledelsens begrunnelser for endelige beslutninger. Det er i begrenset grad mulig hva gjelder implementeringen av «strategi NHY2016».

De ansattes innspill til omlegging av skiftene omtales imidlertid i et møtereferat fra AMU Drift, 11.09.14⁶⁷, der arbeidstakermedvirkning på ny ble tema. Igjen påpekte HVO problemer knyttet til den manglende åpenheten og derav muligheter for reell medvirkning. Det ble også gitt uttrykk for bekymring at ledelsen ikke hadde informert om, og vurdert konsekvensene av, den nye skiftstrukturen godt nok. Igjen forklarte ledelsen sin manglende åpenhet med konfidensialitet, samtidig som de erkjente at «kommunikasjonen kunne vært differensiert og noe kunne vært unntatt fra konfidensialitet». For øvrig mente de at medvirkning var ivaretatt ved at; «Ansatte har blitt gitt mulighet til å gi tilbakemeldinger på strategien både gjennom spørreundersøkelser, intervju og etter informasjonsmøte i juni».

Spørreundersøkelsen som det her vises til er Aconas kartlegging av «as-it» og deres utdypende intervjuer. Ifølge ansatterepresentanter burde ledelsen i henhold til AML §3-1 (Krav til systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid) ha forankret planene om eller forberedelsene til Acona-undersøkelsen i AMU og BU, for derigjennom å sikre medvirkning, informasjon og drøftelser. Bestemmelsen det vises til forutsetter at kartleggings- og utviklingsarbeid skal foretas i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte.

Tiltakene som ledelsen trekker frem i AMU Drift møtet 11.09.14, kan ses som én kilde til informasjon om ansattes «nåsituasjon», men den er snarere et utgangspunkt for medbestemmelse/medvirkning,

⁶⁴ Epost/svar av 19.06.14

⁶⁵ Epost/svar av 22.06.14

⁶⁶ Epost/svar av 19.06.14

⁶⁷ Møtereferat AMU Drift 11.09.14

enn et resultat av det. Det er hva ledelsen gjør med forholdene som avdekkes som er interessant i et medvirkningsperspektiv. For det første avdekker Acona-undersøkelsen flere forbedringspunkt som ledelsen burde ha informert om og drøftet med ansattes representanter. Dette ble ifølge både verneombud og tillitsvalgte ikke gjort. Flere forteller at resultatene av undersøkelsen aldri ble forelagt dem, og at det var tilfeldigheter som gjorde at de fikk tilgang til rapporten. For det andre, slik det også fremgår av Aconas (2014: 46) rapport, var det flere ansatte som var skeptiske til konsulentenes dybdeintervju. De som stilte opp gjorde det under forutsetning av at hovedverneombud/verneombud kunne være med som observatør. Flere viser til innføringen av prestasjons- og observasjonssystemet.

Omtrent samtidig som Acona gjennomførte intervjuene, innførte bedriften «under-performance». Vi ble ikke informert om hva «under-performance» egentlig innebar, men vi forstod fort at de skulle i gang med en kartlegging av ansattes kompetanse og måte å utføre arbeidet på. Plutselig så vi at det kunne få konsekvenser om du i dybdeintervju rapporterte at du trengte mer kompetanse eller ikke alltid fulgte en prosedyre eller retningslinje fullt ut. Det ble rett og slett skummelt å være ærlig (ansatterepresentant, 2016).

Overnevnte og andre lignende uttalelser uttrykker mistillit mellom ledelsens og ansattes representanter på dette tidspunktet. Vi har ingen grunn til å tro at Acona konsulentene ville bryte sine løfter om anonymitet, men den mangelfulle informasjonen om styringssystemene og ledelsesprinsippene bidro til at tillitsvalgte og verneombud ble mistroiske og tok sine forholdsregler. Dersom kartlegging og intervjuundersøkelsen hadde vært gjennomført med arbeidstakermedvirkning kunne dette ha vært unngått. Det samme kan sies om bruken av resultatene i det videre utviklingsarbeidet.

I sin redegjørelse for at omorganiseringen var gjort med høy grad av arbeidstakermedvirkning viser ledelsen i AMU Drift møte 11.09.14 også til at de ansatte var blitt informert om strategiene og gitt anledning til å uttale seg om dem. De ansattes tilbakemeldinger beskrev ledelsen som «... viktige i det videre detaljerte arbeidet, men tilbakemeldingene som kom er ikke av en slik art at det rokker ved selve strategien». Ansattes representanter reagerte også på denne uttalelsen og viste til at tilbakemeldingene aldri ble tatt alvorlig da de foregikk på følgende måte:

Vernetjenesten og Safe ble innkalt til et møte der vi sammen med bedriften skulle gå gjennom alle tilbakemeldingene fra de ansatte. Det var mange tilbakemeldinger, ca. 45 totalt, som kom samlet fra skiftene eller fra fagdisiplinene. De ansatte hadde lagt mye arbeid ned i dem, og de var omfattende og stilte mange viktige kritiske spørsmål. De var lovet, og forventet også å få svar på disse. Noen av spørsmålene gjenspeilet også lite informasjon fra ledelsen om den forestående omorganiseringen. Men, ledelsen tok ikke de ansatte på alvor og tilbakemeldingen var nok en «skinnhandling». <Sentral leder> laget en skisse på tavlen inndelt i forskjellige områder som ville bli berørt av omstillingen, men som ledelsen selv mente at de hadde sjekket ut:

Påvirker spørsmålet	omorganiseringsstrategien.?	Nei	JA
Delprosjekt 1 ledelse		X	
Delprosjekt 2 kompetanse		X	
Delprosjekt 3 planlegging		X	
Delprosjekt 4 skiftstrategi		X	
Delprosjekt 5 beredskap		X	

Ledelsen tok for seg ett og ett spørsmål; her ser vi et skift som er bekymret for beredskap,

kompetanse og bemanning. «Beredskap» er dekket i delprosjekt 5, kompetanse i delprosjekt 2 og beredskap i delprosjekt 1. Da spør vi; rokker da disse tilbakemeldingene ved omorganiseringsstrategien? Nei!»

Mange av spørsmålene var i seg selv gode, men de burde også blitt underlagt en samlet vurdering. I stedet ble de pulverisert og ufarliggjort ved at ord ble plukket ut og puttet inn i de ulike delprosjektene. På den måten plukket ledelsen tilbakemeldingene systematisk fra hverandre. Det var en respektløst og uakseptabel måte å behandle noe som ansatte hadde lagt så mye arbeid i. På vegne av vernetjenesten ba jeg om at ledelsen måtte gi ordentlige svar på alle tilbakemeldingene, men det ble ikke gjort (ansattrepresentant, 2016).

Etter gjennomgangen av ansattes tilbakemeldinger ville den sentrale ledelsen kalle inn til et ekstraordinært LPU slik at vernetjenesten kunne beslutte omorganiseringen. Daværende HVO motsatte seg dette med følgende begrunnelse:

For det første svarte jeg at det var sommerferie og at LPU medlemmer derfor ikke fikk deltatt. For det andre viste jeg til at ledelsen ikke skal bruke LPU og vernetjenesten til å beslutte omorganiseringsstrategien, og at ledelsen må bruke sin styringsrett til å beslutte. Ledelsen ville da kalle inn vara verneombud, som kunne erstatte de som var på ferie, men jeg sa at jeg på vegne av vernetjenesten ikke godtok det og at jeg ville melde saken inn for neste Drifts AMU pga. manglende involvering og medvirkning. Jeg sa også at jeg satt med alle de originale tilbakemeldingene/bekymringsmeldingene og at de hadde utelatt å vurdere om tilbakemeldingene samlet sett kunne få betydning for omorganiseringsstrategien og med det havne i 'JA boksen' for at de rokker ved strategien. Jeg svarte også at det var mangelfull medvirkning så lenge de lot være å svare på spørsmålene der flere av dem viste til AML og flere forskrifter.

De ansattes bekymringer og innspill ble ikke hørt ifølge vernetjenesten, og i AMU Drift-møte 11.09.14 konkluderes det med at; «Det bør nå sees på arbeidet fremover, og sikre at de tillitsvalgte og vernetjenesten er med i det videre arbeidet».⁶⁸ Ledelsen vil at de, sammen med vernetjenesten, skal ha informasjonen klar til informasjonsmøtet uken etter. Vernetjenesten anser det umulig og vil ha en uenighetsprotokoll der det tydelig fremgår hva vernetjenesten er uenig med ledelsen i. Denne uenighetsprotokollen ble ifølge vernetjenesten ikke utformet da betingelsen for den angivelig skal ha vært at vernetjenesten med sine forbehold godkjente omorganiseringsplanene.

På bakgrunn av manglende arbeidstakermedvirkning skrev SAFE Ormen Lange en uenighetsprotokoll⁶⁹. Det kan i den sammenhengen vises til Hovedavtalens Kap. IX om informasjon, samarbeid og medbestemmelse, Kap. XVIII om kompetanseutvikling og Kap. XIII Bedriftsutvalg, og især §13-8 Bedriftsutvalgets arbeidsområde. Det er etter vår gjennomgang vanskelig å se hvilken rolle BU har spilt i denne omorganiseringen.

⁶⁸ Møtoreferat AMU Drift 11.09.14

⁶⁹ Uenighetsprotokoll SOL

V.6 Uenighet om NYH2016; mulige konsekvenser av skiftordningene og økt sikkerhetsrisiko?

Med utgangspunkt i Aconas organisasjonsevaluering skulle utviklings- og optimaliseringsmuligheter vurderes. Det ble fra ledelsen sagt at effektiviseringen, som blant annet innebar Operational Excellence, og jakt på «tidstyver» skulle, i henhold til målsetningen om «Zero Based Organisation», ikke gå på bekostning av sikkerhet. Som flere av de ansattes representanter påpekte finnes det ikke noe naturgitt krysningspunktet mellom effektivisering og akseptabel risiko, og fastsettingen av det de mener burde ha vært et resultat av ledelsens og deres felles vurderinger, herunder risikovurderinger.

Ekspansjon av Nyhamna (NYX)

I følge ekspansjonsplanene for Nyhamna, skulle prosesseringen av gass øke betydelig. Ansattrepresentantene mener at det medførte vesentlig økning i inspeksjon og vedlikehold av utstyr. I tillegg ble det betydelig mer å sette seg inn i og ha beredskapsansvar for. Økningen i antall arbeidsoperasjoner og ansvar, mente vernetjenesten at ledelsen ikke hadde tatt tilstrekkelig høyde for.

For det første hadde atskillig vedlikeholdsarbeid allerede blitt flyttet over på skiftene (ca. 25 prosent). For det andre ville ledelsen at beredkapsoppgavene, som den gang ble ivaretatt av NOKAS/G4S, skulle fases over til, ivaretas og utføres av skiftene. Vernetjenesten mente det knyttet seg flere utfordringer til det, noe som også ble stadfestet i Aconas sluttrapport der selv skiftansatte med kompetanse og sekundærrolle i beredskap ble sagt å oppleve det som vanskelig å kombinere beredskap med vanlig jobb (Aconas 2014). Vernetjenesten var av den grunn særlig opptatt av at det måtte avsettes tid over en lengre periode, for opplæring av operatører i beredkapsoppgaver, mens ledelsen mente at kursing og opplæring av operatører måtte planlegges i tidsrommet de var på jobb, slik at de skulle kunne følge utviklingen og hente ut full kapasitet av de operatørene som var tilstede.

Utfordringene som fulgte av omleggingene mente ledelsen ville la seg løse ved at skiftene ble oppbemannet fra 8 til 10 (11) personer. På dette tidspunktet avsluttet ledelsen flere av kontraktene med teknikere på vedlikehold og det ble varslet at de ikke ville bli erstattet. Noen av disse ble tilbudt kontrakt som driftsteknikere, for å realisere oppbemanningen. Totalt sett mente imidlertid både tillitsvalgte og verneombud at oppbemanningen ikke stod i forhold til kravene om økt kompetanse, utvidet ansvarsområdet og flere arbeidsoppgaver. I tillegg stilte de spørsmål om hvorfor den 11. personen på skiftene skulle være prosjektansatt:

Vi så det som positivt at skiftene skulle utvides med 2 faste Shell-ansatte, men vi stilte oss hele tiden spørsmål om oppbemanningen sto i forhold til økningen i arbeidsoppgaver og hvorfor den 11. personen ikke skulle være fast operatør-, men prosjektansatt. Ledelsen begrunnet det med at det ville gi dem «større fleksibilitet». Vi derimot, mente at større fleksibilitet i praksis betød at det bare ble lettere for ledelsen å terminere kontrakten til den 11. personen (ansattrepresentant, 2016).

Alle forhold tatt i betraktning mente vernetjenesten at den varslede oppbemanningen var en fordekt nedbemanning som de ønsket å drøfte med ledelsen. I dag mener vernetjenesten at deres bekymringer var berettiget idet ledelsens nylig besluttet at den 11. personen nå skal ut av skiftene⁷⁰. Uten

⁷⁰ Work-shop 26.-27.09.16/møtefererat

tilstrekkelig informasjon og reelle drøftelser var det umulig for vernetjenesten å vurdere forsvarligheten i endringsforslagene de ble forelagt:

Det ble gitt alt for lite informasjon til at vi kunne vurdere konsekvensene av de omleggingene som ledelsen foreslo. Vi mente at endringene måtte konsekvensutredes og risikovurderes. Risikoen måtte gjøres offentlig for de ansatte, men bedriften redegjorde aldri for våre bekymringer og slik sett tror jeg heller ikke at de ansatte fullt ut forstod hvor store endringsforslagene deres var (ansattrepresentant, 2016).

I tillegg kom alle de endringene som vernetjenesten *ikke* ble forelagt – de som nærmest snek seg inn på kattepoter; observasjonssystemet, FLBM, prestasjonssystemet, «underperformance» og konsekvensledelse:

Ved oppstart av omorganiseringen sa <sentral leder>, at det var han alene som hadde igangsatt den. Det hadde han gjort for å styrke skiftene, eller gjøre dem mere robuste, som han sa. Når vi gikk inn i dette var vi helt uenig, vi mente det hele var en fordekt nedbemanning. Plant Manger hevdet også at omorganiseringen var igangsatt etter ønske fra vernetjenesten og de ansatte, noe vi benektet. Etter hvert dukket det også opp flere HR strategier, noen de allerede hadde innført og noen de sto i ferd med å innføre. Vi mente at også disse strategiene var en del av den store omorganiseringen, og vi etterlyste derfor et fullstendig strategidokument (ansattrepresentant, 2016).

Anmodningen om et fullstendig strategidokument ble ikke innfridd, og informasjonen ledelsen ga om nye HR-strategier, opplevde våre informanter som både mangelfull og uriktig. Igjen etterlyste vernetjenesten involvering av ansattes representanter.

AML, Rammeforskriften, Styringsforskriften og hovedavtalen pålegger arbeidsgiver ansvar og plikter i forhold til å involvere både BU, AMU, Vernetjenesten og de tillitsvalgte. En produksjonsøkning på 30 prosent er vesentlig, og formodentlig også av et omfang som endret den tidligere myndighetsgodkjente beredskapsorganisasjonen i henhold til PAD. Det kan stilles spørsmålsteget ved om ikke planene også ble omfattet av Forskrift om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg (Rammeforskriften) og § 28, som igjen viser til § 27 om redegjørelser av planene for myndighetene. Med utfyllende analyser som nevnt i Styringsforskriftens § 16, 17 og 18, med en samtykkesøknad iht. § 25.

Fra manuell registrering av rapporterte uønskede hendelser (RUH'er) til elektronisk observasjonssystem

I olje- og gasssektoren er det nødvendig med gode system for avdekking av hendelser som har eller kan føre til ulykker. Det forutsetter at ansatte på alle nivåer opplever det som trygt å rapportere. Våren 2013 besluttet bedriften å gå bort fra systemet for manuell rapportering av uønskede hendelser (RUH'er) og over til et nytt IT-basert *observasjonssystem*. Vernetjenesten ble informert om omleggingen som ble begrunnet med bedre brukervennlighet. Systemet lå i starten åpent for alle ansatte på bedriftens intranett, men også på Internett:

Det var helt utrolig, men vi oppdaget at vi kunne sitte hjemme i sofaen å rapportere hendelser. Noen ansatte rapporterte helt tulle ting, men de rapporterte også hverandre på ufine måter. Hele skift ble uthengt og enkeltpersoner ble regelrett utsatt for sjikane. Det ble også fremsatt

trusler. Vernetjenesten tok det opp med ledelsen og viste til personvernloven. Da måtte ledelsen innrømme at de hadde gjort en feil. Systemet ble etter det lukket for innsyn fra andre enn de som skal behandle observasjonene (ansattrepresentant, 2016).

Både tillitsvalgte og verneombud forteller at de ikke anså observasjonssystemet som en utfordring i seg selv. Til det kan det bemerkes at ansattes rapportering av hverandre ikke nødvendigvis opphører ved at systemet lukkes. I den sammenhengen burde de tillitsvalgte ha benyttet Hovedavtalen, og reist krav om behandling av saken i BU, for innsyn i og forsikringer om opplysninger om enkeltpersoner innhentes og lagres i tråd med personopplysningsloven. I den sammenhengen vises det til tilleggsavtale IV Rammeavtale om teknologisk utvikling og datamaskinbaserte systemer.

Ansattes representanter er for øvrig svært kritiske til at ledelsen på dette tidspunktet ikke ga informasjon om koblingen mellom observasjonssystemets betydning i det nye *kompetansestyringssystemet* kalt «*Front Line Barrier Management*» (FLBM). Dette mener de burde ha vært drøftet med dem som kontrolltiltak.

Front Line Barrier Management (FLBM)

FLBM er et kompetansestyrings- og verifikasjonssystem⁷¹ som skal påse at ansatte har kunnskap om Shell sine internasjonale standarder som skal fungere som barrierer mot storulykker (blad 4 i tidligere omtalte Operational Excellence-transformator). Kunnskapen beskrives som kritisk kompetanse, og den skal verifiseres av autorisert personell på grunnlag av skriftlige tester og vurderinger av hvordan aktivitet utføres. Kunnskapen skal også rapporteres på regelmessig basis. Dersom vurderingene avdekker kompetansegap kreves det spesiell dokumentasjon om hvordan gapene skal lukkes, og den lagres i bedriftens arkivsystem.

Det er Shell Global som har satt standardene i FLBM, og ansattes representanter påpeker at selv om det mest sannsynlig er samsvar mellom disse standardene og kompetansen som kreves i henhold til norsk lov- og regelverk, så behøver det ikke nødvendigvis å være tilfelle for alle.

Ved ansettelse i AS Norske Shell vurderes både formell og uformell kompetanse. Ved ansettelse er det ifølge flere tillitsvalgte og verneombud den formelle kompetansen som anses som viktigst, men når en først er ansatt legges det stor vekt på den bedriftsspesifikke kompetansen. At tilegnelsen av Shell sine globale standarder tillegges så stor betydning og vekt er flere tillitsvalgte og verneombud kritiske til:

FLBM er også innført uten arbeidstakermedvirkning. Vi var flere verneombud og tillitsvalgte som reagerte på at dette ikke bare var et kompetansestyringssystem. Systemet innebar det vi mente var en uheldig kartlegging, overvåking og tilrettelegging for en spesiell form for utvikling, men også avvikling av arbeidsforhold. Det er HR som har ansvaret for FLBM, og i dette systemet inngår Shell sine interne kurs, prosedyrer, krav og gjøremål. Disse er linket mot den enkelte ansattes kontrakt med bedriften. Til hver stillingsinstruks er det definert såkalt sikkerhetskritisk kompetanse og det gir ledelsen rett til å pålegge de ansatte å følge bedriftens egne krav til opplæring. Vi har lenge fått tilbakemeldinger fra ansatte som forteller at det er vanskelig å få tilrettelagt for faglig utvikling, altså fagkurs og kompetanseutvikling som gjør at de

⁷¹ Improving Performance blade 4: "Competence and Skills" og Front Line Barrier Management PPT Allmøte Nyhamna 16.10.14

må være borte fra arbeidsplassen. Det betyr ekstra kostnad for bedriften som må leie inn ekstra hjelp i det tidsrommet, og eksterne fagkurs blir sett på som for dyre. Det blir «waste». I stedet bruker bedriften begrepet «gjøre selv» - der målet er å drive internopplæring i så mye som mulig, og helst det aller meste. For hver ansatt utarbeider HR en egen profil og så lages det individuelle utviklingsplaner basert på interne kurs i FLBM systemet. Det kan for eksempel være kurs i utforming av SOP (standard operational prosedyre). Den viser hvordan en «step by step» skal gjennomføre en vedlikeholdsoperasjon, som er vel og bra, men som også har en bakside. Når SOP er skrevet, trenger ikke de ansatte fag/spesialkurs for å utføre jobben. Disse SOP'ene er på sett og vis også litt fordummende – du trenger ikke tenke selv, bare slavisk utføre. Dette må også ses i sammenheng med SOU, eller Shell Open University, som fungerer som en erstatning for eksterne kurs. De sørger for en opplæring av ansatte i spesifikke Shell krav og retningslinjer, og de bygger i mindre grad på det vi tradisjonelt har forbundet med bred faglig kompetanse. Dersom ikke ansatte er oppdatert på disse interne kravene, prosedyrene og reglene vil de ansatte bli fanget opp av HR sine overvåkingssystem, og bli kalt inn til 1:1 samtaler. Med dagens strenge krav til fremdrift og resultat kan de, om ikke ting rettes opp, risikere å havne i kategorien: underperformance (ansattrepresentant, 2016).

Det knytter seg med andre ord to bekymringer til FLBM. På den ene siden er ansattes representanter bekymret for om ansatte med fagbrev eller multifag vil miste mulighetene for å utvikle sin fagkompetanse. Over tid har de fått tilbakemeldinger fra flere som opplever at de ikke får den nødvendige opplæring/kursing, noe de som blant annet ble meldt inn som sak til LPU, 22.10.13:

Vernetjenesten har fått tilbakemeldinger på at personell som ønsker/har satt personlige mål om opplæring/kursing i f.eks. IDP (*individual development plan, vår anm.*) ikke blir tatt hensyn til/fulgt opp/får den opplæringen de ønsker. Flere ansatte begrunner dette (*ønsket, vår anm.*) med at de da får utført jobben på en sikrere og bedre måte. Dette utgjør en bekymring for flere da dette kan gå direkte på sikkerheten på anlegget. Tilbakemeldinger ansatte har fått har enten uteblitt, eller de har fått beskjed om at dette har ikke organisasjonen ti/rom for å få til grunnet bemanning/sprenget kursplan (dette er også noe SAFE har fått tilbakemelding på i AU)⁷².

Ansattrepresentanter mener tidligere opplæring og kursing gradvis vil bli erstattet av Shells egne standarder, noe som vil medføre at kompetansen blir bedriftsspesifikk og langt på vei kunne komme til å erstatte etter- og videreutdanningsmuligheter innenfor de respektive fagområdene. Bedriften vil i så tilfelle ikke kunne dra nytte av en til enhver tid oppdatert generell, fagutdannet stab. I et lengre perspektiv vil ansattes kunnskap også kunne bli så bedriftsspesifikk at de blir mindre interessante og konkurransedyktige i det eksterne jobbmarkedet.

På den andre siden er ansattes representanter bekymret for om FLBM kan få konsekvenser for oppsigelsesvernet. Som tidligere nevnt har verneombud og tillitsvalgte i lengre tid vært opptatt av at administrerende direktør i Shell endret arbeidsreglementets kapittel 9, uten arbeidstakermedvirkning. Vi ber dem utdype hva de er bekymret for:

I et ledermøte februar 2015 tok <ledelsen> opp at HR verktøyet «underperformance» ville bli brukt mer i tiden fremover. På dette tidspunktet var vernetjenesten helt uvitende om dette systemet og det ble derfor meldt inn som sak til LPU mars 2015. I dette møtet opplyste HR om at «underperformance» allerede var tatt inn i revidert arbeidsreglement, desember 2014. Når

⁷² Epostkorrespondanse mellom vernetjenesten og ledelsen 22.10.13: Saker til LPU

vi sjekket arbeidsreglementet så fant vi til vår store forundring at det opprinnelige Arbeidsreglementet for A/S Norske Shell, datert 28.02.95 var utgått 31.12.10. På siste side ser vi også at reglementet er godkjent av Direktoratet for Arbeidstilsynet i brev av 28.02.95. I den nye utgaven står det ingen ting om godkjenning, denne linjen er fjernet i det nye arbeidsreglementet. Når vi gikk igjennom det som da het «Company Employment Regulations», §9 «Disciplinary action in work situation», så så vi at denne paragrafen åpnet for helt nye straffetiltak som vi mener vil sette oppsigelsesvernet i fare. Arbeidsreglementet ble etter hver oversatt til norsk, men aldri drøftet med oss.

Vi ba ansattes representanter utdype hvorfor de mente endringene i §9 åpner for nye disiplinærreaksjoner og de viste til koblingen mellom FLBM, konsekvensledelse og «underperformance».

FLBM og konsekvensledelse

FLBM har resultert i flere kontrolldokumenter som lister opp standarder som de ansatte skal ha kunnskap om og etterleve for å innfri kravene til det ledelsen har definert som «minimumskompetanse». Det blir i denne omgang for omfattende å gå inn i alle standardene, men ettersom både tillitsvalgte og verneombud er særlig opptatt av de vi finner under «life-saving rules»⁷³, så avgrensers vi oss til å gi en kort beskrivelse av disse.

Innunder «life-saving rules» listes det opp 12 punkter – såkalte «do's and don'ts» - som til sammen har mer enn 100 underpunkter. Disse omfatter alt fra krav om å sjekke ut at værforholdene er sikre, til det å følge fartsgrensen når de kjører på anleggsområdet, bruke seletøy når de arbeider i høyden, eller feste av hakestropp på hjelmen. Om noen forsømmer seg skal de som eventuelt observerer forsømmelsen intervensjon og rapportere hendelsene. Hendelsen blir da lagt inn i observasjonssystemet «Fountain Incident Management (FIM)». Dersom et observert regelbrudd ikke rapporteres, og det igjen blir observert av en tredjeperson, så kan også det meldes inn som regelbrudd. Videre er det utarbeidet en egen prosedyre for håndtering av regelbrudd⁷⁴, og det vises i denne til «The HR 'Big Rules' on Consequence Management». Regelbrudd skal undersøkes⁷⁵ og dersom de bekreftes, resultere i konsekvenser; «If violator is aware of the rule through training, experience or communication and did intentionally not comply, the maximum appropriate disciplinary action should be applied». Maksimal disiplinær reaksjon kan resultere i oppsigelse. Et verneombud forklarer:

Altså, du skal ha en såkalt minimumskompetanse og feiler du på standardene som er satt så får det konsekvenser, faktisk kan du miste jobben. Det er klart at vi må ha regler, men hvor rimelig er det at du kan miste jobben for å ha kjørt over 30 km/t eller glemte å feste setebeltet? På norske veier kan jeg kjøre noe over fartsgrensen uten bilbelte, og få bot for det. Men, jeg verken mister førerkortet eller blir kastet i fengsel for det. Bedriften har laget seg et eget sett av regler uten å diskutere rimeligheten av dem og disiplinærreaksjonene – et slags «Shell-sta-tens» rettssystem i rettsstaten Norge (ansattrepresentant, 2016)

Når Shell-prosjektet kom til Nyhamna for en periode, akselererte snikinnføringen av alle HR systemene. Disse systemene var allerede innført i Shell-prosjekt, og unnskyldningene var alltid

⁷³ Life-Saving Rules Guidance

⁷⁴ Follow up of Life-saving Rules violations in A/S Norske Shell, prosedyreskriv

⁷⁵ Life-Saving Rules Investigation Guidance Version V05

de samme, både Shell Prosjekt og Shell Drift måtte ha like retningslinjer. Det ble aldri tatt hensyn til at Shell Drift egentlig stod over, og sånn sett hadde påseansvar overfor Shell-prosjekt (ansattrepresentant, 2016).

Av retningslinjene fremgår det at det ikke skal resultere i disiplinærreaksjoner dersom en kollega intervensjoner og den uønskede/usikre handlingen opphører. Det samme gjelder selvrapporterte hendelser. Igjen presiserer både tillitsvalgte og verneombud at det ikke er rapporteringen i FIM systemet i seg selv som de er kritiske til, men koblingen mellom det, konsekvensledelse og «underperformance».

Systemene ble ifølge ansattes representanter implementert uten arbeidstakermedvirkning. I intervju med ledelsen spurte vi om, og i tilfelle hvordan, de mener de har informert og eventuelt drøftet, de ulike strategiene, ref. bladene i Operational Excellence-turbinen. Under intervjuet var de usikre på hvilke prosesser som var kjørt, noe de ville sjekke opp og eventuelt gi oss flere opplysninger om. Vi har imidlertid ikke mottatt informasjon om dette i etterkant av intervjuene. Da vi i det første intervjuet spurte lokale og sentrale ledere om de kjente til ansattrepresentantenes bekymringer og hvordan de var håndtert, var det bare toppleder som ga uttrykk for at han kjente til deres tanker om FLBM. De har imidlertid ikke vist til noen systematisk prosess rundt innføringen av kompetansestyrings- og prestasjonssystemet.

For nærmere vurdering av vernetjenestens bekymringer ba vi dem om å redegjøre for forhold de mener burde ha vært diskutert/drøftet med ledelsen og eventuelt risikovurdert. Deres største bekymring knytter seg til det de beskriver som «individualisering av ansvar». Med Operational Excellence, og «fit for the future»⁷⁶ følger et kontinuerlig press på forbedring og effektivisering. I tillegg kommer det store omfanget av standarder som det forventes at hver enkelt skal kunne og etterleve, måling av avvik og sanksjonering av avvik med «straff eller belønning»; det vil si «konsekvensledelse». Samlet sett medfører dette et økt fokus og press på den enkelte. Det finnes ingen objektiv norm for hva som er rimelig samsvar mellom krav og ressurser, men med kontinuerlig forbedring blir forholdet mellom krav og ressurser i kontinuerlig bevegelse og dermed mindre forutsigbart for den enkelte arbeidstaker. Presset på den enkelte er konstant og forsterket ved «milestones». Dette presset øker faren for hendelser, men når de oppstår ses de utelukkende som resultat av inkompetente eller ulydige ansatte som bryter standardene/prosedyrene, og som derav må disiplineres. Med det flyttes fokus fra organisatoriske årsaker til hendelser til udisiplinerte individ. Ansattes representanter beskriver individualiseringen av ansvar som urimelig, men de mener også at bedriften forspiller mulighetene for organisatorisk læring:

Vi har jo alltid gått bort til en kollega som for eksempel har jobbet i høyden uten god nok sikring. Da har vi tatt en prat og spurt *hvorfor* han var usikret. Da fikk vi en forståelse for hendelsen. Ofte er det arbeidspresset som får folk til å bryte reglene, men hvis arbeidspresset er årsaken burde hendelsen tas opp med de som planlegger jobbene. Det gjøres ikke. Nå er alt fokus på den som bryter regelen og konsekvensene av det. Så lenge man ikke fjerner årsaken til hendelsene blir de fort flere og så lenge de lagres og følger den ansatte er det bare et tids spørsmål før vedkommende fremstår som en som er til fare for seg selv og andre. Dette er

⁷⁶ Omorganisering 2016 var ett prosjekt, «Fit for the future» et annet globalt prosjekt for å spare penger etter BG oppkjøp og Shell likviditet. Det er et «Zero-based» kostnadsbesparellesprosjekt, altså et prosjekt for å gjøre operasjoner smartere og billigere uten at det skal gå på bekostning av sikkerheten. Ansattrepresentantene erfarte det som et nedbemanningsprosjekt.

opplysninger som ledelsen kan trekke opp av skuffen når det måtte passe dem (ansattrepresentant, 2016).

Bekymringen for at brudd på standarder, herunder «life saving rules» (LSR), kan resultere i frykt for å rapportere hendelser, var tema i LPU Drift 03.03.15⁷⁷. I møtoreferatet presiseres det at LSR er ment å redde liv, og at det er tre nivå av konsekvenser: «samtale, muntlig advarsel, skriftlig advarsel». Det er viktig å ikke skremme folk slik at rapporteringen slutter». Det legges vekt på at de som får tilsnakk skal oppleve det som sies rettferdig og at konsekvenshåndteringen i drift og prosjekt praktiseres relativt likt. Ledelsen skal informere om dette og saken lukkes i LPU. Ledelsen går med andre ord ikke i dialog med ansattes representanter om deres bekymringer og det blir heller ikke iverksatt noe tiltak for å følge med på virkningene av implementeringen. I konsern AMU 09.12.16, informerer HMS leder om at «rapporteringer generelt har gått ned»:

Vernetjenesten mener dette er bekymringsfullt, lurer på om høy turnover kan ha innvirkning på Nyhamna, eller om underrapportering kan knyttes til konsekvenshåndtering. AMU ønsker at det følges nøyer med på rapporteringene fremover⁷⁸.

De Ansattrepresentantene vi intervjuet ga alle uttrykk for at de frykter systemene på kort og lang sikt vil øke risikoen for storulykker:

De som sitter høyere oppe i systemet og skaper de farlige situasjonene går fri. Alt ansvar er skjøvet ned på den enkelte. Ved ulykker vil alltid ledelsen kunne si at det var en eller annen som ikke fulgte prosedyren, at det var en personlig feil. Alle snakker om at det bare er et tids-spørsmål før det skjer en alvorlig ulykke, at det bare er flaks at det ikke allerede har skjedd. Jeg synes det er helt forferdelig om det må en dødsulykke til for at ledelsen og Ptil skal forstå hvor alvorlig situasjonen er (ansattrepresentant, 2016).

Strategienes fokusering på konsekvenser fremfor årsaker, gjør det vanskeligere å jobbe forebyggende. «Kontroll har erstattet læring på dette området», uttaler et verneombud. Filosofien, sier han, «... er at kompetente ansatte har kunnskap om og vilje til å følge standardene og reglene. Så lenge ledere kontrollerer at de ansatte har den kompetansen så vil antall hendelser gå ned». Men, som flere påpeker, bidrar det til at kontroll med ansattes kunnskaper om standarder og holdninger blir viktigere enn å sørge for vedlikehold og utvikling av reell fagkunnskap. I den forbindelsen vises det til bebudede endringer i skiftlederrollen, hvor kontrollfunksjonen i stadig større grad vil trumfe fagfunksjonen:

Før så hadde vi skiftledere med faglig kompetanse. Han ledet en gjeng med teknikere, elektrikere og nyansatte. Han var kompetent. Om noen var usikre så kunne de gå til skiftleder med spørsmål og skiftleder kunne gi faglige, gode råd. Ved en tidligere organisasjonsgjennomgang datt det noen brikker på plass hos meg, for da ble det sagt at vi skulle bort fra «multiskill» på skiftet. Det var omtrent samtidig som FLBM kom, og kravet om at alle på skiftet skal ha en minimumskompetanse. Det er bare det at denne minimumskompetansen er bestemt av Shell. Alt ligger i Shell Open University, men dersom du ser nærmere på det de definerer som minimumskompetanse så ikke det ikke nødvendigvis den samme kompetansen eller de standardene som den norske oljebransjen har satt og som vårt regelverk forutsetter. For å si det sånn, den norske modellen med Petroleumstilsyn, passer ikke inn i dette systemet. Det er Shell sin

⁷⁷ LPU Drift 03.03.15 pkt.10.15 "Kalibrering av konsekvens ved LSR-brudd

⁷⁸ Virksomhets AMU 09.12.16 – møtoreferat punkt d.

modell og Shell sine standarder som går foran alt. Nå hører vi rykter om at ledelsen mener at det ikke er så farlig om skiftleder har faglig kompetanse fordi hans viktigste oppgave er å kontrollere om de ansatte har minimumskompetansen som kreves, altså om de har lært seg Shell sine standarder og følger dem. De som har bestemt dette kan umulig ha forstått hvor farlig det er. Tenk dere en litt rigid skiftleder, en som ser at en tekniker spør en annen tekniker om råd. I dette systemet kan det bli en observasjon av en faglig svak person og det er den sikreste måten å få folk til ikke å se utover sitt snevre fagområde; «Jeg er ansatt til å utføre en bestemt jobb, og engasjerer jeg meg i noe som ligger utenfor mitt fagområdet så er det forbundet med så stor fare, at det gidder jeg ikke. Jeg lar i stedet være å stille spørsmål som kan avsløre at det er noe jeg er usikker på». Det samme tenker instrumentteknikeren, mekanikeren og de 4 – 5 andre prosessteknikerne. De slutter å snakke seg imellom og forholder seg til seg og sitt. ... De spisser kompetansen, men svekker helhetsforståelsen. De standardiserer, men mister fleksibiliteten når ansatte kommer inn i konsekvensrunddansen (ansattrepresentant, 2016).

Flere påpeker potensielle farer dersom skiftlederrollen endres i retning av mer kontroll og mindre fagansvar:

Hos Shell, vil de fjerne den faglige skiftlederen. Til en viss grad skal denne lederen være en «hvem-som-helst-leder». Men, dette er et megadilemma, for vi har unge skift, bestående av nyutdannede, og vi har folk som kommer fra andre bedrifter, som ikke er tilstrekkelig selvstendige. Hvor er da den personen som skiftet skal kunne ty til for å få råd i en vanskelig situasjon? Produksjonen går 24/7, og på natt er skiftleder den med øverste ansvar for hele butikken. Skiftleder fungerer som stedfortreder for «plant manager», og om hendelser oppstår er det han som må beslutte hvorvidt hele anlegget må stenges ned. Hva når han ikke har den faglige innsikten? (ansattrepresentant, 2016)

Med dette systemet definerer og vurderer ledelsen kompetanse på en ny måte. Ansattes representanter mener FLBM har resultert i nye måter å definere sikkerhetskritisk personell på. De personlige opplysningene som innhentes og lagres for dette formålet mener de gjør systemet til et kontrolltiltak som skulle ha vært drøftet med dem i henhold til arbeidsmiljølovens- og hovedavtalens bestemmelser. Vi har ikke vurdert om generelle personvernsbestemmelser vil komme til anvendelse i slike systemer. Etter hvert som de også ser koblingen mellom FLBM og prestasjonssystemet forsterkes deres bekymringer for arbeidsmiljøkonsekvensene de nye systemene kan få samlet sett:

Nå skal det bli fire områder med en områdeansvarlig på hver av dem. Hvis du er nyansatt og usikker kan du ikke gå til lederen for han har ikke faglig kompetanse. Så går du til en kollega du vet er flink, men som er en forbanna rævslikker, en NK kanskje. Du spør og får svar, men i neste omgang løper denne rævslikkeren til skiftleder og forteller at vedkommende mangler sikkerhetskritisk kompetanse; «han har ikke peiling» - og plutselig så står det på et papir at vedkommende er faglig svak, og det trekkes fram under 1:1 samtalen med skiftleder når den tid kommer. Vips, så er du i kategorien underperformance.

1:1 samtalen hører innunder prestasjonssystemet og den kan slik ansattes representanter ser det, være første skritt på veien mot en oppsigelse. For å forstå deres bekymring må det redegjøres noe nærmere for prestasjonssystemet som er innført i A/S Norske Shell.

Prestasjonssystem og håndtering av «underperformance»

Operational excellence turbinens blad 1 «Leadership and strategic planning»⁷⁹ utgjør en vesentlig del av omorganiseringen. I dette dokumentet listes forutsetningene for forretningssuksess opp og blant dem finner vi «people», der lederskapet tilskrives ansvaret for at bedriften har tilstrekkelig ressurser til å nå sine forretningsmål, herunder ansatte som er kompetente og motiverte til å utføre sine oppgaver. Krav til lederskapet er utdypet i ytterligere fire «blader»⁸⁰ eller instruksjoner, hvor vi her vil konsentrere oss om «performance management».

«Performance Management», eller prestasjonsledelse handler om å få på plass systemer som gjør det mulig å overvåke ansattes prestasjoner, som det er lederes oppgave å gi tilbakemeldinger på og muligheter for å forbedre. Det handler om å stille klare forventninger til de ansatte og utvikle deres evner til å utføre arbeidet, belønne gode og sanksjonere dårlige prestasjoner. Sistnevnte er det laget en egen retningslinje for både globalt og nasjonalt nivå; «Managing individual underperformance»⁸¹ og «Håndtering av Underperformance»⁸². I førstnevnte retningslinje beskrives prestasjoner som «individens dag-til-dag bidrag og resultater produsert umiddelbart eller over tid». Resultatene vurderes både i form av kvalitet, mengde og aktualitet, men innebærer også etterlevelse av etablerte standarder/prosedyrer for akseptabel jobbutførelse:

Specific measures may be used in certain jobs to establish acceptable levels of work performance. In many jobs, however, the supervisor establishes what is considered to be acceptable performance based on general expectations of what should be accomplished in the job along with the individuals' goals, tasks and targets reflected in Goals & Performance Appraisal (GPA).

Med andre ord kan det innføres mål for hva som er akseptable nivåer for utførelse, eller lederen kan innføre normer i form av mer generelle forventninger til hva ansatte bør oppnå:

Tasks and targets are normally agreed upon by the supervisor and the employee are recorded in the employee's GPA. General job requirements are normally outlined in a job description. Aspect of behavior can also significantly affect performance, and the Behavioral Imperatives should be included when assessing performance.

Av overnevnte fremgår det at ansatte blir vurdert i henhold til jobbkravene i stillingsinstruksen, men også i form av adferd som antas å påvirke jobbutførelsen. På grunnlag av alle vurderingene regner HR ut en såkalt «Individual Performance Factor» (IPF). I et skift med 8 personer settes for eksempel faktor 1.2 som utgangspunkt for alle. Denne faktoren indikerer at alle i skiftet har kunnskap om kompetansekravene i FLBM, og at de lojalt etterlever dem. Hertil kommer ansattes motivasjon, eller «positive drive», holdninger, samarbeidsvilje, uttalelser og andre bidrag som eventuelt gagnar bedriften. Der som ansatte overgår disse forventningene plusses de på IPF'en, mens rapporterte regelbrudd trekkes fra i 1:1 samtaler. Faktoren er avgjørende for om de ansatte anses å være arbeidsdyktige, men for de som *ikke* er tariffert får den også betydning for lønna. En tillitsvalgt forklarer:

Hele IPF'en baserer seg på normalfordelingsprinsippet, ansatte *skal* vurderes forskjellig og gis forskjellig skår. Det skal liksom stimulere til økt innsats og konkurranse mellom ansatte, men

⁷⁹ Improving performance Operational Excellence in Production/1. Leadership and strategic planning. Operational Excellence Delivering Continuous Performance Improvement.

⁸⁰ Competence and skills, Performance management, continuous improvement og communication

⁸¹ Managing individual underperformance comprehensive guidelines

⁸² Håndtering av underperformance. Guide for linjeledere. Februar 2015.

det er jo helt misforstått. Folk blir satt ut når de får en dårlig IPF. Folk blir sykmeldte og vi har eksempel på noen som har vært det over lengre tid. Sjefen din kan sitte i sør Afrika eller England å sette skår, uten å ha noe forhold til deg i det hele tatt. Vi hadde også en som var psykisk sårbar i utgangspunktet, dere kan jo selv tenke dere hvilken belastning en dårlig IPF da blir. Alle vet at dersom du får 0,7 så bør du se deg om etter en ny jobb. Noen opplever dårlig skår som resultat av kameraderi – ledere som blir enige om å kvitte seg med noen og sette inn sine egne i stedet (ansattrepresentant, 2016).

For kort tid siden ble vi kontaktet av flere ansatte i A/S Norske Shell som opplever seg straffet med dårlig IPF etter kritiske ytringer. Vi har ikke satt oss inn i deres saker og kan således ikke hevde at det har skjedd. Det vi imidlertid kan si er at vurderingssystemene åpner for den type reaksjoner. I retningslinjene beskrives kildene til vurdering som objektive, men våre informanter er av en annen oppfatning:

En skiftansatt kan ha en tidligere hendelse og bli trukket for den, noe som gjør at en annen går i pluss. Ofte er det også slik at den som observerer og rapporterer en kollega negativt, selv vil bli vurdert positivt. Dette er med andre ord et system som oppfordrer til «skjult tysting». Egentlig er ikke HR sitt IPF system noe annet enn en svært avansert form for trynefaktoranalyse (ansattrepresentant, 2016).

I tråd med tidligere forskning mener vi dette og lignende vurderingssystem åpner for store innslag av subjektivt skjønn. Blant annet viser Kuvaas og Dysvik (2016: 170) til undersøkelser hvor evalueringer av medarbeidere (eller ledere) er minst like avhengig av egenskaper ved den som evaluerer og andre egenskaper ved den som evalueres, som av selve prestasjonen. Likeledes finnes det undersøkelser som viser at det er statistisk sammenheng mellom hvor godt en leder liker en medarbeider og hvor høy evalueringsskår medarbeideren får. Kuvås og Dysvik (2016) konkluderer med at «... de som bruker begrepet 'trynefaktor' om slike evalueringer, har rimelig god empirisk støtte».

Ansattes representanter er også bekymret for konkurranseelementet som følger med observasjons- og prestasjonssystemet, og at det nærmest oppfordrer til en «tysterkultur», noe de mener kan få store konsekvenser for ansattes arbeidsmiljø. I intervju forklarer de at ledelsen har regnet ut en gjennomsnittsfaktor. Denne faktoren er et uttrykk for forventet prestasjon, hvilket gjør at evalueringer som resulterer i en lavere faktor i neste omgang kan lede til 1:1 samtaler. Avhengig av hva som fremkommer i disse samtaler lages det individuelle utviklingsplaner «individual development plan» (IDP) og oppfølgingssamtaler. Sett i sammenheng mener ansattes representanter at disse systemene legger til rette for tysting og omgåelse av oppsigelsesvernet:

Til grunn for alt dette ligger normalfordelingsprinsippet, altså noen skal få en høyere IPF enn andre. For å sikre din egen IPF kan du da sørge for observasjoner som resulterer i at andre får en dårligere IPF. Vi lurer jo fælt på om bedriften ser dette, og hvor farlig det kan bli om det får utvikle seg til en tysterkultur. Men, så lenge vi ikke får tilstrekkelig informasjon og anledning til å diskutere dette med dem, så vet vi jo ikke hvilke tanker de har gjort seg omkring dette (ansattrepresentant, 2016).

Når du sitter i 1:1 samtale kan du bli forelagt en rekke prosedyrer og spurt om du følger dem fullt ut. For eksempel kan du bli spurt om du alltid fester hakestroppen på hjelmen, eller håndterer verktøyet slik prosedyrene foreskriver. Selv om vi stort sett følger prosedyrene så vet vi med oss selv at vi en og annen gang kanskje ikke har gjort det, og ærlige som vi er så sier vi kanskje at vi etterlever dem i 70 eller 80 prosent av tilfellene. Med en gang du har krysset av

for det så har du krysset av for at du har et forbedringspotensial. Det lages en utviklingsplan som vil bli fulgt opp. Dersom du i denne perioden får observasjoner på noe du har forpliktet deg til å forbedre deg på, da kan løpet være kjørt (ansattrepresentant, 2016).

Av styringsdokumentene fremgår det at det kan være en direkte link mellom IPF og underperformance, men ikke nødvendigvis. En lav faktor behøver ikke være eneste kilde til underperformance, ettersom vurderinger vil foretas fortløpende gjennom hele året og vil være basert på:

- En spesifikk hendelse
- En serie av hendelser (farlig tilrettelegging)
- Når en vesentlig del av de enkeltes arbeidsoppgaver og mål ikke er levert eller ikke levert til akseptable standarder eller forventninger
- Når en betydelig del av de generelle kravene til jobben ikke er utført i henhold til forventede standarder⁸³

Det er med andre ord en betydelig mengde vurderings, eller kontrollkilder, som i løpet av et år kan resultere i advarsler og oppsigelse. Som informantene selv sier; «Du blir hele tiden overvåket og vurdert sånn at du aldri kan føle deg trygg».

Under intervju stilte både toppledelsen og mellomlederne seg uforstående til at systemene har medført en økning i antall advarsler:

Det blir gitt inntrykk av at det er en hyppig frekvens på advarsler til personell på Nyhamna. Det er i 2015 og 2016 gitt totalt fem muntlige advarsler til Shell ansatte i driftsorganisasjonen (Life saving rules brudd), i tillegg ble det i 2015 gitt en skriftlig advarsel med basis i andre personmessige forhold til en fast ansatt i driftsorganisasjonen (Ledelsen, desember 2016).

Ansattrepresentanter forteller på sin side at panelet som tidligere vurderte brudd på «Life Saving Rules» (LSR-panelet) nå har skiftet navn til «Consequence management panel» for på den måten å utvide sfæren for hva det kan iverksettes disiplinæraksjoner for. Det vises også til at disiplinæraksjoner har blitt iverksatt, det vil si at ansatte har fått muntlige eller skriftlige advarsler etter LSR eller prosedyrebrudd⁸⁴, og det mest oppsiktsvekkende er, ifølge en av våre informanter, at dette gjøres uten gyldig arbeidsreglement.

Frykttkultur under utvikling

Jo flere som får erfare systemene, jo mer vil de bli et tema og kunne bidra til en tiltagende frykttkultur, mener tillitsvalgte og verneombud. Flere snakker om «en frykttkultur under utvikling» (ansattrepresentanter, 2016). Det gjelder blant ansatte, men også blant ansattrepresentanter, noe vi ber dem utdype.

Når det gjelder ansatte vil arbeidspresset som følger av kostnadskuttstrategier og «milestones» øke. Det høye arbeidspresset og individualisering av ansvar vil i kombinasjon med observasjonssystemet, underperformance og konsekvensledelse tvinge ansatte inn i en situasjon der de må velge mellom «pest og kolera», som en av dem uttrykker:

⁸³ IDP og underperformance

⁸⁴ Ref. elektrohendelse og granskning høsten 2016

Ledelsen har alt i alt innført systemer som tvinger ansatte til å velge mellom pest og kolera. Når det nærmer seg «milestones» så øker presset på bunnlinjen. PST⁸⁵ føler seg presset til å finne løsninger innenfor tidsfristene, for over dem står det ledere og pusher. Press, press, press, jeg tror ikke ledelsen forstår hvor stor sikkerhetsrisikoen blir av det. Ansatte settes i situasjoner der de av frykt for å bli rapportert som lite samarbeidsvillige, nærmest tvinges til å bryte regler. Når reglene er brutt lever de fortsatt i frykt, da for å ha blitt observert og rapportert i det de brøt regelen.

NYX2016 handlet om å implementere nevnte systemer innen utgangen av 2016. Det skjedde, ifølge sentrale ansattrepresentanter med oppsiktsekkende liten grad av arbeidstakermedvirkning. Prestasjonssystemet, eller rettere sagt «underperformance», ble tidligere HVO nærmest tilfeldig klar over da han deltok i et ledermøte februar 2015. I september 2015 ble det gitt informasjon i AMU:

... underperformance systemet er resultat av en global retningslinje fra 2011 som «har til hensikt å gi råd og tips om hvordan «underperformance» saker kan håndteres. Guidelinen har fokus på hvordan man «diagnostiserer» underperformance, faktorer som kan bidra (organisasjonsmessige og individuelle), til korrigerende av underperformance, og intervensjoner ...» som coaching, forbedringstiltak eller disiplinærtiltak⁸⁶.

Ansattrepresentanter mener ovenstående sitat viser at underperformance-systemet var et resultat av en retningslinje fra 2011, hvilket tillitsvalgte og verneombud mener tilsier at det gikk 4 år fra dette forelå som retningslinje, til ledelsen i Norge utarbeidet og implementerte systemet ved Nyhamna. De mener derfor at ledelsen hadde god tid til å gjennomføre en medvirkningsprosess, men at viljen til involvering manglet.

Uten tilstrekkelig informasjon, anledning til å drøfte og vurdere strategiene i henhold til lov- og avtaleverkets krav, mener de at resultatet har blitt et svekket HMS-systemet;

Gode involveringsprosesser ivaretar ansattes spørsmål om helse, miljø og sikkerhet og er en metode for eliminering av uønskede konsekvenser før de utgjør en risiko. Det er faglig dyktige og ansvarlige operatører som har gjort at ikke ting har gått galt. Det og en stor porsjon flaks. Men, flaks er ingen konstant størrelse» (ansattrepresentant, 2016).

Også Ptil (2016) konkluderer med at sjansene for et svekket HMS-system øker dersom ikke vernetjenesten og AMU involveres i henhold til lov- og HMS-regelverket. Ansattrepresentanter i A/S Norske Shell, viser i den anledning til uheldige eksempler på hva svake HMS-system tidligere har medført i egen virksomhet.

⁸⁵ PST er forkortelsen for «Project Support Team» som skal tilrettelegge for at hindre fjernes og oppgaver gjennomføres av betydning for Shell Drift

⁸⁶ AMU/Drift referat 24.09.15

VI Bekymring vedrørende kjemikalielagring og eksponering

I intervju beskrev flere ansattrepresentanter vernetjenestens og AMUs oppbygning og funksjon frem til 2014, som svært mangelfull. Da nytt HVO tok til høsten 2013 startet arbeidet med å få strukturer på plass.

VI.1 Tilsyn med farlig stoff

Ansatte i Shell Drift, registrerte ved flere anledninger at flasker med brennbare gasser og oksygen stod lagret uforsvarlig, og skrev observasjoner på dette⁸⁷, uten at det ble tatt tak i. Den 13.01.14, gjennomfører Molde kommune, Brann og redningstjenesten tilsyn med farlig stoff ved Nyhamna⁸⁸ og det avdekkes brudd på Forskrift om håndtering av farlige stoffer.

VI.2 Benzen-eksponering

Arbeidsmiljøloven § 3-1, stiller krav til systematisk HMS-arbeid, herunder kartlegging av flere forhold. Ved gjennomgang av forskrift om tiltaks- og grenseverdier for fysiske og kjemiske faktorer i arbeidsmiljøet⁸⁹, blir vernetjenesten oppmerksomme på det de i intervju karakteriserer som svært mangelfulle målinger av utslipp/kjemikalieeksponering i AS Norske Shell, avdeling Nyhamna. Etter å ha registrert at ansatte over en 7 års periode kan ha blitt eksponert for høyere Benzen-verdier⁹⁰ enn de anbefalte, i områder hvor vedlikeholdsarbeid ble utført, gjorde de ledelsen oppmerksomme på dette. I den sammenhengen ga de uttrykk for at ansatte som ikke var gjort oppmerksomme på de høye verdiene heller ikke hadde kunnet ta de nødvendige forholdsregler ved å iføre seg nødvendig verneutstyr. Ettersom Benzeneksponering øker risikoen for ulike former for kreft, ble saken meldt inn for LPU Driftsmøte desember 2014:

Målinger ved filterbytte på væskefangere viser langt høyere verdier enn tidligere antatt. Dette innebærer at personell kan ha blitt eksponert for benzen. ... Vi mangler karlegging for kjemikalieeksponering generelt. Dette kommer opp som egen sak på neste møte⁹¹.

Bedriften involverer etter dette bedriftshelsetjenesten, som i brev til ledelsen 08.01.15⁹² lister opp forslag til tiltak. Vernetjenesten er imidlertid uenig i at tiltakene er tilstrekkelige og mener at bedriften og BHT ikke tar problemet alvorlig nok, hvorpå de retter en henvendelse til Ptil. I denne henvendelsen gjøres Ptil oppmerksom på at bedriften har operert uten rutiner for systematisk kartlegging av kjemikalieeksponering siden oppstart i oktober 2007 til oktober 2014. Ettersom HVO ikke fikk nødvendig bistand fra Ptil, kontaktet han sitt eget forbund SAFE, ved yrkeshygieniker, Halvor Erikstein og Bellona, ved Fredrick Hauge. Tidligere HVO forklarer:

Vi ville at bedriftshelsetjenesten skulle informere de ansatte som drev vedlikehold på steder hvor Benzen var påvist. På den måten kunne det jobbes forebyggende med å fortelle hvor farlig

⁸⁷ Observasjons ID:7701 (02.04.12), 14462 (21.10.13), 14506 (23.10.13), 15329 (06.12.13) og 15890 (09.01.14).

⁸⁸ Molde kommune Brann- og redningstjenesten – Tilsynsrapport Arkivkode Auk 9/26 13.01.14

⁸⁹ <http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=237714>

⁹⁰ Benzen er en hydrokarbonforbindelse som finnes naturlig i råolje og er en viktig råvare for kjemisk industri. Det er en brennbar væske som brukes til framstilling av en mengde viktige forbindelser i kjemisk industri.

⁹¹ LPU/Drift møtereferat 16.12.14

⁹² Bedriftshelsetjenestens brev til AS Shell Norge, ved Plant Manager, HSSEQ Advisor, HVO

det er å bli eksponert for Benzen og mulige konsekvenser av det. De som allerede var eksponert for Benzen mente vi at måtte få en annen type informasjon og en form for oppfølging. Vi ville også at de som var eksponert skulle få mulighet til å registrere dette i etterkant, siden bedriften ikke hadde hatt på plass systematisk kjemikaliekartlegging tidligere. Både bedriften og bedriftshelsetjenesten møtte oss med motstand.

Bedriften utarbeider en status for benzen⁹³, der de høye verdiene stadfestes og ulike tiltak listes opp. Blant dem inngår innleie av yrkeshygieniker som skal ta egne målinger, etter andre retningslinjer. Det skrives også at det skal utarbeides et helseovervåkingsprogram. Dette meddeles Ptil og saken anses som løst. Det sa vernetjenesten seg uenig i og ett år etter at saken ble satt på dagsorden, sender daværende HVO en epost⁹⁴, hvor han på vegne av vernetjenesten ber ledelsen om å redegjøre for status. Både vil de at ledelsen skal verifisere at det foretas målinger og at det gis informasjon til de som utsettes for Benzen-eksponering. Dette er ifølge tidligere og eksisterende vernetjeneste fremdeles ikke på plass.

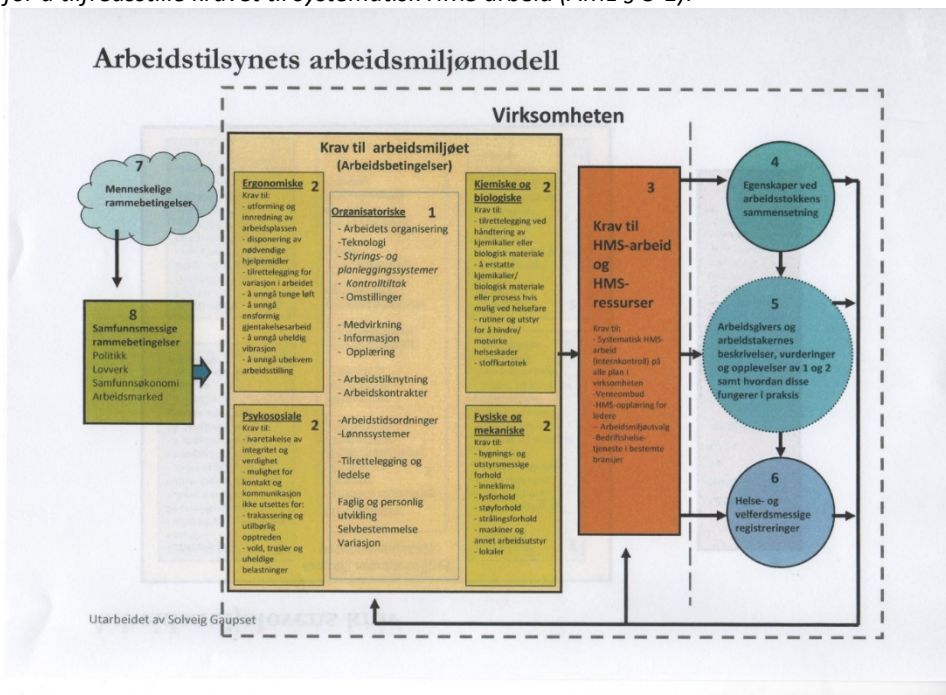
VI.3 Medarbeiderundersøkelsen; Shell People Survey (SPS)

«Shell People Survey» (SPS) er en medarbeiderundersøkelse hvis hovedformål er å kartlegge ansattes engasjementnivå. Det gjøres ved hjelp av indekser for «what we vaule», «how we work» og «how to improve». Innunder hver indeks sorterer ulike temaer som det stilles spørsmål om. Ofte tas medarbeiderundersøkelser for å være myndighetspålagte kartlegginger av organisatoriske- og psykososiale arbeidsforhold. Det avgjørende er ikke hva undersøkelsene kalles, men hvilke formål de har, hva de kartlegger og om det gjøres i henhold til kravene i AML, Internkontroll-/Rammeforskriften og avtaleverkets regulering av arbeidsvilkår.

⁹³ Status: benzen 15.03.16

⁹⁴ Epost av 17.02.2015

Figur 34: Arbeidstilsynets arbeidsmiljømodell⁹⁵ illustrerer hvilke forhold som skal kartlegges og risikovurderes for å tilfredsstille kravet til systematisk HMS arbeid (AML § 3-1):



Medarbeiderundersøkelser har ofte et mer begrenset og individrettet fokus enn en organisatorisk og psykososial arbeidsmiljøundersøkelse, noe som må ses i sammenheng med at de som regel også har ulike formål. Mens førstnevnte undersøkelser har til hensikt å måle lederes evne til eksempelvis å skape engasjement, er hensikten med sistnevnte undersøkelser å utvikle arbeidsmiljøet for å tilfredsstille arbeidsmiljølovens § 4-1 (1) et fullt forsvarlig arbeidsmiljø ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd.

SPS er utviklet globalt og inngår i bedriftens styringssystem. Sammenlignet med en organisatorisk og psykososial arbeidsmiljøundersøkelse, har den et snevert fokus. Av ansattes representanter har den allikevel blitt oppfattet som bedriftens arbeidsmiljøundersøkelse da dette er den eneste undersøkelsen som eksempelvis tar for seg spørsmål om ytringsklima, inkludering, mobbing og trakassering: «free from harassment & discrimination» and «free to speak my mind». Når det gjelder disse størrelsene har ansattes representanter over lang tid gitt uttrykk bekymring fordi utviklingen har gått i negativ retning.

Etter SPS undersøkelsen i 2013⁹⁶ ble det slått fast at medvirkning og inkludering, ærlighet, åpenhet og integritet var prioriterte forbedringsområder. Den tidligere Acona-undersøkelsen (2014) hadde avdekket flere ledelsesutfordringer og vernetjenesten var gjort kjent med mobbing og trakasseringssaker. Den 14.06.14, meldte vernetjenesten SPS og Acona resultatene og tiltaksarbeidet inn som sak i LPU. Ledelsen mente at omorganiseringen ville gjøre det lettere for dem å ta grep og snu den negative trenden, men vernetjenesten ville forsikre seg om at effekten av forbedringstiltakene ble målt, hvorpå de foreslå å opprette et underutvalg. Dette ble enstemmig vedtatt: «LPU nedsetter et underutvalg for å ivareta SPS/Acona rapport, med mandat til å verifisere bedriftens tiltak og kvalitetssikre at disse gir

⁹⁵ <http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=256084>

⁹⁶ Shell People survey 2013, Nyhamna oppsummering og oppfølging

gode og målbare forbedringsresultater». ⁹⁷ Når vernetjenesten mottar møtereferatet er imidlertid underutvalgets mandat endret til; «Verifisering og kvalitetssikring av at bedriften gjennomfører de tiltak som er bestemt i TOR (terms of reference) for omorganiseringen».

«Terms Of Reference» (TOR), viser tilbake til mandatet for omorganiseringen ved Nyhamna, og tiltakene i dette prosjektet har først og fremst til hensikt å få ned produksjonskostnadene, ikke sørge for kontinuerlig arbeidsmiljøutvikling. Med ledelsen omskriving av mandatet reduseres underutvalgets formål til å etterse at kostnadsbesparende tiltak blir gjennomført, ikke hvorvidt de har hatt effekt på avdekking av utfordringer i, og forbedring av arbeidsmiljøet. Vernetjenesten godtok ikke det nye mandatet, hvorpå det heller ikke ble etablert et forpliktende samarbeid om utviklingen av det organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøet.

Den negative trenden fortsetter og i 2014 viste SPS undersøkelsen ⁹⁸ at det var henholdsvis 42 og 36 prosent som var fri/ikke fri til å si hva de mener. I 2015, viser undersøkelsen for Shell operations Norge ⁹⁹ et fall i skåren for «free to speak my mind» fra året før som ledere i samtale med ansvarlig leder forklarte med at: «... prosessen hastet og at innspill ikke var ønsket. ... Tidligere prosesser tok lengre tid, var grundigere, ga rom for involvering. Savnet dette nå. Et fåtall styrte denne prosessen.» Flere skår er dårligere enn året før. For eksempel har opplevelsen av å bli behandlet med respekt falt 7 prosent fra 2014, og opplevelsen av rettferdige beslutninger falt med 8 prosent. Dette forklares med: «Mulig disrespect for lokal ledelse. Mulig misnøye med IPF».

Siste SPS viser høye skår på ansattes engasjement, men også ledelsesutfordringer som hovedverneombudene meldte inn for konsern AMU desember 2016. Generelt mener ansattes representanter at det er vanskelig å få til reelle diskusjoner om den problematiske utviklingen eller om tiltak som kan snu den negative trenden. Derimot har de blitt introdusert for et såkalt «resilience program» som mye tyder på at ledelsen ønsker å anvende som et arbeidsmiljøverktøy. Dette er det bedriftshelsetjenesten som har fått i oppgave å implementere.

VI.4 Resilience-programmet

I LPU den 06.04.16 ¹⁰⁰ informerer ledelsen om et «resilience prosjekt» som de mener skal sette arbeidstakere bedre i stand til å takle stress og omstillinger i hverdagen. «Resilience» kan bety overlevelse, men ordet brukes også generelt om evne til å vende tilbake til opprinnelig form. Informasjonen beskrives igjen som svært mangelfull og den dagen de mottar spørreskjemaet som skal kartlegge ansattes «resilience» stiller både verneombud og tillitsvalgte spørsmål om hva dette egentlig er uten å få svar.

Undersøkelsen sies å være anonym, men ettersom de i henholdsvis første og andre spørsmål blir bedt om å oppgi andre bokstaver i etternavnet og fødselsdato, mener flere at de som besvarer undersøkelsen enkelt kan spores. Mulighetene for å spore respondentene, i sammenheng med spørsmålenes karakter, gjør flere av ansattes representanter svært kritiske.

⁹⁷ Møtereferat LPU Drift, 14.06.14

⁹⁸ Shell People Survey 2014, Summary report Nyhamna Operations

⁹⁹ Shell People Survey 2015, Summary report Shell Operations Norway

¹⁰⁰ LPU Drift, møtereferat 06.04.16 punkt 35.15

Vi gjengir her noen eksempler:

Figur 35: Eksempler på spørsmål fra "Resilience prosjektet"

I tend to bounce back quickly after hard times.	<input type="radio"/>	Strongly disagree	Svært uenig
Jeg evner å komme meg videre etter tøffe utfordringer.	<input type="radio"/>	Disagree	Uenig
	<input type="radio"/>	Neutral	Nøytral
	<input type="radio"/>	Agree	Enig
	<input type="radio"/>	Strongly agree	Svært enig

It does not take me long to recover from a stressful event.	<input type="radio"/>	Strongly disagree	Svært uenig
Jeg bruker kort tid for å hente meg inn igjen etter en stressende hendelse.	<input type="radio"/>	Disagree	Uenig
	<input type="radio"/>	Neutral	Nøytral
	<input type="radio"/>	Agree	Enig
	<input type="radio"/>	Strongly agree	Svært enig

I tend to take a long time to get over set-backs in my life.	<input type="radio"/>	Strongly disagree	Svært uenig
Jeg har en tendens til å bruke lang tid til å komme meg etter «nedturer» i livet mitt.	<input type="radio"/>	Disagree	Uenig
	<input type="radio"/>	Neutral	Nøytral
	<input type="radio"/>	Agree	Enig
	<input type="radio"/>	Strongly agree	Svært enig

På bakgrunn av det ansattes representanter beskriver som mangelfull informasjon fra ledelsen, tar de kontakt med Datatilsynet¹⁰¹, for å sjekke ut om undersøkelsen er anonym. Til det svarer Datatilsynet at; «Dersom det i dette tilfellet er mulig å koble opplysningene til den enkelte (for eksempel fordi det er så få ansatte at det bare er én som har bursdag den 25., én som har visse bokstaver i etternavnet og så videre), er ikke spørreundersøkelsen anonym. Videre gjelder personopplysningslovens regler for hvordan opplysningene skal behandles». Dersom opplysningene kan kobles til enkeltpersoner er undersøkelsen et kontrolltiltak som drøftes med ansattes representanter som det. De får imidlertid ikke informasjon om formålet med undersøkelsen, bruk av resultatene. Det er også regler for hvordan slike undersøkelser kan lagres, og i så fall hvor lenge. Det de imidlertid vet er at det er innført resilience-program modul 1 og 2, som er en slags sensitivitetstrening:

¹⁰¹ Epostkorrespondanse 27. og 31.05.16/Spørsmål om personopplysninger

Vi er alle født med evnen til å mestre utfordringer, og denne evnen, akkurat som en persons evne til å bli god i en bestemt idrett eller et instrument, kan bli styrket og utviklet ved øvelse og læring av nye teknikker. Å forbedre og styrke vår evne til å mestre livets utfordringer hjelper oss til å få det beste ut av oss som individer og team, og er en viktig komponent for å kunne oppnå og opprettholde Goal Zero. No harm. No leaks¹⁰².

Resilienceprogram er tuftet på såkalt positiv anvendt psykologi, og er en relativt ny HR-trend i Norge. Ofte innføres dette programmet i sammenheng med prestasjonssystem. Formålet med det er å lære mennesker å takle stadig økende krav i en situasjon hvor ressursene blir stadig knappere. Eksempler er bedrifter som tilbyr livsstilskurs, røykekutt og treningsprogrammer. HR ønsker med dette å appellere til ansattes ferdigheter og adferd knyttet til tankesett, arbeidsmiljø, gruppedynamikk og kreativitet. «Resilience» handler om å tilegne seg verktøy ansatte trenger for å håndtere overgangen fra opplevelse av individuell kamp til frigjøring¹⁰³.

HR-trender som baserer seg på positiv anvendt psykologi er omdiskutert (Ehrenreich, 2010), og blant annet kritisert for teknikkene som tas i bruk for å trene ansatte til å akseptere en situasjon med økende krav og stadig færre ressurser i stedet for å gjøre noe med den. Kravene ses som gitt og det er opp til den enkelte å komme i kontakt med egne ressurser og vilje til å håndtere dem. Med det flyttes fokus fra organisatorisk endring til personlig utvikling. Slik sett vil ikke arbeidsmiljøutfordringer som avdekkes nødvendigvis være problemet, men måten den ansatte tenker om situasjonen og tilegner seg resilience-verktøyet på.

I norsk arbeidsliv vil individfokuset i resilience-modulene fort kunne rammes av den samme kritikken som eksempelvis Ryggvik (2008a) har reist mot adferdsbaserte sikkerhetssystemer. Norsk lov- og HMS-regelverk har tradisjonelt fokusert på forebygging av ulykker gjennom organisatorisk utvikling, og ikke behavioristiske program for atferdsendring.

Innføringen av resilience kan imidlertid ses som et forsøk på det (Ptil, 2016: 25) beskriver som «profesjonalisering av HMS-arbeidet». Generelt mener tilsynsmyndigheten at profesjonaliseringen «utfordrer og undergraver demokratisiden av VO/AMU-rollen når VO/AMU ikke involveres i det systematiske HMS-arbeidet». Ptil mener det i neste omgang kan medføre en ulempe for bedriftene idet de står i fare for å «miste nærkontakten med utfordringene på arbeidsplassen ved at verneapparatet i liten grad deltar i utforming av HMS-system og i HMS-planlegging».

¹⁰² Shell Resiliencepilot del 1, Fasilitator Guide

¹⁰³ http://www2.cipd.co.uk/community/blogs/b/cipd_events/archive/2016/06/10/why-is-resilience-so-important-for-hr-professionals

VII Oppsummering: ansattrepresentanternes mistillit til ledelsen og opplevelse av frykttkultur i vernetjenesten og tillitsvalgtledet

Også ledelsen erkjenner at samarbeidsklima mellom dem og ansattrepresentanter på Nyhamna, har vært og til dels er, krevende. De mener imidlertid at dette har bedret seg det siste året, og at arbeidstakermedvirkning praktiseres på en bedre måte. Det vises i den forbindelse til strategien «fit for the future». Av tillitsvalgte og verneombud som vi har intervjuet var det kun en som mente at forholdet hadde bedret seg noe, om enn ikke vesentlig. For kort tid siden var andre nestleder i SAFE i møte med ansattrepresentanter og toppledere i Shell, og han oppsummerer erfaringene som følger:

Shell innfører det ene etter det andre styringssystemet under dekke av at det er sikkerhetstiltak. De såkalte lifesaving rules, hearts and minds, behavior based safety, underperformance, div rusmiddelpolicyer som er innført uten reell medbestemmelse handler ikke om sikkerhet og arbeidsmiljø. Dette er disiplinerte og autoritære systemer som handler om makt over arbeidstakerne. De er designet for å skape frykt, og underrapportering av hendelser. Slike individrettede systemer er i strid med regelverkets krav til kollektive sikkerhetssystemer, som blant annet styringsforskriften og forskrift om organisering, ledelse og medvirkning krever.

I intervjuer med tillitsvalgte og verneombud fortelles det om en dyp mistillit til ledelsen og flere mener ledelsen har statuert et eksempel på hvor langt de er villige til å gå for å bli kvitt de som blir «for brysomme». Dette har skapt en frykt blant de som i dag har påtatt seg verv; «Nå vet vi at ledelsen mener alvor når de truer med 'å-ta-en-Kjørsvik'». Det ansattes representanter her viser til er hvordan den årelange konflikten om arbeidsgivers styringsrett versus arbeidstakers medvirkning ble løst ved at tidligere HVO ble oppsagt. At heller ikke myndighetene grep inn overfor bedrift etter gjentatte henvendelser, har ytterligere forsterket opplevelsen av at de står relativt ubeskyttet i vervet som verneombud/hovedverneombud.

VIII Det skjøre trepartssamarbeidet på bedrift

Den 20.08.14 ble det årlige statusmøtet mellom bedrift og Petroleumstilsynet gjennomført, med HVO tilstede. I møtet presenterte ledelsen en oppfatning av tilstanden på Nyhamna, som daværende HVO mente var så uriktig at han så seg nødt til å korrigere informasjonen som ble gitt:

Både gjorde jeg Ptil oppmerksomme på at vi hadde hatt mange hendelser og at det var dårlig kommunikasjon mellom ledelsen i prosjekt/drift og vernetjenesten. Dette gikk utover samhandlingen i prosjektet. Jeg sa meg også sterkt uenig i bedriftens fremstilling av arbeidstakermedvirkning i omorganiseringen Nyhamna 2016. Der bedriften forsøkte å fremstille en medvirkningsprosess i «verdensklasse» viste jeg til alle våre forsøk på å få reell innflytelse. Jeg var også uenig i bedriftens fremstilling av ressurser og kompetanse og anleggets tekniske integritet.

Tidligere HVO forteller også at ledelsens brukte HVO sin deltakelse i ledermøte som eksempel på det gode samarbeidet. «Det hele var et spill for galleriet», mener tidligere HVO, som også forteller at Ptil ba Shell ledelsen om å kommentere HVO sine påstander om at situasjonen så annerledes ut fra vernetjenestens ståsted. Deler av HVO sin beretning skal ha blitt bekreftet i møtet samtidig som det var forhold som ledelsen lot være å kommentere. I etterkant av møtet tas HVOs bemerkninger fra statusmøtet opp i et verneombudsmøte, hvorpå det sendes en bekymringsmelding til styret i SAFE, Ormen Lange. Bekymringsmeldingen følges opp med en ny telefon til Ptil, der HVO uttrykker bekymring for at ledelsen i AS Norske Shell, avd. Nyhamna, forsøker å gi Ptil et feilaktig bilde av HMS arbeidet og sikkerheten ved anlegget. I samme moment gjorde HVO Ptil oppmerksomme på at ledelsens fremstilling av situasjonen ikke var kalibrert med vernetjenesten på forhånd:

Da ga jeg også beskjed om hvilken belastning jeg følte det var å sitte alene som ansattes representant i møte med Ptil og 10 personer fra ledelsen. Uten å være forberedt, måtte jeg gå i detalj og begrunne punkt for punkt hvorfor jeg som HVO, på vegne av vernetjenesten hadde et helt annet syn. Jeg ga klar beskjed om at jeg hadde opplevd det som ble sagt og måten det ble gjort på, som forsøk på å føre Ptil bak lyset, og at jeg etter å ha tilbakevist deres påstander var redd for at ledelsen ville legge meg for hat. Jeg visste det var alvorlig å hevde at ledelsen ikke snakket sant, verken om sikkerheten eller involvering av ansattes representanter. Der og da ga jeg uttrykk for at jeg var redd det kom til å få konsekvenser for meg som person. Til det svarte Ptil at jeg fikk ligge lavt en stund, og avvente. Dersom det kom noen reaksjoner skulle jeg ta kontakt med dem på nytt.

Etter ledelsens tidligere omtalte forsøk på å sette inn sin foretrukne kandidat i K-VO vervet tok daværende HVO på ny kontakt med Ptil. Denne gangen sendes det også en bekymringsmelding på epost¹⁰⁴ der det gis uttrykk for engstelse over ledelsens holdning til og oppførsel overfor vernetjenesten. I denne sammenhengen poengteres det at vernetjenesten skal fungere fritt og uavhengig av ledelsen, men at det er vanskeliggjort av Shell sin ledelse ved Nyhamna. Vernetjenesten forteller også at de er urolige for sikkerheten og det de mener er et urovekkende antall hendelser. Bekymringsmeldingen følges opp med en telefonsamtale for å forsikre seg om at Ptils representant har forstått innholdet, og hvor alvorlig de opplevde situasjonen. Samtidig ble det bedt om bistand. Mot slutten av samtalen informeres det om at forbundet SAFE er kontaktet og at de skal komme oppover i et hastemøte. Etter

¹⁰⁴ Epostkorrespondanse HVO og Ptil

rådføring internt bestemmer imidlertid Ptil seg for å ikke gripe inn før møtet mellom SAFE, bedriften og vernetjenesten var avholdt.

VIII.1 Tilsyn

Den 1. til 2. desember 2014 foretok Ptil et tilsyn med styring av arbeidsmiljø og materialhåndtering under utbyggingen ved Nyhamna¹⁰⁵. En samtale med HVO inngikk som en obligatorisk del av tilsynet. I denne samtalen benyttet daværende HVO anledningen til å fortelle om det han beskriver som alvorlige konfrontasjoner mellom vernetjenesten og bedriftens ledelse. Blant annet viste han på ny til forsøket med å avsette valgt K-VO, og hvor belastende den episoden hadde vært. Til det svarte Ptil at de trodde forholdene hadde bedret seg etter at SAFE ble involvert, siden de ikke hadde hørt noe mer om saken. Deretter tok HVO opp fremdriften og det ble påpekt at Shell ledelsen i prosjekt og drift, ikke respekterte vernetjenesten og således ikke tok deres tilbakemeldinger vedrørende hendelser og nestenulykker på alvor. Ptil viste da til at ledelsen var av en annen oppfatning og at ledelsen mente de hadde kontroll. Også Benzen-saken ble diskutert. I samtalen med Ptil, viste daværende HVO til et møte med bedriftsledelsen den 04.09.14, der han hadde uttalt at samarbeidet med ledelsen var så vanskelig at han ikke lenger kunne fungere i sitt verv:

Jeg hadde gjentatte ganger forsøkt å løfte det utfordrende samarbeidet opp i linjen, men uten å lykkes. Det var en ukultur som jeg mente at organisasjonen ikke kunne fortsette å ha, der ledere opptro på truende måter og satte ansattes representanter under utilbørlig press. Ledelsen klarte ikke å skille mellom sak og person, og så lenge de ikke hadde respekt for min rolle som HVO gjorde de meg som person vanskelig. Jeg fortalte at både medlemmer av vernetjenesten og SAFE tillitsvalgte, opplevde seg overvåket og forfulgt, og at dette skapte frykt. Frykt for å stille som kandidater for tillitsverv, frykt for ledelsen og frykt for HR.

I denne sammenhengen viste HVO også til det han mente var planting av usann informasjon om ham i Shell sitt avvikssystem. Ett av avvikene som ledelsen registrerte lyder som følger; «manglende struktur på vernerunder»¹⁰⁶. Avviket er spesielt ettersom det av dokumenter og intervju fremgår at det var ledelsen som hadde unnlatt å stille på vernerundene. Som vist pågikk det diskusjoner om hvorvidt ledelsens egne verifikasjonssystem delvis kunne erstatte vernerundene. Av et annet avvik fremgår det at; «vernetjenesten trekker seg fra viktige samarbeidsarenaer med bedriften». At vernetjenesten så seg nødt til å trekke seg ut av prosesser grunnet fraværet av reell medvirkning og opplevelse av å bli gjort til «gisler» av ledelsens beslutninger, framgikk ikke. HVO opplyser videre Ptil om at det er iverksatt en granskning som han stiller mange kritiske spørsmål til. I møtet svarer Ptil at det høres ut som en personalsak og at de skulle forhøre seg. HVO sitt møte ble fulgt opp med en telefonsamtale der Ptil bekreftet at de ville vente til resultatet av faktaundersøkelsen forelå.

Etter Ptils tilsyn registreres arbeidstakermedvirkning som et avvik i tilsynsrapport av 19.12.14¹⁰⁷ som vi her gjengir med Shell ledelsens tilsvarende av 06.02.15¹⁰⁸:

¹⁰⁵ Ptil 2014/1314 – aktivitetsnummer 005921016

¹⁰⁶ Skjerm bilde av avvik registrert 28.10.14

¹⁰⁷ Ptil 2014/134 – aktivitetsnummer 005921016

¹⁰⁸ Tilsvarende fra A/S Norske Shell 06.02.15 – Deres ref. PT1429_1

Avvik 5.1.1: Det var ikke gjennomført eller forelå planer for systematisk kartlegging av arbeidsmiljøfaktorer som på sikt kan medføre helseskade for systematisk kartlegging av arbeidsmiljøfaktorer som på sikt kan medføre helseskade for personell som arbeider i prosjektet. Dette gjaldt både for Shell sine ansatte og Shells underentreprenører.

Shell tilsvar: ... arbeidsmiljøplanen skal være helserisikovurderinger utført av hvert selskap med fokus på risikoutsatt personell. Alle planer skal inneholde spesifiserte aktiviteter, hvem som er ansvarlig, dato for utførelse og deling av resultater. Det foreligger nå et utkast til slik plan som inneholder spesifikke arbeidsmiljøkartleggingsaktiviteter og helseovervåking av personell for hvert enkelt selskap basert på deres risikovurderinger av prosjektaktiviteter.

Avvik 5.1.2: Det var mangelfull regelverkskompetanse hos underleverandører og deres verneombud.

Shell tilsvar: Shell har i samarbeid med ... underleverandører og vernetjenesten startet et arbeid med å definere posisjonene som er omfattet av kompetansekravet. De som har et opplæringsbehov vil gjennomgå opplæring i løpet av de neste månedene, og vi planlegger at dette skal være gjennomført innen hovedstansen på Nyhamna anlegget mai 2015.

Avvik 5.1.3: Det er mangelfull arbeidstakermedvirkning i prosjektet på arbeidsmiljøområdet.

Shell tilsvar: En prosedyre for Vernetjenesten og Shell prosjekt AMU (Prosjekt – Lokalt Plass Utvalg = LPU) er etablert og implementert. Det første Prosjekt LPU møtet vil bli holdt 10. februar 2015. For å sikre tidlig involvering er det nødvendig at vernetjenesten blir invitert til, og deltar i kritiske møter i de forskjellige arbeidsprosessene i prosjektet. Prosjektledelsen på Nyhamna prosjektet har sammen med vernetjenesten derfor laget en oversikt over hvilke type møter vernetjenesten skal inviteres til, slik at de kan vurdere deltakelse utfra agenda.

Av Ptils tilsynsrapport pkt. 5.1.7 – er samarbeidsforholdet registrert som forbedringspunkt:

Mangelfullt samarbeid mellom vernetjenesten og ledelsen i drift. Begrunnelse: Gjennom samtaler og dokumentasjon kom det frem at samarbeidet mellom vernetjeneste og ledelse i drift på Nyhamna ikke fungerte tilstrekkelig og var lite formalisert utover AMU. Vernetjenesten opplevde utfordringer med å få til møter med ledelsen. Dette ble delvis begrunnet med mangel på tilgjengelig tid hos enkelte ledere. Det hadde også nylig vært en uenighet mellom ledelse og vernetjeneste på valg/utpeking av verneombud, men dette så ut til å være avklart under tilsynet.

Shell tilsvar: Samarbeidet med vernetjenesten er en viktig og prioritert oppgave. Ledelsen i drift vil i samarbeid med vernetjenesten jobbe videre med forbedringstiltak som er planlagt og/eller iverksatt. Nedenfor er listet hovedpunkter i utviklingen av samarbeid og kommunikasjon mellom vernetjeneste og ledelsen i drift: 1) Det har i løpet av 2014 blitt utarbeidet en robust struktur for systematisk samarbeid gjennom Lokalt AMU (Lokalt Plass Utvalg – LPU). Et av hovedfokusene for 2015 er å innarbeide denne strukturen ytterligere. På samme måte er strukturen bygget opp for det Koordinerende Lokale Plassutvalget (K-LPU) hvor sentrale kontraktører også deltar. 2) Gjennomføre en aksjonsplan utarbeidet på bakgrunn av den årlige arbeidsmiljøundersøkelsen «Shell People Survey» ref. til vedtak i LPU 04.11.2014. 3) Det skal gjennomføres opplæring av organisasjonen for verneorganisasjonens rolle og ansvar, og hvordan samarbeidet med bedriften foregår. 4) Det ble i desember etablert en fast struktur for

vernerunder hvor vernetjenesten sammen med ledelsen går vernerunder. Dette er et hovedfokus for 2015, og eierskap til systematisk avvikling av vernerunder ligger i HMS-avdelingen. Dette er også forankret i LPU vedtak 16.12.2014. 5) Vernetjenesten ved HVO har fast innkalling til deltakelse i Nyhamna Plan Manager sitt ukentlige koordineringsmøte sammen med Nyhamna sitt lederteam. Dette gir mulighet for involvering i de saker som blir diskutert.

Samtidig som Shell ledelsen redegjør for sine tiltak sender de den 05.03.15 sender de epost til HVO og flere ledere:

Som vi vet er det meget vanskelige samarbeidsforhold mellom bedriftens ledelse og deg som HVO. Det er ledere som føler det blir veldig feil at du deltar i mine ledermøter på mandagene slik situasjonen er per i dag. Videre er det et tydelig signal fra vernetjenesten om at de kun ønsker å møte ledelsen ved de formelle møtepunktene som i dag er definer/blir kalt inn til mellom ledelsen og vernetjenesten. Leder møtet er ikke et slikt formelt møtepunkt¹⁰⁹

Representanter fra vernetjenesten forteller at Ptil aldri tok direkte kontakt med dem for å undersøke om bedriften fulgte opp tiltakene, og hvorvidt samarbeidsforholdene bedret seg. I følge nåværende verneombud er flere av overnevnte punkter ikke etterlevd i praksis, herunder opplæring av AMU deltakere for en felles og omforent forståelse av hva arbeidstakermedvirkning betyr i teori og praksis.

I februar 2015 ble granskningsrapporten ferdigstilt. Av mandatet fremgår det at eksternadvokaten som fikk oppdraget ikke gransker arbeidstakermedvirkning, men som vi skal komme tilbake til, påstander om mobbing og trakassering. Allikevel konkluderer eksternadvokaten med at ingen ting tilsier at «... ledelsen skal ha gått utenfor styringsrettens ytre rammer når de fattet beslutninger knyttet til omorganiseringen og gjennomføringen av denne, herunder når det gjelder måten arbeidstakermedvirkning ble gjennomført på».

Ansattrepresentanter ved Nyhamna reagerte og henvendte seg til SAFE sentralt som sendte en bekymringsmelding til Ptil den 22.04.15:

Siden oppstarten av anlegget har SAFE vært den dominerende fagforening ved bedriften. De første årene var preget av en utstrakt vilje, og evne til å finne gode samarbeidsløsninger de senere år. Denne perioden er definitivt forbi og samarbeidsklimaet har etter SAFEs vurderinger endret seg de senere år. Fra SAFEs ståsted kan dette lettest registreres ved at det i den senere tid har vært hyppige skifter av så vel tillitsvalgte som hovedverneombud. ... Samtidig med hyppige skifter, så er bedriften i gang med en omfattende omorganiseringsprosess. Denne prosessen har vært gjennomført på en slik måte at arbeidstakermedvirkningen oppleves som mangelfull og overfladisk, og ikke på noen måte reell. Nettopp arbeidstakermedvirkning er noe som Ptil har pekt på som forbedringspunkt i sitt siste tilsyn ved bedriften. Ledelsen ved Nyhamna mener i faktaundersøkelsen at den har vært for omfattende og «nn» mener de ansattes representanter har misforstått sin rolle! På bakgrunn av det som er beskrevet ovenfor så er SAFE bekymret for situasjonen ved Shell Ormen Lange, Nyhamna¹¹⁰.

¹⁰⁹ Epostkorrespondanse mellom ledelse og vernetjeneste 05.03.15 «HVO sin deltakelse i ledelsesmøter på mandager»

¹¹⁰ Brev fra SAFE til Ptil, 22.04.15

Den 11.05.15 gjennomførte Ptil et nytt tilsyn med temaet «risikoreduksjon og storulykker» og i den sammenhengen ny samtale med HVO. På ny ble det fortalt om det vernetjenesten og HVO opplevde som gjentatte angrep på vernetjenesten og at HVO var blitt «slaktet» i faktarapporten. Det ble også informert om at bedriften allerede hadde varslet om at de ville gå til oppsigelse av HVO. Tilsynsrapporten gjenspeiler ikke bekymringene idet det skrives at: «Samtalene som ble gjennomført ga inntrykk av dyktige og engasjerte medarbeidere og med gode samarbeidsforhold mellom involverte parter¹¹¹». Denne kommentaren kan forklares med at det ikke ble gjort observasjoner til temaet for tilsynsaktiviteten: «risikoreduksjon og storulykker». Samme dag som tilsynet fant sted sendte SAFE¹¹² sentralt en ny bekymringsmelding til Ptil. I sitt uttaler Ptil¹¹³ at de ikke mener det er behov for «et møte mellom Safe og Petroleumstilsynet da mye av informasjonen i bekymringsmeldingen gjelder saker tilbake i tid og ikke gjenspeiler de forhold som gjelder på anlegget på det nåværende tidspunktet».

VIII.2 Om partssamarbeid og skinndemokrati

Selv om toppledelsen mener at føringene fra Royal Dutch Shell, ikke legger begrensninger på praktiseringen av arbeidstakermedvirkning i AS Norske Shell, så erfarer ansattrepresentanter noe annet. De gir uttrykk for ønske om større åpenhet og diskusjoner om hvor sterkt de norske særordningene står i møte med utenlandske eieres instruksjoner. Dersom norsk ledelse må gjøre knefall for autoritære styringssystemer uten rom for medvirkning, trenger vi en debatt om hvilken rolle vi skal spille i fremtiden, påpeker flere:

Vi har rett og slett fått et utrolig autoritært system. Royal Dutch Shell, bryr seg ikke om den norske modellen, og sannsynligvis vet de ikke hva medvirkning betyr. Men, når heller ikke den norske ledelsen synes å vite, eller mener at de *kan* jobbe etter den, da blir det vanskelig å for oss som tar verv. Dette må det snakkes om så ikke flere opplever det som vårt tidligere HVO opplevde, for det var bare helt forferdelig. (Lang tenkepause). Av og til er ting så forferdelig at du ikke finner ord som passer, sånn er det i dette tilfellet (ansattrepresentant, 2016).

I intervjuer er ansattes representanter svært opptatt av at de er valgt på tillit fra de ansatte og satt til å ivareta deres interesser. Å inngå avtaler eller kompromisser med ledelsen som ikke er sjekket ut og forankret i respektive utvalg og styret, beskriver de som «utenkelig», «første skritt ut av rollen» og som «truende for rollens integritet». «Du må egentlig være litt sta, vite hva du vil og står for, for å fungere i en sånn rolle», fortelles det. Både tillitsvalgte og verneombud er stolte av sine verv og de har undergått opplæring i regi av forbundet de er organisert i, og flere har deltatt på kurs med eksterne kunnskapsleverandører.

Allikevel synes det noe tilfeldig om arbeidstaker- og arbeidsgiverrepresentantene i AMU har den lov-pålagte opplæringen som kreves.

Den 22.09.15 er det et nytt tilsyn på Nyhamna gjennomført ny samtale med HVO, som hadde med seg K-VO som bisitter. I dette møtet fortelles det at de gikk igjennom tidligere varslinger og det ble fremlagt en omfattende dokumentasjon. Blant annet ble det vist til det vernetjenesten anså som alvorlige angrep på dem og HVO. Også faktaundersøkelsen ble gjennomgått punkt for punkt. Det ble også vist til Ptils tidligere tilsyn, noterte avvik og forbedringspunkter som vernetjenesten mente at bedriften ikke

¹¹¹ Ptil tilsynsrapport 03.06.15. Aktivitetsnummer 005921014

¹¹² Brev fra SAFE til Ptil, 11.05.15

¹¹³ Brev fra Ptil til SAFE, 24.06.15

hadde fulgt opp. Blant annet ble det påpekt at samarbeidet mellom AMU/LPU ikke ble gjennomført i henhold til regelverket, blant annet ble det vist til feil sammensetting, unnlatt protokollering av uenighet, og manglende opplæring av AMU deltakere. Det ble også påpekt at manglende struktur på verneunder skyltes ledelsens nedprioritering av dem, men at dette nå var registrert som avvik på HVO i bedriftens avvikssystem. Det ble videre påpekt at den årlige Shell People Survey ikke var en fullgod organisatorisk og psykososial arbeidsmiljøundersøkelse. HVO og K-VO redegjør for inspektør for alle de forholdene som de mener har økt risikoen for hendelser og storulykker ved Nyhamna. Deres bekymring gjenspeiles for øvrig ikke i Ptils revisjonsrapport som slår fast at: «Det ble ikke gjort observasjoner knyttet til temaet for tilsynsaktiviteten»¹¹⁴

VIII.3 Oppsummering

Praktisering av arbeidstakers medvirkning forutsetter respekt for og kunnskap om lov- og regelverk. AML § 2-1, pålegger arbeidsgiver ansvar for at loven blir overholdt og etterlevd til enhver tid. I henhold til § 3-1 (1) skal arbeidsgiver sikre at hensynet til arbeidstakers helse, miljø og sikkerhet blir ivaretatt, og sørge for at det utføres systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid på alle plan i virksomheten. Arbeidet skal gjennomføres i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte. I henhold til AML §3-5 plikter arbeidsgiver å gjennomgå opplæring i helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid, mens opplæring av verneombud reguleres av § 6-5. De samme reglene gjelder for AMU, slik det fremgår av § 7-4, og anses som en forutsetning for at AMU skal kunne fungere i henhold til kap.7. Hvorvidt AMU-deltakerne har den lovpålagte opplæring skal fremgå av AMUs årsrapport. Årsrapporten står nevnt i nye instruks for K-AMU, AMU¹¹⁵ men i intervjuer med vernetjenesten var de ukjente med rapportene som strengt tatt skal undertegnes av HVO. I instruks for LPU og lokalt AMU¹¹⁶ skrives påpekes det at vernetjenesten er pålagt kurs. Kursingen av ledelsen representanter nevnes ikke.

Utover «work-shop'en» i 2014 er ikke vi gjort kjent med at vernetjenesten og ledelsen har hatt samme opplæring i lov- og HMS regelverket. Vi mener det gjør det vanskelig å komme frem til en omforent forståelse av hva bestemmelsene for medbestemmelse betyr i teori og praksis. Vi mener det kan være en viktig forklaring på de utfordringene ansattes representanter og ledelsen ved Nyhamna har hatt og har. Den manglende omforente forståelsen og måten konfliktene om arbeidstakermedvirkning har vært løst, mener vi er en viktig forklaring på det flere verneombud og tillitsvalgte beskriver som «mistillit» og «frykttkultur»:

Styringssystemene har blitt innført gradvis, det ene etter det andre. Forsiktig i starten. Først ble de innført med vekkelsespredikanter, men etter hvert som de (systemene, vår anm.) åpenbarte seg tro gamle Erik, og vekkelsespredikanten fram; «Follow the leader» og det vil gå deg godt, om ikke...» De har brukt så mange råtne metoder, men med hjelp fra HR har de gjort alt for å skjule dem. Møtereferat manipuleres så alt ser fint ut på papiret, men vi som er tillitsvalgte vet at det de kaller medvirkning er skinnhandlinger, og at klimaet bare blir dårligere og dårligere. Det er pill råttent (ansattrepresentant, 2016).

¹¹⁴ Ptil 09.11.15 – Aktivitetsnummer 0052921018 «Revisjonsrapport»

¹¹⁵ Shell instruks for AMU/K-AMU 11.02.10

¹¹⁶ Instruks for vernetjenesten og lokalt AMU, Nyhamna 01.02.16

Det er kutyme at ledere på høyere nivåer er representert i AMU. Når HR erstatter faglige ledere kan det bidra til å øke distansen mellom dem og ansattes representanter. Da vil de fort kunne oppleve at HR kommer i veien for partssamarbeidet. Dette må også ses i sammenheng med at vernetjenesten mener HR tar et eierskapet til HMS problemstillinger som i utgangspunktet er AMU-saker. Granskingen som ble gjennomført mener de er ytterligere et uheldig eksempel på HR sin styring og tilside-setting av AMU.

IX Makt- og virkemiddelbruk i den eskalerende konflikten

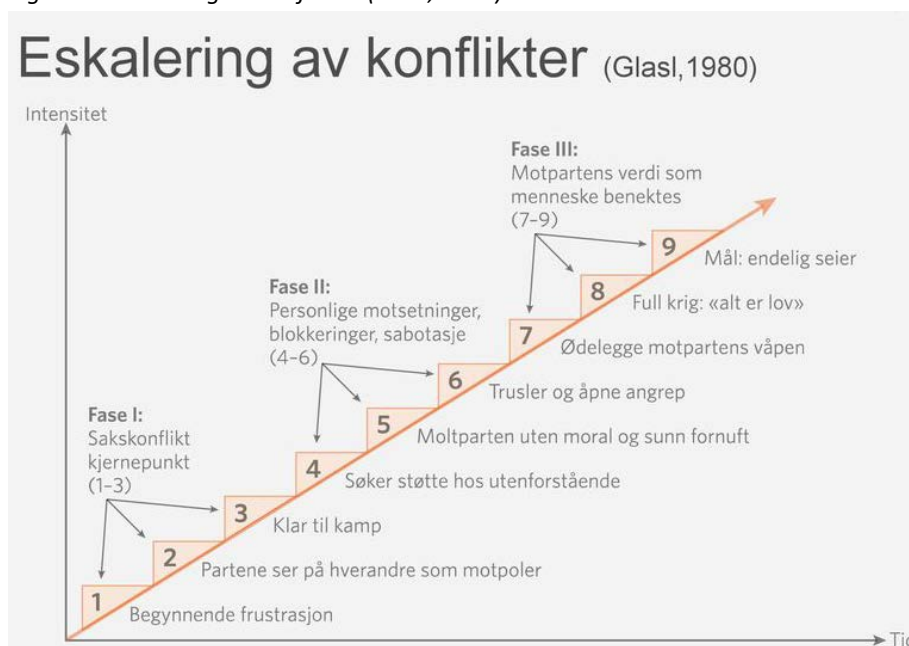
Vi har så langt beskrevet en mangeårig kamp om arbeidstakers rett og plikt til å medvirke. Ledelsen bruker ikke ordet kamp, men de erkjenner at de har hatt samarbeidsproblemer gjennom mange år og problemer med å få til kontinuitet, både i vernetjenesten og tillitsvalgtapparatet. Det bekreftes også av forbundslederen i SAFE:

Vi har hatt utfordringer med kontinuitet i vårt tillitsvalgtapparat og likeledes i vernetjenesten i en årrekke. Det er mennesker med engasjement, nysgjerrighet og et ønske om å bidra til å bygge en god arbeidsplass og trygt arbeidsmiljø, som etter kort tid i vervene ønsker å trekke seg tilbake. I samtaler med dem kommer det tydelig frem at årsaken er utrygghet og frykt for å bli et problem. Frykt for å bli stemplet som en som skaper konflikt. Opplevelse av mistillit og negative holdninger fra ledelsen, med liten mulighet for medvirkning og medbestemmelse er tilbakemeldinger vi har fått fra flere.

For hvert sverdslag øker frustrasjonen blant ledere og ansattes representanter på Nyhamna. Temperaturen beskrives av flere ansatte og tillitsvalgte som høy, og i faktaundersøkelsen, som vi her skal se nærmere på, beskriver en leder «varmgang» i forbindelse med et møte på Ormen lange (Faktaundersøkelsen, del 1: 13).

Den manglende kunnskapen om, og forutsatte omforente forståelsen av, lov- og avtaleverket har ført til stor uenighet og hva arbeidstakermedvirkning betyr i teori og praksis. Når denne saklige uenigheten ikke ble løst utviklet den seg til en konflikt mellom partene, som etter hvert kom til å følge mønsteret for eskalerende konflikter. I følge Glasl (1980) utvikler eskalerende konflikter seg gjennom tre faser og ni trinn. I første fase har konflikten karakter av å være en uenighet i sak. I andre fase utvikler konflikten seg til å bli en personlig motsetning, mens den i tredje fase bidrar til at partene i konflikt benekter hverandres verdi som mennesker. Jo høyere en kommer i konfliktrappen, jo sterkere virkemidler tas i bruk og det psykologiske presset øker.

Figur 36: Eskalering av konflikter (Glasl, 1980)



Etter statusmøtet mellom Ptil, ledelsen og HVO opplevde tidligere HVO at konflikten eskalerte ved at uenighet i sak ble til motsetninger mellom personer. På dette tidspunktet gjorde daværende HVO også Ptil oppmerksom på at han fryktet represalier fra ledelsen. På dette tidspunktet beskrives det psykologiske presset som stort, og i samråd med vernetjenesten ble det sendt en bekymringsmelding til ledelsen¹¹⁷:

I lengre tid har vernetjenesten opplevd samarbeidet med bedriften som svært krevende. I den forbindelse kan nevnes momenter som utilbørlig oppførsel fra enkelte ledere som ikke klarer å skille sak og person, frykttkultur der ledelse ikke tør å si fra oppover i linjen, konfliktsky samhandling, brudd på vedtatte samarbeidsprosedyrer, manglende arbeidstakermedvirkning ... Dette er et forsøk på å komme i dialog og varsel om en ukultur som vi som organisasjon ikke kan leve med i fremtiden. Det finnes selvsagt en annen oppfatning av samarbeidet fra bedriftens side og vi vil gjerne at dette blir formidlet SAFE og Shell tillitsmannsapparat på en saklig og ordentlig måte. Veien videre håper vi å gå sammen der vi ser at begge parter må finne en måte å samarbeide på, ingen er tjent med dagens situasjon».

I intervju presiserer tidligere HVO, og nåværende ansatterepresentanter at dette aldri var ment som varslor om trakassering av daværende HVO, men om en ukultur og manglende arbeidstakermedvirkning. Den 04.09.14 innkalles det til en «gjennomgang av HVO situasjonen med SAFE – Nyhamna»¹¹⁸. På dette tidspunktet hadde HVO henvendt seg til SAFE sentralt som anså situasjonen som så alvorlig at de valgte å delta med en representant i møtet. Denne representanten forteller at han, for å danne seg et bilde av situasjonen, snakket med flere tillitsvalgte og verneombud i forkant av møtet, og at han sammenstilte deres historier i et arbeidsnotat. SAFEs representant presiserer at kartleggingen som ble gjort aldri var ment som noe annet enn et arbeidsnotat, men han bekrefter at han viste til det under møtet.

I møtet med ledelsen forteller tidligere HVO om det han har opplevd som vanskelige situasjoner og samarbeid med ledelsen:

Jeg var opptatt av at det vanskelige samarbeidsforholdet skyldtes manglende arbeidstakermedvirkning. Dette måtte jeg eksemplifisere og viste til episoder hvor både jeg og andre, verneombud og tillitsvalgte, hadde opplevd ledelsens adferd som truende. HR representanten spurte flere ganger om jeg mente at jeg ble trakassert, noe jeg først avkreftet. Etter at jeg hadde beskrevet episodene henvendte HR seg på ny til meg og sa; «men, det du her beskriver er jo eksempler på mobbing og trakassering». Da svarte jeg at; «ja, dersom du mener det så er det kanskje det». I møtoreferatet og senere korrespondanse ble det til at jeg som HVO varslet om mobbing og trakassering, men det var aldri det jeg gjorde. Dette handlet ikke om meg, men om at ledelsen ikke anerkjente vernetjenesten og rollen vi var satt til å ivareta.

Forhenværende HVO og andre representanter for de ansatte mener at ledelsen med dette framprovoserte en varslor om mobbing og trakassering, noe lederne vi intervjuet tilbakeviser: «Vi fikk et varsel om mobbing og trakassering som vi var nødt til å ta videre».

I likhet med forbundslederen i SAFE, ser også hovedtillitsvalgt det som et problem at det er vanskelig å skape kontinuitet i vernetjenesten, idet han påpeker at det er «3. gang han er på Nyhamna med

¹¹⁷ Bekymringsmelding 04.09.14

¹¹⁸ Utkast til referat fra «Gjennomgang av HVO situasjonen med SAFE – Nyhamna» - 04.09.14 (v1)

forskjellige verneombud», han ser det som et tegn på at «noe er galt». Videre siteres han på at: «det utøves psykisk vold på denne arbeidsplassen, vi har flere navn på blokken, men de vil vi gjerne holde for oss selv i første omgang».

I senere dokument¹¹⁹ omtales arbeidsnotat som «bekymringsrapport» (Faktaundersøkelse del 2: 1) og «Safe-rapport». Notatet består av to A4-sider og innledningsvis hevder hovedtillitsvalgt og SAFE representant at de gjennom samtaler med flere mener å ha avdekket «en ukultur ved anlegget der metoder som frykt for oppsigelser, trusler, utskjelling i møter, beskyldninger om illojalitet, utidig bruk av taushetsplikt og sjikane er en del av hverdagen». Riktig nok poengteres det at «tilnærmingen til hovedverneombudets gjøren og laden er betent» og det påpekes også at ledere utviser «... en uvitenhet om hvem som utpeker/velger verneombud og hvorvidt de får den tid som er nødvendig for å utføre sitt arbeid i henhold til arbeidsmiljøloven (aml). Den innblanding og til dels mobbing av HVO er grov og må tas på største alvor». Det er den utidige innblanding, eller forsøket på å styre vernetjenesten, som i utgangspunktet er hovedproblemet, og «til dels mobbing av HVO». Det antydes imidlertid ikke at problemet er så stort at det kan eller bør medføre granskning og disiplinærreaksjoner. I stedet konkluderes det med at de fleste problemer skyldes «lite kunnskap om arbeidsmiljøloven og intern kultur for hvordan man skal samarbeide med tillitsvalgte og vernetjeneste». Dette presiseres også av SAFEs representant:

Dette var aldri ment som noe annet enn et arbeidsnotat. I mine samtaler med tillitsvalgte og verneombud var det noen ledere som gikk igjen, og de noterte vi oss naturligvis. Under møtet ble vi oppfordret til å sende fra oss notatet, noe vi var nølende til. Vi gjorde ledelsen oppmerksomme på at lederne var omtalt med navn, noe de mente var viktig for at de skulle kunne ta tak i problemet. Under løfte om anonymitet ble til slutt notatet sendt, men det skulle vi få angre. Ikke lenge etter ble notatet omtalt som «SAFE rapporten», forstått som en granskning den aldri var ment som, og det ble brukt som argument for at ledelsen måtte iverksette egne undersøkelser.

Det foreligger her en epostkorrespondanse som viser at arbeidsnotatet var ment for sentrale aktører i SAFE. For eksempel skriver SAFEs sentrale representant i en epost til HR¹²⁰ følgende:

Jeg har oversendt rapporten/referatet mitt til konserntillitsvalgt nn. Samtidig ba jeg han selv vurdere hvem han ville distribuere til ... I og med at det nevnes to navn som anses som selve kjernen i de fleste problemer vil jeg at rapporten blir behandlet internt og konfidensielt, og at dere vurderer hvem som skal få tilgang.

Det er først under press fra HR, og løfter om anonymitet at hovedtillitsvalgt sender referatet, da med følgende tekst: «Hei, her har du rapporten. **Merk** denne er kun for deg og nn sine øyne. For øvrig er den delt med HVO og klubbleder Nyhamna, under samme forutsetninger». Forutsetningen om anonymitet ble imidlertid brutt, og med det mener flere ansatterepresentanter at ledelsen også brøt med Shells kjerneverdier «ærlighet», «integritet» og «respekt for mennesker». Av kjerneverdiene har bedriften utledet følgende krav til ledelsen:

Som en del av dette systemet er det også ledelsens ansvar å sørge for at våre medarbeidere har trygge og fortrolige kanaler hvor de kan ta opp problemer og rapportere om manglende

¹¹⁹ Faktaundersøkelse 2014 del 1 og 2015 del 2

¹²⁰ Epostkorrespondanse 16.10.14 mellom SAFE og HR

overholdelse av lover og regler¹²¹.

Måten de navngitte ble presentert for påstandene, mener flere bidro til «splitt og hersk», og eskalering av konflikten. I faktaundersøkelsen (del 2: 9) poengterer også SAFEs sentrale representant at han mener den undersøkelsen de foretok, «misbrukes illojalt». Eksternadvokaten støtter imidlertid ledelsen og hevder i Fatakundersøkelsen (del 2: 23) at fagforeningen SAFE opptrådte kritikkverdig da de utarbeidet rapporten, og understreker at: «man ikke kan oversende en rapport til arbeidsgiver hvor det påpekes potensielt meget alvorlige brudd på arbeidsmiljøloven samtidig som man pålegger arbeidsgiver å unnlate å forholde seg til disse opplysningene». Vi mener imidlertid at HR-ledelsen i dette tilfellet bidro til eskalering av konflikten når de ikke diskuterte mulige måter å ta saken videre med SAFE og deres representanter, før de konfronterte de navngitte personene med opplysningene i bekymringsnotatet til SAFE.

Det flere ansatterepresentanter vurderer som en fremprovosert varsling om mobbing og trakassering av en enkeltperson, beskrives som en «brekkstang» for å få iverksatt en granskning, med påfølgende oppsigelse av hovedverneombudet. Kort tid etter det angivelige varselet om mobbing, vises det til at ledelsen tok kontakt med en ekstern advokat, som flere har registrert at arrangerer kurs etter oppskriften de mener lederne ved Nyhamna fulgte. Kurset har tittelen; «*Fra arbeidsmiljøarbeid til oppsigelse*»¹²², og det fremgår følgende av kursets invitasjonstekst:

Mange personalsaker er sammensatte og komplekse. Hvis en leder tar opp mulige kritikkverdige forhold med en ansatt, kan dette resultere i at den ansatte føler seg mobbet eller trakassert, blir sykemeldt og påberoper seg vern som varsler. Noen ganger kan en ansatt levere inn klage på opplevd mobbing og trakassering – gjerne samtidig med sykemelding – hvorpå ledelsen ønsker å gripe fatt i det de mener er kritikkverdige forhold knyttet til den ansattes opptreden og arbeidsutførelse. Andre ganger viser ansatte manglende arbeidsutførelse kombinert med at andre klager på dem, samtidig med at de selv klager på andre for respektløs behandling.

Målgruppen er alle som arbeider med personalbehandling, ledere på alle nivåer og HR-medarbeidere.

I et AMU Drifts møte 11.09.14¹²³ ble samhandlingen mellom den organiserte vernetjeneste og lokal ledelse diskutert, og ifølge møtereferatet skal vernetjenesten ha gitt ledelsen tillit til at de skulle «rydde opp». Noe tid senere ble vernetjenesten og tillitsvalgte gjort oppmerksomme på at det innebar granskning. Den 25.09.14¹²⁴, ble daværende HVO informert om at det skulle iverksettes en undersøkelse. Den 01.10.14¹²⁵, opplyses klubblederen i SAFE Ormen Lange (SOL) om at det vil bli benyttet en ekstern gransker. Den 02.10.14¹²⁶ ble det stilt spørsmål om hvorfor det ble besluttet å bruke ekstern konsulent og hvem dette var, men det måtte en ny henvendelse til før hun den 03.10.14, fikk vite at «.. det finnes et mandat som er til godkjenning hos nn akkurat nå. Når han har godkjent skal jeg sende deg en kopi».

Dette reagerer både klubbleder og vernetjenesten ved Nyhamna på, da de mener saken burde ha vært behandlet i AMU. Det kan her vises til AML kap. 7, og Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning,

¹²¹ Shells generelle forretningsprinsipper

¹²² <http://sbd.no/kurs/fra-arbeidsmiljoarbeid-til-oppsigelse-jus-og-psykologi-i-vanskelige-personalsaker/>

¹²³ AMU Drift 11.09.14/Møtereferat pkt. 12.14

¹²⁴ Epostkorrespondanse mellom tidligere HVO og HR

¹²⁵ Epostkorrespondanse mellom tidligere klubbleder SOL og HR

¹²⁶ Epostkorrespondanse mellom tidligere klubbleder SOL og HR

kap. 2, og §2-3 som beskriver AMU som et beslutende og rådgivende organ som skal virke for gjennomføringen av arbeidsmiljølovgivningen i virksomheten. I tilfeller hvor HMS problem angår liv og helse forsterkes kravet om AMU behandling slik at AMU skal kunne ivareta og gjennomføre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, samt vurdere nødvendigheten av tiltak, herunder iverksettelse av eventuelle granskninger med fastsetting av mandat, ref. AML §7-1(4). Ledelsen mente den gangen at saken ble drøftet i nevnte AMU-møte, noe daværende klubbleder i SOL tok til motmæle mot:

Verken metode for granskning, mandat eller hvem som skal gjennomføre undersøkelsen ble vedtatt eller drøftet i AMU. Dette er en sak som skulle ha vært drøftet og besluttet i Lokal Plassutvalg. SAFE mener dermed det blir feil at det fremstilles i referatet som om dette er en behandlet sak. Normalt skal mandat, gjennomføring og utpeking av 3-part skje i samarbeid mellom bedriften og ansattes organisasjoner¹²⁷.

Til det svarer ledelsen¹²⁸ at de har notert SAFE sine kommentarer og uenighet om at saken tidligere er å anse som drøftet: «Bedriften tar til etterretning at det burde ha vært tettere dialog mellom tillitsvalgte/vernetjeneste i saker som denne og at det gis reel mulighet til å komme med innspill ...» Det vises i samme epost til at «HR er eier av Shells klageprosedyre og har en viktig rolle i denne type saker og kan ikke tilsidesettes». Også i vårt andre intervju med toppleder og HR representant, erkjennes det at prosessen rundt mandatet var uheldig og at den burde ha vært håndtert på en annen måte.

IX.1 Faktaundersøkelsen; en inkvisitorisk prosess¹²⁹

Arbeidstilsynet (n.d.) beskriver faktaundersøkelse som en metode i saker om mobbing og trakassering. Om metodens formål står det at den blant skal bidra til å «... belyse fakta i en konkret sak best mulig for å bidra til å kunne løse saken i virksomheten». Sett i sammenheng med at en faktaundersøkelse også har som formål å «bidra til læring om håndtering av konflikter og mobbing» skapes det forventninger om at dette er en metode som kan bidra til løsninger internt uten at det skal få kontraktsrettslige konsekvenser for de involverte. På dette området skiller faktaundersøkelsens formål seg fra en granskning som har til hensikt å avdekke om det foreligger brudd på lover eller forskrifter (Arbeidstilsynet, n.d.: 8).

IX.2 Retningslinjer og policy mot mobbing og trakassering som forutsetning for iverksetting av faktaundersøkelser:

En viktig *forutsetning* for iverksetting av faktaundersøkelser er, ifølge Arbeidstilsynets rapport (n.d.: 8) at virksomheten har vedtatt overordnede retningslinjer (policy) mot mobbing og trakassering, og at de har rutiner (prosedyrer) for hvordan dette skal håndteres. «*Rammene for faktaundersøkelsen må derfor være nedfelt i bedriftens internkontrollsystem og utarbeidet i samarbeid mellom virksomheten og de ansattes organisasjoner*» (vår utheving).

¹²⁷ Epostkorrespondanse mellom tidligere klubbleder SOL og HR 04.11.14

¹²⁸ Epostkorrespondanse mellom tidligere klubbleder SOL og HR 04.11.14

¹²⁹ En inkvisitorisk prosess viser til en prosess der domstolen har en aktiv del i utredningen og der tiltalte betraktes som et forhørsobjekt, og ikke en likestilt motpart til anklageren. Dommeren fungerer i denne type prosesser som både ordstyrer og undersøkingsleder.

Disse retningslinjene var ikke på plass ved AS Norske Shell, Nyhamna da beslutningen om å iverksette faktaundersøkelsen ble tatt. Det bekreftes også i en korrespondanse mellom HVO og ledelsen/HR. Den 07.01.16¹³⁰, retter HVO følgende henvendelse til ledelsen/HR:

Fikk forespørsel fra et av mine verneombud om det finnes en prosedyre på mobbing? Jeg kikket litt i går i de vanlige prosedyrene og søkte litt i HR systemet. Kunne ikke finne noe der.

Samme dag bekrefter ledelsen/HR at slike retningslinjer er under utarbeidelse, men som det påpekes; «Så vidt jeg vet er det ikke på plass»¹³¹.

Ledelsen som selv var part i konflikten tok ensidig beslutningen om granskning, valg av ekstern advokat og fastsetting av mandat. I vårt første intervju med ledelsen ble topplederen i AS Norske Shell, bedt om å kommentere fremgangsmåten. Til det svarte han at han var ukjent med at mandatet ikke var drøftet med ansattes representanter, og at det var uheldig om så ikke var gjort.

I denne sammenhengen må det også bemerkes at HR ikke tok kontakt med den granskningen angikk, noe daværende HVO også gjør HR oppmerksom på i epost den 06.10.14¹³². Samtidig gjør han også HR oppmerksom på følgende:

HVO/vernetjenesten ser absolutt nødvendigheten av en granskning av arbeidsmiljøet på Nyhamna, men kan ikke se at det er HVO som skal granskes, noe det heller ikke er gitt tillatelse til. Vernekontoret vi delta i en granskningsprosess der uhildet 3. part er godkjent av tillitsapparatet, med et mandat der vernetjenesten har deltatt i utformingen.

I Arbeidstilsynets rapport om faktaundersøkelser (n.d.: 8), påpekes det at de enkeltes rettigheter, integritet og verdighet skal ivaretas ved at undersøkelsene gjennomføres innenfor rammene som er beskrevet i en egen prosedyre utarbeidet i samarbeid mellom partene i virksomheten.

IX.3 Mandat

For di faktaundersøkelser (Arbeidstilsynet, n.d.: 3) skal forankres i overordnede retningslinjer og policy for konflikthåndtering, anses de for å kunne redusere sjansene for «negative arbeidsmiljøkonsekvenser ved bruk av konsulenter/granskere med uklare mandat». Når undersøkelsen imidlertid ikke har denne forankringen følger det ingen garanti mot uklare mandat.

Den 06.10.14¹³³, mottar ansattes representanter ved AS Norske Shell Nyhamna mandatet. Mandatet er da ensidig godkjent av HR og ledelsen som også er part i konflikten. Av mandatet fremgår det at:

Oppdraget som skal utføres vil være avgrenset til å undersøke påstandene knyttet til arbeidsmiljøet, og avgrenses mot eventuelle kontraktsrettslige problemstillinger. Oppdraget avgrenses også i forhold til andre konflikter, klager eller varslingsaker. I den grad det framkommer fakta – informasjon i øvrige saker som kan være relevante for oppdraget vil disse tas med i rapporten. Påstandene vil bli undersøkt ved hjelp av en faktaundersøkelse.

I denne delen av mandatet avgrenser eksternkonsulenten seg fra å undersøke kontraktsrettslige problemstillinger og mandatet er forenelig med Arbeidstilsynets beskrivelse av faktaundersøkelser

¹³⁰ Epostkorrespondanse mellom HVO og HR/ledelsen 07.01.16

¹³¹ Epostkorrespondanse mellom HVO og HR/ledelsen 07.01.16

¹³² Epostkorrespondanse mellom HVO og HR 06.10.14

¹³³ Epostkorrespondanse mellom klubbleder SOL og HR

formål. Av mandatets siste del fremgår det imidlertid at eksternkonsulenten også vil «vurdere om de eventuelt sannsynliggjorte handlinger og situasjoner er å anse som brudd på arbeidsmiljølovens ulike spilleregler, og da særlig kravene til psykososialt arbeidsmiljø». Det tilsier et formål nærmere det Arbeidstilsynet beskriver som granskning.

Eksternkonsulentens undersøkelse resulterer i to rapporter, del 1 datert 02.12.14 og del 2 datert 24.02.15. Rapportene konkluderer med sterk og klar kritikk av tidligere HVO og hans fagforening SAFE på de punktene som undersøkes, og det varsles langt på vei om en påfølgende oppsigelse i rapportens «Avsluttende merknader». Den 12.12.16, ble eksternkonsulenten klaget inn for Advokatforeningen for sitt oppdrag i AS Norske Shell, som resulterte i oppsigelsen av tidligere HVO. Advokatforeningen har mottatt klagen, men den er foreløpig ikke behandlet. I det påfølgende redegjør vi for noen av de momentene som advokat Endresen, fremfører i klagen¹³⁴.

Det vises i klagen til advokatforeningens retningslinjer for private granskninger, som innledningsvis skriver følgende om granskningsbegrepet:

Granskningsbegrepet er ikke entydig, men kjennetegnes ved at det foretas en utredning hvor formålet er å avklare faktiske forhold og analysere årsaker, herunder ta stilling til om det foreligger systemfeil, eventuelt er begått feil av en eller flere enkeltpersoner. Ofte vil et granskningsoppdrag også omfatte forslag til tiltak. Noen granskningsoppdrag omfatter også en vurdering av personlig ansvar.

Undersøkelsen ved Nyhamna, mener Endresen faller innenfor overnevnte beskrivelse, og det vises til at retningslinjene også refererer til NOU 2009:9, som tilføyer at:

Det avgjørende er ikke om man kaller arbeidet en granskning eller ikke, det avgjørende er arbeidets karakter. De foreslåtte retningslinjene kan derfor komme til anvendelse selv om arbeidet gis andre karakteristikk, slik som for eksempel undersøkelse (NOU 2009:9)

Endresen mener at undersøkelsen som ble utført av eksternadvokaten faller utenfor arbeidstilsynets beskrivelse av en faktaundersøkelse, og uansett innenfor advokatforeningens beskrivelse av granskning. Ergo gjelder også advokatforeningens retningslinjer for granskningen som ble utført.

IX.4 Granskning og rettssikkerhet

Advokatforeningens retningslinjer for private granskninger stiller særlige krav til rettssikkerhet og personvern, idet de slår fast at:

Generelt må det legges til grunn at hensynet til rettssikkerhet og personvern må få en mer sentral plass desto sterkere granskningen har karakter av etterforskning for kartlegging av ansvarsforhold, herunder lovbrudd.

Ordlyden i mandatet, mener Endresen tyder på at eksternadvokaten selv har utformet det. Dersom det medfører riktighet, argumenterer Endresen for at det er brudd med retningslinjenes punkt 2.1 som presiserer at «Det tilligger oppdragsgiver å fastsette mandatet for granskningen og rammene for granskningsutvalgets arbeid». Om ikke dette punktet følges vil tilknytningen til oppdrag og mandat i forhold til kravet om uavhengighet i retningslinjenes punkt 3.2, bli feil. Det diskutabile i så henseende

¹³⁴ Brev til Advokatforeningen 12.12.16/Klage på advokat

er at dersom man selv gir seg sitt mandat så blir identifikasjonen til oppdragsgiver for tett. I kommentarene til dette punktet skrives det at «Det bør utvises forsiktighet med å bruke virksomhetens lovpålagte revisor eller faste advokatforbindelse som gransker fordi dette kan reise spørsmål om granskningen er uavhengig». Hvorvidt eksternadvokaten har hatt engasjement for Shell, forut for faktaundersøkelsen vites ikke, men problemet, påpeker Endresen, spisses ved at han *etter* undersøkelsen, og med *basis* i undersøkelsen, bistår Shell som advokat og som prosessfullmektig ved oppsigelse og i oppsigelsessaken mot tidligere HVO. Det er det forholdet som påklages. Tidligere HVO har fått bekreftelse på at klagen er mottatt, men den er foreløpig ikke behandlet av advokatforeningen.

IX.5 Kontradiktorisk versus inkvisitorisk prosess

I delrapport 1, skriver eksternadvokaten om kontradiksjon, men da i betydningen av at omhandlede personer kan få kommentere det som rapporteres om dem. Prosessen som gjennomføres er inkvisitorisk ifølge Endresen. Eksternadvokaten undersøker, drøfter og dømmer uten en kontradiktorisk prosess, også det i strid med advokatforeningens retningslinjer som går langt for å sikre berørtes rettigheter. I kommentaren til punkt 6.1 står det:

Det er viktig at man ved oppstarten av arbeidet har et bevisst forhold til hvem som er «berørt», og at det redegjøres for dette i forkant av granskningen. På dette tidspunkt kan det imidlertid være vanskelig å uttømmende forutse hvem som måtte være berørt. Granskningsutvalget må også under selve arbeidet løpende vurdere hvem som omfattes av begrepet.

Dette punktet er ikke overholdt i forhold til tidligere HVO, dermed fikk han heller ikke nødvendig bistand i prosessen. I kommentar til retningslinjene punkt 6.2 står det:

Når det gjelder retten til bistand fra advokat eller annen fullmektig, understrekes det at dette er en viktig rettsikkerhetsgaranti. Har granskningsutvalg som oppgave å samle inn informasjon, vurdere og konkludere, bør alltid berørte gis rett til bistand.

For å sikre denne grunnleggende rettigheten, bør utvalget overfor oppdragsgiver presisere at retten til bistand er en grunnleggende forutsetning for at de berørte skal avgi forklaring eller på annen måte bistå granskningsutvalget.

Når tidligere HVO avga forklaring stilte hovedtillitsvalgt som bisitter og vitne. Forut for kartleggings-samtalen var imidlertid ikke HVO oppmerksom på at granskningen kunne resultere i kontraktsrettslige reaksjoner. Det må eksternadvokaten på et tidspunkt ha sett, hvilket tilsier at han skulle ha informert HVO om retten til profesjonell bistand for å ivareta sine interesser. Det for å sikre at den inkvisitoriske prosessen ikke ledet til selvinkriminering.

Tidligere HVO forteller at han etter å ha fått innblikk i mandatet ble svært bekymret hvorpå han tok kontakt med hovedtillitsvalgt. Av en epostkorrespondanse mellom dem fremgår det at tidligere HVO med dette følte seg som «fritt vilt»:

HVO: «Hvis du leser gjennom mandatet, så er jo jeg gjort til «fritt vilt», Shell skal eie rapporten og HR skal sitte i alle møtene, dette kan da umulig være lovlig? Jeg føler meg overhodet ikke komfortabel med å stille i en undersøkelse på disse premissene»¹³⁵.

¹³⁵ Epostkorrespondanse mellom HVO og HTV 30.10.14

HTV: Nå blir jeg skremt, må fordøye dette litt, men her ser det ut som om noen er etter deg. ... Virker jo i utgangspunktet skremmende. Kan vel ikke annet enn å beskrive forholdene slik du opplever det. Mulig bedriften prøver å renvaske seg, men hvis du fremlegger dokumentasjon, Shell people, Acona rapport, osv. tror jeg ikke de kommer så langt! Dersom man opplever at dette går over stokk og stein må vi bringe inn aktører som kan forsvare dine juridiske rettigheter. Slik mandatet er beskrevet ser jeg også at dette kan brukes til «heksejakt»¹³⁶.

Verken tidligere HVO eller HTV hadde tillit til prosessen, eller forutsetninger for å forstå at opplysningene som ble gitt til den sakkyndige psykologen som eksternadvokaten knyttet til seg, kunne bli selvinkriminerende. Tidligere HVO beskriver både kartleggingssamtalen med psykolog og bruken av opplysningene som ble gitt, som krenkende:

Jeg opplevde å måtte stille til avhør av en psykolog. Under dekke av at en av bedriftens HR representanter skulle lære metodikken for faktaundersøkelser, var også hun til stede under avhøret. De to startet med å fortelle meg hvor trygg og uhildet undersøkelsen var, og hvor trygt det var å dele informasjonen med dem. Jeg sa at jeg ikke var komfortabel med at HR var tilstede fordi dette ikke var i henhold til retningslinjene for faktaundersøkelser, men det ble ikke tatt hensyn til. I starten var psykologen usedvanlig forståelsesfull, og han brukte lang tid på å gjøre meg trygg ved å lytte til min historie. Etter 1,5 time med utspørring tok vi en kaffepause, og da vi kom tilbake var tonen en annen. Utspørringen ble mer direkte og spørsmålene kom fort. Det var ikke rom for å tenke over spørsmålene som ble stil. Spesielt gjaldt det spørsmål om medvirkning, arbeidsmiljøloven og styringsrett. Der og da opplevde jeg metodikken som helt bevisste forsøk på å få meg ut av fatning for at jeg skulle gi feil svar. Jeg følte meg helt forferdelig dårlig behandlet.

I kartleggingssamtalen gir tidligere HVO opplysninger om blant annet helsetilstand som gjengis i faktaundersøkelsen (del 2: 7). Blant annet fortelles det om ledere som har gitt uttrykk for hans helsetilstand. Også ledere uttaler seg om tidligere HVOs helsetilstand i sine kartleggingssamtaler. Eksempelvis uttaler HR representanten at HVO skal ha opplevd «rollen og samarbeidet som tøft og utfordrende spesielt på grunn av helsesituasjonen.» HVO opplever tydeligvis «arbeidssituasjonen som belastende/helseskadelig» (del 2: 8). Kartleggingssamtalene åpner for spekulering i tidligere HVOs helse også som legitim grunn for at han kan trekke seg fra sitt verv; «det med helse var helt legitimt» uttaler eksempelvis bedriftens HR representant.

Advokat Endresen, viser også til punkt 8.1 i retningslinjene for private granskninger:

Granskningsutvalg bør avstå fra å delta i offentlig debatt om granskningsrapportens innhold. En deltakelse i en etterfølgende offentlig debatt vil medføre at rapportens innhold og vurderinger svekkes. En etterfølgende deltakelse i en offentlig debatt vil lett kompromittere utvalgets uavhengige stilling.

Ved å påta seg prosessoppdrag, mener Endresen at granskningen går lengre enn ovennevnte advarsel, og at eksternadvokaten overskrider en grense som beskrives i en senere kommentar:

¹³⁶ Epostkorrespondanse mellom ansattes representanter 20.10.14

Det må advares mot at granskningen i for sterk grad får karakter av etterpåklokskap eller en «jakt på syndebukker». Det er uheldig når det danner seg et inntrykk av at granskningsutvalget fremsetter kritikk for å rettfærdiggjøre oppnevningen og arbeidet som er utført.

Etter at tidligere HVO stevner AS Norske Shell for usaklig oppsigelse skrives det i tilsvaret at eksternadvokaten vil prosedere deler av saken med den begrunnelse at han «gjennomførte faktaundersøkelsen». Det satte ifølge Endresen, eksternadvokaten i en situasjon der han mottok opplysninger som nøytral og uavhengig gransker, som han senere benyttet i den påfølgende oppsigelsesak mot en av de berørte i granskningen:

Når man leser disse to rapportene i sammenheng, ser man at nn gjennomgående sammenblander arbeidsmiljøspørsmål med arbeidsgivers styrings- og instruksjonsrett. Dette blir tydelig ved at han reagerer på helt adekvate beslutninger, styringssignaler, vurderinger og konklusjoner fra ledelsens side – som hele tiden ligger innenfor rammene for arbeidsgivers styringsrett – med å hevde seg marginalisert, mobbet og trakassert (faktaundersøkelse 2015: del 2).

Det fremgår av rapportene at nn ikke nøyer seg med å bli tatt med på råd – han vil også være med å fatte beslutninger på saker som ligger under arbeidsgivers styringsrett. Han opptreder derfor på en forutinntatt negativ måte i møtene i arbeidsgruppen som er nedsatt i forbindelse med omorganisering av anlegget på Nyhamna (faktaundersøkelse 2015: del 2).

På bakgrunn av eksemplene som fremkommer i tidligere kapitler, mener vi at det kan stilles spørsmål ved om eksternadvokaten trakk sine konklusjoner på et tilstrekkelig grunnlag. I tillegg mener advokat Endresen, at det er problematisk at eksternadvokaten sitter med langt flere opplysninger enn de som fremkommer av rapporten, noe han mener bryter med retningslinjenes punkt 5.5.

Oppdragsgiver bør normalt ikke få tilgang til forklaringer opptatt av granskningsutvalget.

Oppdragsgiver kan gis tilgang til dokumentasjon granskningsrapporten bygger på.

Arbeidsnotater ment for granskningsutvalgets interne arbeid er oppdragsgiver uvedkommende.

Av kommentaren til dette punktet fremgår det:

Hensynet til at granskningsutvalget skal motta mest mulig frie forklaringer tilsier at oppdragsgiver ikke får overlevert forklaringene. Er det forutsatt at oppdragsgiver skal ha tilgang til forklaringene, bør dette avtales ved granskningens oppstart, jf pkt. 4.1, og de som forklarer seg for utvalget må gjøres oppmerksom på dette. Dokumentasjon mottatt av granskningsutvalget som granskningsrapporten bygger på, må derimot som utgangspunkt kunne overleveres oppdragsgiver.

Når eksternadvokat opptreder som prosessfullmektig, mener Endresen at regelen over brytes og at det har medført en stor belastning og sjukmelding med en alvorlig diagnose.

IX.6 Individualisering og psykeliggjøring av konflikt

Vi viste tidligere til Glasls (1980) modell for eskalerende konflikter. Som nevnt starter de fleste konflikter på grunn av uenighet i sak. Det skaper gjerne frustrasjon som utvikler seg til en eskalerende konflikt om den ikke fanges opp og tas tak i på et tidlig tidspunkt.

Erfaringsmessig vet vi at det er psykisk belastende for alle parter når konflikten eskalerer og det har tidligere vært stilt spørsmål ved ulike metoders forsvarlighet når de har fått eskalere til et nivå der motpartene ikke lenger ser på hverandre som noen de har en saklig uenighet med, men som mennesker uten moral og sunn fornuft (Nordrik 2012). Einarsen og Pedersen (2007: 153) maner ledere til varsomhet hva gjelder igangsettelse av skriftlige prosesser i konflikter som er så langt opptrappet at fokus har flyttet seg fra sak til person «da det kan bidra til å opptrappe konflikten ytterligere».

I AS Norske Shell, bidro granskningen til utpeking av HVO som syndebukk og den inngikk i grunnlaget da tidligere HVO ble oppsagt. Det vises i denne sammenhengen til allmøtet der ledelsen kunngjorde at bedriften hadde startet med å avvike et arbeidsforhold:

Kartleggingen har avdekket at både SAFE og vernetjenesten blander utøvelsen av arbeidsgivers styringsrett sammen med problemstillinger knyttet til arbeidsmiljøet, noe som kan være forklaringen på hvorfor de reagerer på den lederutøvelse lederne ved Nyhamna utøver ved å innlevere klage på opplevd trakassering.

Manglende rolleforståelse viser seg særlig frem i forhold knyttet til opplevd manglende medvirkning i en omorganiseringsprosess, samt SAFEs utarbeidelse av sin rapport. ... Det sies videre at en har fått ytterligere dokumentert at det er et så høyt konfliktnivå mellom vernetjenesten/SAFE på den ene siden og ledelsen ved Nyhaman på den andre siden, at dette utløser en aktivitetsplikt for arbeidsgiver til å iverksette tiltak for å gjenopprette et fullt forsvarlig arbeidsmiljø for de impliserte og andre som berøres av konflikten. Denne aktivitetsplikten spisses ytterligere av den sikkerhetsrisiko et så høyt konfliktnivå mellom sentrale HMS-aktører utgjør. Videre er det ikke dokumentert at ledelsen ved Nyhamna har opptrådt overfor hovedverneombudet på en krenkende, utilbørlig eller trakasserende måte som innebærer brudd på arbeidsmiljølovens bestemmelser. Bedriften har startet prosessen med å avvike et arbeidsforhold, den vil bli behandlet etter reglene om dette i lovgivningen, og bedriften kan ikke gi nærmere informasjon om saken av hensynet til personvern (sentral leder i allmøte ved Shell Nyhamna).

Ledelsen presiserer i intervju med oss at oppsigelsen av tidligere HVO ikke hadde med hans utøvelse av vervet å gjøre, men mislighold av arbeidsforholdet. Ledelsen definerer oppsigelsen som en ren personalsak.

IX.7 Oppsigelsen

I intervjuer med ledelsen vil de ikke uttale seg om oppsigelsen av HVO, da de mener det er en personalsak.

Den 16.02.15¹³⁷ mottok imidlertid tidligere HVO en advarsel som i hovedtrekk gikk ut på «... at den ansatte ikke følger personaladministrative retningslinjer ift fravær/manglende møtedeltakelse, manglende timeskriving og for sene innsendelser av reiseoppgjør». Den 22.02.15¹³⁸ gjorde tidligere HVO ledelsen oppmerksomme på at reiseregningene var funnet i en regnskapsmedarbeiders bunke for ubehandlede saker. Ankepunktet ble opprettholdt og inngikk blant flere i ledelsens grunnlag for oppsigelse. Forbundet til tidligere HVO mente oppsigelsen manglet saklig grunnlag og sendte Shell søksmålsvarsel den 30.07.15. Shell sitt tilsvarende ble skrevet av eksternadvokaten som gjennomførte granskningen og her gjengis noen av hans argument.

Hovedgrunnlaget for oppsigelsen mente eksternadvokaten etter Shells oppfatning var at tidligere HVO hadde opptrådt i strid med Shells legitime interesser og gjeldende regelverk «... herunder hans manglende samarbeidsevne/-vilje og illojale uttalelser om kollegaer/ledere». Videre trekkes vervet som HVO frem, samtidig som det blir påpekt at «... hans utøvelse av rollen som hovedverneombud også (vil, vår anm.) være en del av saken, dette som et forsterkende element da nn's opptreden/utsagn i noen sammenhenger har kommet under utøvelsen av rollen som hovedverneombud, samt fordi Shell er av den oppfatning at han ikke har utøvd rollen som hovedverneombud i samsvar med føringene i arbeidsmiljøloven og tariffavtalen. Grunnlaget for oppsigelsen listes opp i 8 punkter.

- 1) NN fremla i møte 04.09.14 klage på opplevd mobbing/trakassering fra flere ledere ved Shells anlegg Ormen Lange (Nyhamna). Shell gjennomførte på den bakgrunn en faktaundersøkelse med bistand av eksterne aktører hvor det klar fremgår at anklagene er grunnløse. ... I etterfølgende møter nekter nn å ta innover seg Shells konklusjoner (som bygger på konklusjonene i rapportene, og fastholder sine påstander. NN fortsetter gjennom dette å unnlate å ta styrings-signaler og unnlate å opptre i samsvar med føringene i arbeidsmiljølov og tariffavtale. I stedet fortsetter han sin negative konfliktadferd overfor ledelsen på en slik måte at dette både har vanskeliggjort og vanskeliggjør, Shell sitt arbeid med omorganisering/utvikling av anlegget på Nyhamna, slik at kommunikasjonsklima mellom ledelsen og vernetjenesten er så dårlig at det kan oppstå fare for sikkerheten.

I granskningen definerer eksternadvokaten mobbe/trakasseringbegrepet samtidig som det vises til rettspraksis. På grunnlag av saker som har vært ført for retten karakteriseres negative handlinger ved at de kommer:

... til uttrykk flere ganger over tid – med mindre det er snakk om mer alvorlige/gjennomgripende enkeltstående handlinger som i seg selv skaper en gjentakende effekt, samt at det bør foreligge en ubalanse i styrkeforholdet mellom partene. Dette slik at den som blir trakassert over tid reelt har vært i en underlegen/maktesløs posisjon (faktaundersøkelsen 2014: 7).

Eksternadvokaten drøfter imidlertid ikke ubalansen i styrkeforholdet mellom ledelsen og vernetjenesten ved A/S Norske Shell, Nyhamna. Vernetjenestens opplevelse av avmektighet fremkommer i flere faktaundersøkelsenes sitater, både beskrives ledelsen/motparten som «autoritær» og «overkjørende» (ref. faktaundersøkelsen 2014: 5). I stedet for å drøfte styrkeforholdet konkluderes det med at ledelsen står uten skyld da det er HVO som skaper det høye konfliktnivået, som igjen kan gå utover sikkerhetsnivået: «Slik som lederne beskriver fokuset og tidsbruken på denne konflikten, vil dette kunne føre til at andre oppgaver, eksempelvis knyttet til sikkerhet, vil kunne få redusert oppmerksomhet».

¹³⁷ Epostkorrespondanse 16.02.15 mellom HR og tidligere HVO «...» og «Muntlig advarsel 16.02.15»

¹³⁸ Epostkorrespondanse 22.02.15 mellom HR og tidligere HVO «...»

I ankepunkt nummer 4 kritiserer Shell, HVO for å ha kontaktet Petroleumstilsynet i den tidligere omtalte saken om fristilling av K-VO. Fagforbundet SAFE viser til at det er et verneombuds plikt til å handle dersom en oppdager noe kritikkverdige.

I ankepunkt 7 vises det til at Shell har blitt gjort oppmerksom på at nn flere ganger skal være observert i å utøve arbeider knyttet til sin private virksomhet i arbeidstiden mens han har vært sykmeldt:

I et tilfelle i en gravemaskin på eiendommen, og to ganger på byggefirma med tilhenger med materialer. Gravemaskinkjøring er observert fredag 20.03.15 ca. kl. 15.30 på nn's eiendom. Kjøring med materialer er observasjoner gjort fredag 13.03.15 på Fræna ca. klokken 10.30 og tirsdag 17.03.15 på Dale bruk klokken 13.30. Det presiseres at Shell ikke på noen måte har bedt noen om å observere nn. Dette er opplysninger som arbeidskolleger har innrapportert uoppfordret fordi de har reagert på at nn har vært i full arbeidsaktivitet i forbindelse med sin private næringsvirksomhet mens han har vært sykmeldt.

I drøftelsesmøtet redegjorde nn for gravemaskinen på sin eiendom. Denne hadde over tid stått stille på eiendommen. Grunnet plasseringen til gravemaskinen ble det bestilt service for å få den flyttet. Det ble fremlagt faktura som bevis for at servicemannen hadde vært der, men som nn sier, var det han som flyttet den fra jordet den sto på og ned til sjøen. Også bildetakingen av besøkene på byggefirmaet ble det lagt frem faktura fra, da firmaet gjorde arbeid hos nn denne perioden. For øvrig ble det fra SAFE sin side påpekt at det fant det «... noe merkelig at så mange skal ha hatt interesse i hva og hvor han (nn) var i sin sykemeldingsperiode, av denne grunn **provoseres** det fremlagt hvem det er som har observert og rapporter ham inn til bedriften.

Tidligere HVO opplevde dette som overvåking og forteller at det også gikk utover hans mor som også bor på eiendommen.

I ankepunkt 8 anklages han for at han ikke besvarte en epost med spørsmål om hvem som skulle være hovedverneombud under ferieavviklingen. SAFE kunne imidlertid vise til en epostkorrespondanse som avdekket at dette var spørsmål som dukket opp da nn var på ferie og at han svarte på dette straks han var tilbake på jobb. De resterende punktene er tatt med i fotnote¹³⁹.

Om den mangeårige konflikten om styringsrettens grenser og arbeidstakermedvirkning, granskning og oppsigelse sier tidligere HVO:

Denne konflikten har endret meg og min livskvalitet på mange negative måter. Jeg har blitt en mer innesluttet person som ønsker å være mer for meg selv. Jeg klarer ikke å være like pliktoppfyllende som før, overfor avtaler jeg har gjort og ting jeg ønsker å gjøre. Min toleranse for uærlighet og urettferdighet har blitt svært lav, og når jeg blir fort irritert når jeg opplever at ting gjøres feil. Det som skjedde meg har tatt all min energi, og det er vanskelig å akseptere den uretten jeg ble utsatt for. Selv om jeg blir irritert over urett klarer jeg ikke å engasjere meg som før. Det er kanskje mer riktig å si at ting liksom ikke betyr så mye som før. Jeg tenker ikke

¹³⁹ Påstand 2: nn omtaler kolleger og Shell som virksomhet i negative ordelag overfor eksterne aktører. Tilsvar: vedrørende dette punktet **provoseres** det fremlagt hvem som har levert bekymringsmelding, om hvem og hva som er sagt slik at saksøker kan komme med sin forklaring til hva som evt. Har vært sagt og ment. Påstand 3: nn har brukt truende språk/tegn i sms i dialog med HR-medarbeider 25.09.14 Tilsvar: Dette har vært en tekstmelding tatt ut av sin kontekst og saksøker vil forklare seg nærmere om dette under hovedforhandling. Påstand 5: nn satte på eget initiativ i gang undersøkelser knyttet til et annet verneombud, bla. Ved å stille spørsmål om vedkommendes integritet til en kollega. Tilsvar: nn kjenner seg ikke igjen i påstanden. Påstand 6: Kritikkverdige forhold rundt fravær og reiseregninger. Tilsvar: Det ble gitt en muntlig advarsel datert 16.02.15... Denne advarselen var saksøker uenig i da den ble gitt og dette er også kommentert som «en del av problemkomplekset rundt verneombudets arbeidsforhold».

like positivt og jeg har ikke de samme drømmene og fremtidsmålene. Det er så sterke krefter og hva betyr det det slutt om jeg bryr meg? Jeg som person har endret meg. Over tid har jeg blitt nedsnakket på jobben. Kollegaer ble til slutt redd for å bli sett sammen med meg. Over alt har det versert rykter om meg, også i lokalmiljøet. Til slutt følte jeg at ingen så mennesket meg, bare konflikten og ryktene som verserte. Skjedde det noe positivt i livet mitt var jeg alltid redd for at det ikke kom til å vare. Jeg har mistet tilliten til andre, og jeg har blitt snar til å mistro. Jeg har mistet konsentrasjonen og daglige gjøremål som å holde avtaler og betale regninger har blitt vanskelig. Sånn var jeg aldri før. Jeg har mistet gleden. I stedet har jeg fått et stort tomrom. Alle endringene som skjedde med meg ble for mye for forloveden min, så forholdet vårt havarerte også. Det var også mange venner som forsvant, og det gjorde også søvnen. Jeg ble nesten redd for å sove, for da kom drømmene fra den dramatiske tiden som HVO. Drømmene ble «flashbacks og kamper for livet. Lite søvn har medført matthet og fysisk ubehag. Kroppen er i alarmberedskap hele tiden. Verst av alt er det at jeg føler usikkerhet for fremtiden – fremtiden som jeg før følte meg så trygg på.

IX.8 Oppsummering

Faktaundersøkelsen/granskingen ved Nyhamna har utspring i totalt forskjellige oppfatninger om hvordan arbeidsgivers- og arbeidstakeres rettigheter og plikter, partssamarbeid, medbestemmelse og medvirkning er ment å fungere i lov- og avtaleverket. Uenighetene ble ikke forsøkt løst, eksempelvis gjennom et felles opplæringsprogram for medlemmene i AMU.

Beslutningen om en faktaundersøkelse overser ansattes rett til medbestemmelse, informasjon og drøfting. Granskingsrapporten personifiserer uenighetene mellom ledelse og ansatte til HVO med påstander om at han har varslet mobbing og trakassering, noe han selv motsier. Granskingen fører til oppsigelse av Hovedverneombudet ved Nyhamna. Oppsigelsen ble meldt inn som usaklig til arbeidsretten, men ble forlikt i en prosess der den eksterne konsulenten opptrådte som advokat for arbeidsgiver.

IX.9 “Inkvisisjon satt i system”?

Nylig mottok ansattes representanter et forslag til «Klageprosedyre for ansatte». Denne instruksjonen mener de er nok et eksempel på at ledelsen ønsker å styrke sin styringsrett på bekostning av ansatte-representantenes innflytelse. Vi vil kort gjengi deres resonnementer. «Klageprosedyre for ansatte» bygger på AML § 2-4 og 3-6 vedrørende varslingsplikten til de ansatte. Shell henviser ikke til de mer grunnleggende paragrafene i AML vedrørende VO og AMU sine oppgaver, det vil si de lov- og forskriftsfestede instansene som skal ivareta alle saker angående arbeidstakernes arbeidsmiljø, helse, sikkerhet og velferd. Det omfatter saker som gjelder fysisk, kjemisk/biologisk og psykososialt/organisatorisk arbeidsmiljø, samt deltakelse i beslutningsprosessene. Noen av ansattrepresentantene viser også til Hovedavtalens Kap. 5 «Bestemmelser om tillitsvalgte og bedriftens representanter». Den valgte vernetjenesten og de valgte tillitsvalgte som i utgangspunktet skal representere arbeidstakerne i de saker de ønsker å fremme overfor bedriften, og som har en styrke i en formalisert rolle-funksjon som er nedfelt i lov- og avtaleverk.

Videre fremholder flere ansattrepresentanter at Shell sin ferske klageprosedyre ikke har vært fremlagt eller saksbehandlet verken i AMU eller BU, og de er kritiske til flere forhold. For eksempel vises

det til at ordet «klage» benyttes. Det kan lett oppfattes negativt. Ingen ønsker å bli fremstilt som klager og det er uklart hva det betyr. Ansattrepresentanter spør seg om det å si ifra om bekymringer, forbedringer eller problemstillinger i arbeidsmiljøet er å regne som «klage» og hvordan klageadgangen reguleres. Uansett, påpekes det, så har du en rett til å fremsette en «klage». Det omfatter typiske problemstillinger i arbeidsmiljøet som tradisjonelt har vært regulert og underlagt ansvarsområdene til en tillitsvalgt eller et verneombud, påpekes det. Det er, ifølge våre informanter, de som på vegne av den berørte arbeidstaker, eller for flere, som i utgangspunktet skal fremlegge problemstillinger overfor arbeidsgivers representanter. De understreker at det ikke betyr at den enkelte ikke skal kunne ta opp mindre forhold med sin nærmeste leder, men normalt så mener de at det skal kanaliseres gjennom de valgte som igjen har sine kanaler videre opp i systemet. Uansett skal saker bli forsøkt løst på lavest mulig nivå.

Når man leser Shell sine retningslinjer så er alt snudd på hodet, påpeker noen ansattrepresentanter. Den enkelte som måtte ha noe å klage på kan velge å ta «klagen» uformelt opp eller ta den formelt opp etter HR sine prosedyrer. Prosedyrene krever at det skal gjøres skriftlig. Klager gis rett til å la seg bistå av en rådgiver, under forutsetning av at Shell finner denne personen akseptabel. Rådgiveren kan være en kollega, et verneombud eller tillitsvalgt, men den formaliserte styrkeforskjellen i deres roller nevnes ikke, verken i prosedyrene eller i veiledningen for rådgivere. Som ansattrepresentanter påpeker, kan det kanskje virke uproblematisk for en arbeidstaker og en eventuell «amatørrådgiver», men for den som bistår kan slike seanser lett kunne bli krevende. De mener det er en forutsetning at de som velges til å bistå arbeidstagerne er opplærte både i rettigheter og i saksbehandling.

Videre viser ansattrepresentanter til at det er utarbeidet en «Veiledning for rådgivere». Av veiledningen fremgår det at den eventuelle rådgiveren kan være et verneombud eller en tillitsvalgt. Shell forbeholder seg imidlertid retten til å godkjenne og informere vedkommende rådgiver. Her viser ansattrepresentantene til at det er frivillig for en ansatt å akseptere en slik rolle, mens det nærmest er en plikt for en tillitsvalgt eller et verneombud. Dersom det betyr at arbeidsgiver påberoper seg retten til å ikke å akseptere en rådgiver når de får vite dennes identitet, er de sterkt kritiske til dette. De frykter at også tillitsvalgte eller verneombud fort kan bli definert som urimelige personer. Videre spør de seg hvordan Shell-ledelsen mener de ivaretar maktbalansen når de samtidig påberoper seg retten til å søke råd fra eksterne eksperter.

Når en klage er fremlagt vil den så langt ansattrepresentantene forstår det, bli behandlet av Shell sin ledelse, som har full styring og kontroll med hele prosessen. Det skrives ikke noe om referatskriving og eventuell protokollering av uenighet. Dersom ikke klager får medhold i sin sak kan vedkommende anke den tilbake til de samme personene. Dersom klagen på ny avvises anses saken som avsluttet. Dette, mener ansattrepresentanter, at står i motstrid til de muligheter verneombud og tillitsvalgte har for å ta saken opp i interne samarbeidsfora eller løfte det til forening-/forbunds-/organisasjonsnivå, tilsynsmyndighet, eventuelt til rettsapparatet.

Ansattrepresentanter er kritisk til at klager skal håndteres innenfor det de beskriver som «HR sin prosedyresfære». Generelt så mener de at HR utarbeider styringssystem uten organisatorisk forankring i samarbeidsfora eller med medvirkning. De behandler personalsaker eller klagesaker som det kalles i prosedyren uten å ta dem opp i fora som BU og AMU som har sine saksbehandlingskriterier som sikrer både observatørrolle og referatskriving. I tillegg fremholes det at HR tar kontroll med varslingssystemet og lager sin egen domstol med både forsvarere, aktor og jury.

IX.10 Nåsituasjonen

Når det gjelder nåsituasjonen har ledelsen i Shell uttalt at:

Vi har – og har hatt – et sterkt ønske om å bedre samarbeidsklimaet på Nyhamna. Vi er enige i at de siste årene har vært preget av periodevis anstrengte samarbeidsforhold, og at vi fremdeles har utfordringer å jobbe med, - til tross for klare forbedringer det siste året (november/desember, 2016).

Når vi spør ansattrepresentantene er det én som gir uttrykk for det han mener er tilløp til forbedring-er mens de andre mener samarbeidsforholdene fremdeles er vanskelige. Vi mener partene fremdeles har en svært ulik forståelse av virkeligheten og at det ennå er langt frem til en omforent enighet om dagens utfordringer og løsninger. Flere ansattrepresentanter er opptatt av at ledelsen statuerte et eksempel ved å avsette tidligere HVO, og at det har skapt frykt blant både tillitsvalgte og verneombud. Flere gir uttrykk for «mistillit til ledelsen», og enkelte viser til senere tids hendelser når de sier at «ledelsen bare er opptatt av å pusse fasaden»:

Oppsigelser forøkes hemmelighold, og alt som de tillitsvalgte og ansatte ønsker svar på blir forsøkt dysset ned. Overvåking, bruk av konsekvensledelse med avstraffelser, mot et arbeidsreglement som er jukset på plass, skremmer både tillitsapparatet og de ansatte. Flere og flere stiller spørsmål om hva ledelsen egentlig driver på med, og det er svært liten tillit til ledelsen. Ledelsen hemmeligholder informasjon og tåkelegger sine hensikter, sånn at de i et-tertids, når sannheten kommer frem, kan si «det har vi jo sagt» eller «da har dere misforstått». Ledelsen legger mye energi i å lete etter «syndere» dvs. de som ser galskapen og som ytrer seg. Vi har ikke lengre trygge settinger å ytre oss i fordi ledelsen planter ut sine for å lokke frem utsagn, enkelte ledere kaller det for å «røyke ut reven av hiet». Nåsituasjonen er presset og usikker og de nye forslagene til konfliktprosedyrer vil kunne medføre at det som ble gjort med tidligere HVO ikke blir stående som et unntak, men som en skremmende standard, der HR får fritt utløp for sin galskap. Alt dette gjør det vanskelig å rekruttere til sentrale tillitsverv, en må nesten være villig til å oppgi både helse og karriere. Bedriftshelsetjenesten skal liksom være nøytral og ivareta HMS, men opptrer angripende, og det viser hvor galt dette HR systemet er. Bedriften sier en ting, men gjør noe annet, og de er troende til nesten hva som helst. Flere frykter for ledere som vitser med at de kan finne på å «ta-en-ny-Kjørsvik». Dagens tilstand på Nyhamna, kan vel mer eller mindre sies å være preget av frykt for både ledelsen og for hva omorganiseringen «fit for the future»¹⁴⁰ og innføringen av nye arbeidsregler skal medføre. Ledelsen har til en viss grad også lyktes med sin «splitt-og-hersk-filosofi», samtidig som de snakker så fint om at «nå går samarbeidet så meget bedre». Heksejakten er i gang, og de inkvisitoriske systemene snart på plass.

¹⁴⁰ Fit for the future beskrives som et «globalt program i Shell og handler om hvordan vi skal sette Shell opp for suksess i fremtiden og sikre konkurransedyktighet i en «lower for longer» world. (Konsern AMU referat 20.06.16, pkt. 16). Det presiseres fra ledelsen at de har lang erfaring med endringsprosesser og medvirkning, og at det er ihensyntatt i «Fit for the future» prosessen (Ledelsen, desember 2016).

Referanser

Acona (2013). Kartlegging av Nyhamna. Unntatt offentlighet.

Acona (2014). Kartlegging av Nyhamna. Unntatt offentlighet.

Advokatforeningen (n.d.) *Advokatforeningens retningslinjer for private granskinger*, https://www.advokatforeningen.no/PageFiles/1092/Retningslinjer_for_private_granskinger.PDF.

Arbeidsmiljøloven. *Lov-2005-06-17-62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern av 17. juni 2005 nr. 62*.

Arbeidstilsynet (n.d.) *Faktaundersøkelse - Når påstand står mot påstand - hvordan komme videre?*, Brosjyre hentet fra: <http://www.arbeidstilsynet.no/brosjyre.html?tid=96991>.

Benum, E., P. Haave, H. Ibsen, A. Schjøtz, E. Schrumpf og A.L. Seip (red) (2003). *Den Mangfoldige velferden : Festskrift til Anne-Lise Seip*, Oslo: Gyldendal akademisk.

Bernhardsen, A. (2014). *Arbeidsmiljøutvalget. En håndbok for arbeid i AMU*, Gyldendal Norsk Forlag.

Dølvik, J. E., T. Fløtten, J. M. Hippe og B. Jordfald (2014). *Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel? NordMod2030. Sluttrapport*, Fafo-rapport 2014:46, Oslo: Fafo.

Ehrenreich, B (2010). *Smile Or Die: How Positive Thinking Fooled America and the World*, London: Granata.

Einarsen, S., H. Pedersen (2007), *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Faktaundersøkelse (2014) Faktaundersøkelsen del 1, unntatt offentlighet.

Faktaundersøkelse (2015) Faktaundersøkelsen del 2, unntatt offentlighet.

Falkum, E., B. Nordrik og MH. Ingelsrud (2017). *Ledelsesbarometeret 2016*, AFI-rapport, Oslo: AFI.

Forskrift om håndtering av farlige stoffer. *Forskrift om håndtering av brannfarlig, reaksjonsfarlig og trykksatt stoff samt utstyr og anlegg som benyttes ved håndteringen av 8. juni 2009 nr. 602*.

Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning av 6. desember 2011 nr. 1355.

Glasl, F. (1980), *Conflictmanagement*, Wien: Haupt Verlag and Verlag Freies Geistesleben.

Grunnloven. *Kongeriket Norges Grunnlov av 17. mai 1814*.

Hovedavtalen NHO/LO-Arbeidere. Overenskomst av 01.01.2014. <http://tariffavtaler.nho.no/?sort=navn>

Hovedavtalen YS/NHO. Overenskomst av 01.01.2014. <http://tariffavtaler.nho.no/?sort=navn>

Internkontrollforskriften. *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter av 6. desember 1996 nr. 1127*.

Kuvaas B. og A. Dysvik (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*, Bergen: Fagbokforlaget.

Lov om arbeidervern og arbeidsmiljø mv. 4.februar 1977 nr. 4.

- Monsen, P (2008). *Muldvarp i Siemens. En dokumentar*, Oslo: Spartacus.
- Moxnes, P. (2012). *Positiv angst. I individ, gruppe og organisasjon*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordrik, B. (2012). *Psykososial arbeidsmiljøkartlegging – en trojansk hest?*, Oslo: Gyldendal.
- NOU 2009:9. *Lov om offentlige undersøkelseskommisjoner*. Justis- og politidepartementet.
- Petroleumsloven. *Lov om petroleumsvirksomhet av 29. november 1996 nr. 72*.
- Petroleumstilsynet (2016). *Tilrettelegging for arbeidstakermedvirkning og partssamarbeid i petroleumsvirksomheten*. Rapport av 12. oktober 2016. <http://www.ptil.no/getfile.php/PDF/Rapporter/20161005%20Utredning%20arbeidstakermedvirkning%20mv.pdf>
- Rammeforskriften. *Forskrift om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg av 12. februar 2010 nr. 158*.
- Ryggvik, H. (2008a). *Atferd, teknologi og system – en sikkerhetshistorie*. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.
- Ryggvik, H. (2008b). Verneombudet, kollektivet og sikkerheten. I R.K. Tinmannsvik (red): *Robust arbeidspraksis – Hvorfor skjer det ikke flere ulykker på sokkelen?*, Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skivenes, M. og S.C. Trygstad, (2006). *Varslere: En bok om arbeidstakere som sier ifra!*, Oslo: Gyldendal akademisk.
- Styringsforskriften. *Forskrift om styring og opplysningsplikt i petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg av 29. april 2010 nr. 611*.
- Trygstad, S.C. og A.M. Ødegård (2016) *Varsling og ytringsfrihet i norsk arbeidsliv 2016. Rapportserie om varsling og ytring*, Fafo-rapport 2016:33, Oslo: Fafo.
- Ulrich D, J. Allen, W. Brockbank, J. Younger & M. Nyman (2009). *HR Transformation. Building Human Resources from the Outside In*, McGraw-hill.
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. I Drenth P. D., H. Thierry & C. J. de Wolff (Red.): *Handbook of work and organizational psychology. Personnel psychology*. East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Ødegård, A.M., S.C. Trygstad og J.R. Steen (2016). *Varsling og ytring blant medlemmer i sju fagforbund. Rapportserie om varsling og ytring*, Fafo-rapport 2016:34, Oslo: Fafo.

Arbeidsforskningsinstituttet er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt.

Sentrale forskningstema er:

- ♦ Inkluderende arbeidsliv
- ♦ Utsatte grupper i arbeidslivet
- ♦ Konfliktåndtering og medvirkning
- ♦ Sykefravær og helse
- ♦ Innovasjon
- ♦ Organisasjonsutvikling
- ♦ Velferdsforskning
- ♦ Bedriftsutvikling
- ♦ Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside.

Ved større opptrykk, ta kontakt med AFI..

Arbeidsforskningsinstituttet

Høgskolen i Oslo og Akershus

Postboks 4 St. Olavs plass

0130 Oslo

Telefon 23 36 92 00

www.afi.no