



**Monica Hovden**

**Arbeidslederens  
betydning for  
implementering av HMS –  
regimet i bygg- og  
anleggsbransjen**

Masteroppgave 2010

Avhandlingen er innlevert som del av  
Masterstudiet i Endringsledelse ved  
Universitetet i Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

**SEMESTER:**

Vårsemester 2010

---

**FORFATTER:**

Monica Hovden

**VEILEDER:**

Professor, Dr. Jan Erik Karlsen

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

*Arbeidslederens betydning for implementering av HMS – regimet i bygg – og  
anleggsbransjen*

---

**EMNEORD/STIKKORD:** Rolleatferd, endringsledelse, rollekonflikt, HMS - atferd, bygg-  
og anlegg

---

**SIDETALL:** 95 (inkludert litteraturliste og vedlegg)

**STAVANGER, 21. juni 2010.....**

## FORORD

Denne masteroppgaven representerer slutten på mitt mastergradsstudie i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Det har det vært to spennende og lærerike studieår som jeg ikke ville vært foruten.

Jeg vil benytte anledningen til å takke professor ved Universitetet i Stavanger, Dr. Jan Erik Karlsen, som har vært min veileder for oppgaven. Takk for at du alltid var tilgjengelig og engasjert gjennom hele perioden, og takk for nyttige innspill og tilbakemeldinger. Det rettes også en stor takk til alle informantene som bidro med sine erfaringer i en travel arbeidsdag. Takk til bedriftene og mine kontaktpersoner som velvillig innledet et samarbeid, og la ting til rette for at studien kunne gjennomføres.

En stor takk til Bent, Izabela, Kristin, Weronika, far, mor, Einar, Kathrine, og øvrig familie for god støtte.

Håper avhandlingen kan komme til nytte innenfor fagfeltet HMS og ledelse

Monica Hovden

Stavanger, 21. juni 2010

## RESYMÉ

**Bakgrunn og formål:** Bakgrunn for oppgaven er en antagelse om at arbeidslederen, heretter kalt basen, spiller en viktig rolle i implementeringen av HMS – regimet i bygg- og anleggsbransjen. Dette grunnet basens spesielle posisjon i organisasjonen. Det at basen skal delta i produksjonen på lik linje med arbeidsgruppen, og samtidig utøve ledelse overfor gruppen antas derfor å skape rollekonflikt. Det antas videre at dette vil påvirke basens prioritering av HMS i den daglige produksjonen. Målet med studien er derfor å undersøke om basens rolle, herunder rollekonflikt, kan være en bakenforliggende årsaksfaktor ved farlig HMS – atferd i arbeidsgruppene.

**Metode:** Studien er designet som et case, og data er innhentet ved bruk av individuelle dybdeintervju av fjorten baser og to HMS – ledere. Informantene kommer fra to store norske bedrifter i BA - bransjen. Samarbeidet kom som et resultat av egne henvendelser til ledelsen i bedriftene. Etter ønske fra bedriftene, er disse anonymisert i oppgaven. Alle intervjuene er transkribert ut i full tekst.

**Resultater:** Sikkerhet hadde høy prioritet i begge bedriftene. Derimot var HMS - ansvaret i liten grad en del av basenes fokus og rolleoppfattelse. I handling ble produksjonen vurdert som viktigst. Dette skyldtes i stor grad at basene identifiserte seg med, og var lojale overfor arbeidsgruppen hvor forventinger om høy produksjon dominerte. I relasjon til HMS innebar dette utfordringer. Det å være en del av arbeidsgruppen førte til at basene lettere så gjennom fingrene med forhold som ikke var "etter boka". I forlengelsen av dette var det ønsket tydelige og synlige prosjektledere for å lette basens HMS – arbeid. Beskrivelsen "mellom barken og veden" opplevdes ikke som et stort problem. Selv om rollen til tider innebar utfordringer, var ikke dette noe som preget arbeidsdagen. Resultatene viser til at hendelser ble bagatellisert og derfor ikke rapportert. Årsaker til "stille avvik" var hovedsaklig dårlig planlegging av arbeidslederne. Til tross for utfordringer trivdes de i rollen grunnet medvirkning og medbestemmelse.

**Konklusjon:** Basen har en presset, men nødvendig rolle for implementering av HMS – regimet i organisasjonen. Det faller mye ansvar på basen, og basen er arbeidsgruppens nærmeste formelle leder. Derfor er kanskje basen det viktigste bindeleddet mellom HMS – filosofi og praksis. HMS – atferd påvirkes av sosiale situasjoner, og basen fortrenger HMS i samhandling med arbeidsgruppen. Studien synes å vise til læring innad i arbeidsgruppen, men at læringen ikke spres videre i organisasjonen. Utfordringen ligger med dette i å bedre kommunikasjonen og læringsprosessene.

# INNHold

<b>1</b>	<b>INNLEDNING .....</b>	<b>4</b>
1.1	Bakgrunn.....	4
1.1.1	Hvorfor bygg- og anleggsbransjen?.....	4
1.1.2	Hvorfor arbeidslederen? .....	5
1.1.3	Planlagt endringsprosess .....	6
1.1.4	Hvorfor er roller sett i sammenheng med HMS – atferd viktig? .....	8
1.2	Problemstilling.....	9
1.3	Avhandlingens oppbygging.....	10
<b>2</b>	<b>TEORI.....</b>	<b>12</b>
2.1	Teoretisk innramming .....	13
2.1	Systemteori .....	14
2.1.1	High Reliability Organizations .....	14
2.1.2	Normal Accidents.....	15
2.2	Roller.....	16
2.3	Læring.....	18
2.3.1	Kommunikasjon .....	20
2.3.2	Sikkerhetskultur .....	21
2.4	Samhandling .....	25
2.4.1	Grupper.....	25
2.4.2	Endringsledelse .....	27
2.5	Oppsummering .....	31
2.6	Evaluering av teoribidragene .....	32
<b>3</b>	<b>DESIGN OG METODE .....</b>	<b>34</b>
3.1	Forskningsdesign.....	34
3.2	Metodevalg .....	35
3.2.1	Datainnsamling .....	37
3.2.2	Troverdighetskriterier.....	40
3.2.3	Dataanalysens utfordringer.....	41
3.2.4	Forskningsetiske aspekter .....	42

<b>4</b>	<b>RESULTATER.....</b>	<b>44</b>
4.1	Virksomhet 1 .....	44
4.1.1	Roller .....	45
4.1.2	Læring.....	47
4.1.3	Samhandling.....	50
4.2	Virksomhet 2 .....	52
4.2.1	Roller .....	53
4.2.2	Læring.....	55
4.2.3	Samhandling.....	57
4.3	Oppsummering .....	59
4.3.1	Same, same, but different?.....	60
<b>5</b>	<b>DISKUSJON.....</b>	<b>61</b>
5.1	Roller.....	61
5.1.1	Arbeidsoppgaver og ansvarsområder.....	61
5.1.2	Betydningen av egen rolle for implementering av HMS.....	64
5.2	Læring.....	66
5.2.1	Rapportering .....	66
5.2.2	“Stille avvik” .....	68
5.2.3	Kommunikasjon .....	69
5.3	Samhandling .....	71
5.3.1	Produksjon versus sikkerhet.....	71
5.3.2	Mellom barken og veden .....	72
5.3.3	HRO og NA.....	73
5.4	Begrensninger ved studiet .....	74
5.5	Implikasjoner.....	75
<b>6</b>	<b>KONKLUSJON.....</b>	<b>76</b>
6.1	Evalueringsprosjektet.....	76
6.2	Begrensninger og muligheter.....	78
6.3	Behov for ny forskning .....	79
<b>7</b>	<b>REFERANSER.....</b>	<b>80</b>

**Vedlegg:**

*Vedlegg 1. Forespørsel om å delta i studien*

*Vedlegg 2. Intervjuguide (basene)*

*Vedlegg 3. Intervjuguide (HMS – ledere)*

# 1 INNLEDNING

*Denne studien har implementering av HMS - regimet i bygg- og anleggsbransjen, sett i sammenheng med ledelse og roller som temaområde. HMS-arbeid i forbindelse med ledelse i bygg- og anleggsbransjen (BA – bransjen), byr på spesielle utfordringer grunnet måten bransjen er organisert på. Studien undersøker i denne sammenheng hvordan basens rolleatferd kan påvirke HMS-atferd i organisasjonen. Interessen for å undersøke dette temaområdet er basert på et ønske om å få innsikt i bakenforliggende årsaker til farlig atferd. Det antas at atferd læres i samhandling med andre, og at atferd ofte ikke et resultat av en rasjonell overveiellesprosess.*

## 1.1 Bakgrunn

### 1.1.1 Hvorfor bygg- og anleggsbransjen?

I følge en litteraturstudie som omhandler bygg – og anleggsbransjen, er det et vesentlig behov for endring og organisasjonsutvikling innenfor denne bransjen (Klemsdal, 2003). Ved utgangen av 2008, utgjorde bransjen 14 % av den totale sysselsettingen i Norge. I den utførende delen var det anslagsvis 186.000 sysselsatte personer bosatt i Norge, og 175.000 sysselsatte i den øvrige verdikjeden. I tillegg var det 40.000 utenlandske statsborgere som var sysselsatt i utførende virksomhet (Statistisk Sentralbyrå, 2008).

Bransjen kjennetegnes av midlertidige prosjektorganisasjoner, mange ulike fag, underentreprenører og leverandører som alle jobber med et mangfold av ulike aktiviteter. Bedrifter i BA – bransjen har ofte personell aktivisert på forskjellige byggeplasser samtidig. Dette gjør samarbeidsrelasjonene tilfeldige og fragmenterte, og som igjen kan føre til uklare ansvarsforhold. Arbeidsprosessene er ofte uoversiktlige, uforutsigbare og preges av et stort tidspress som kan føre til økt risiko for arbeidsulykker (Klemsdal, 2003). Sammenlignet med andre bransjer, ligger bygg- og anleggsbransjen som nummer to på ulykkestatistikken, og er vanligvis blant de med høyest antall dødsulykker (Arbeidstilsynet, 2009a). I følge beregninger gjort av Arbeidstilsynet, koster arbeidsskadene i bygg- og anleggsbransjen det norske samfunnet 1.5 milliarder kroner i året. Det er usikkerhet knyttet til disse beregningene, men problemet er uansett stort (Arbeidstilsynet, 2009d). Til tross for dette, antyder forskning at virksomheter innenfor bransjen har et aktivt forhold til det systematiske HMS – arbeidet (R.



K. Andersen, Bråten, & Svalund, 2009). Dette kan vise til muligheter for å sikre at HMS – kravene blir brukt i praksis gjennom læringsprosesser.

### 1.1.2 Hvorfor arbeidslederen?

*”Jeg så jo fort at jeg kom i en dobbeltrolle. Jeg skulle tenke produksjon samtidig som jeg skulle tenke sikkerhet, og det var et heft i mitt hode”* (Informant om rollen som bas).

For organisasjoner som opererer under stabile forhold viser forskning at ledelse er mindre viktig enn for organisasjoner som opererer under ustabile forhold (Jacobsen, 2004). I overført betydning vil ledelse derfor være svært viktig for å implementere HMS – regimet i bygg – og anleggsbransjen. Dette understøttes av internkontrollforskriften som sier at HMS må håndteres direkte i linjen for å integreres i alle deler av organisasjonen (Karlsen, 2010). I følge en evaluering av Kollegaprogrammet for bedre sikkerhet i Statoil, var effekten og kvaliteten av gjennomføringen av programmet avhengig av linjeledernes vektlegging, engasjement og velvilje av programmet (Olsen & Nævestad, 2006). Dette understøttes også av resultater fra en dansk studie av BA – bransjen, som også viste at linjeledelsen spilte en vesentlig rolle for å implementere HMS i praksis (Dyreborg et al., 2008). En annen studie viser også til at det var lettere å påvirke linjeledere enn alle ansatte for å oppnå endring i organisasjonen (Zohar & Luria, 2003). Med utgangspunkt i dette kan det derfor være rimelig å anta at arbeidslederen har stor betydning for implementering av HMS – regimet i BA - bransjen.

### Arbeidslederens HMS - ansvar

I følge § 2 – 3 i Arbeidsmiljøloven, skal arbeidstakere som har til oppgave å lede andre arbeidstakere, påse at HMS blir ivaretatt under planlegging og gjennomføring av arbeidsoppgavene som hører under eget ansvarsområde (Arbeidsdepartementet, 2005). En arbeidsleder representerer ledelse på det laveste nivået i organisasjonen, også kalt førstelinjeleder. I BA- bransjen betegnes arbeidslederen vanligvis som bas. Under dette nivået finner man operatørene som er det laveste nivået i organisasjonen (Grønhaug, Hellesøy, & Kaufmann, 2001). En lederjobb for en arbeidsgruppe er ofte ikke utfyllende for en hel stilling. Av den grunn er arbeidsledere ofte fagpersoner rekruttert fra det miljøet som de er blitt ledere for (Martinsen, 2009). Dette medfører at medarbeidere må utøve ledelse overfor og i samspill med sine kolleger (Wadel, 2005). Rollen innebærer nye krav, herunder

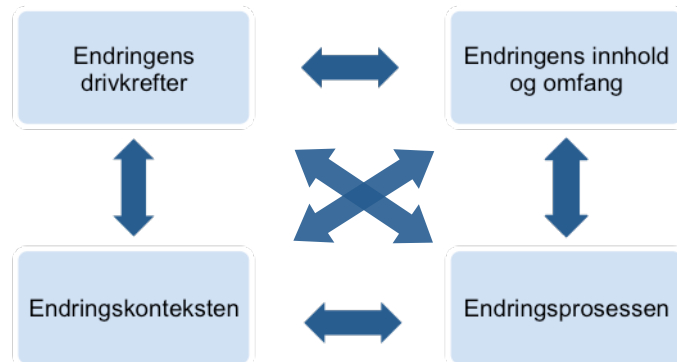
HMS. Motsetninger mellom krav som stilles til arbeidslederen og krav fra operatørene kan skape sosiale konflikter for arbeidslederen i forhold til relasjonen til arbeidsgruppen. Det kan medføre psykologiske konflikter om hvor lojaliteten bør ligge (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Arbeidslederrollen innebærer at man får flere praktiske gjøremål, noe som denne studien antar kan gå ut over den totale sikkerheten. Dette fordi økt arbeidspress, relasjoner til kolleger, krav til effektivitet og sikkerhet vil påvirke hvilke beslutninger basen tar.

I følge Arbeidstilsynet, foreligger det lite kunnskap omkring arbeidsmiljøet til ledere i bygg- og anleggsbransjen. Psykisk stress og utbrenthet er spesielle bekymringer grunnet økte krav på flere plan kombinert med mangelfull opplæring (Arbeidstilsynet, 2009c). I relasjon til basen antas det derfor at denne rollen er svært utfordrende. Det antas videre at basen opplever rollekonflikt som igjen har innvirkning på HMS – atferden i organisasjonen.

I den første utgaven av internkontrollforskriften (IK – HMS forskrift), §6, ble det formulert krav om ansvar til alle på arbeidsplassen. For arbeidsledere innebar dette å påta seg et klart lederansvar for HMS på lik linje med driften for øvrig. De skulle ta initiativ til, og være en pådriver i internkontrollarbeidet i eget ansvarsområde. Samtidig var de pliktet til å kontinuerlig søke etter arbeidstakererfaringer fra ansatte og bistand hos verne- og helsepersonale. I tillegg skulle de innhente systematisk og regelmessig nøkkeltall for HMS, og følge opp disse med ulike handlingsplaner og tiltak (Kommunaldepartementet, 1991). For at virksomheter skal kunne drive et systematisk og kontinuerlig HMS – arbeid, må krav om ansvar være forstått og godtatt av alle på samme måte. Det at dagens IK – HMS forskrift ikke lenger har formulert slike krav om ansvar, kan gi et feil inntrykk av at arbeidslederen stiller på lik linje med øvrige ansatte (Karlsen, 2010).

### **1.1.3 Planlagt endringsprosess**

Jacobsen (2004) har utarbeidet en konseptuell modell for planlagt endring, illustrert i figur 1.



**Figur 1.** En konseptuell modell for planlagt endring (Jacobsen, 2004, s. 44).

Denne modellen kan på en hensiktsmessig måte illustrere hvordan basens rolleatferd kan ha innvirkning på implementering av organisasjonens HMS – målsetting og HMS – resultat i en planlagt endringsprosess. Modellen legger vekt på fire sentrale elementer som er *endringens drivkrefter*, *endringens innhold og omfang*, *endringskonteksten* og *endringsprosessen*. *Endringens drivkrefter* er ulike drivkrefter (interne og eksterne) som stiller ulike organisasjoner overfor ulike krav. *Endringens innhold* er hva som endres (hele organisasjonen eller deler av den). *Endringens omfang* er hvor stor endringen er (inkrementell / revolusjon). *Endringens kontekst* omfatter både ekstern - (kunder, konkurrenter, regulerende organer, interessenter), og indre kontekst (maktforhold, kultur, organisasjonsstruktur). *Endringsprosessen* innebærer at man betrakter endringen som en prosess som utvikler seg over tid. Dette innebærer at man inkluderer begreper som tid, oversettelse og motstand (Jacobsen, 2004).

HMS – regimet representerer med dette ytre drivkrefter som legger press på organisasjoner til å endres. Organisasjoner i bygg – og anleggsbransjen er som alle organisasjoner, avhengig av å levere noe til omgivelsene. De opererer i et konkurransemarked hvor det stilles strenge krav til det systematiske HMS - arbeidet. Dokumentasjon som omhandler dette, inngår derfor som en viktig del i anbudskonkurranser om nye prosjekter og kontrakter. Som en forstudie ble det undersøkt hvilke krav næringslivet stiller til dagens HMS – arbeid i organisasjonene. Resultatene viser til følgende forventninger:

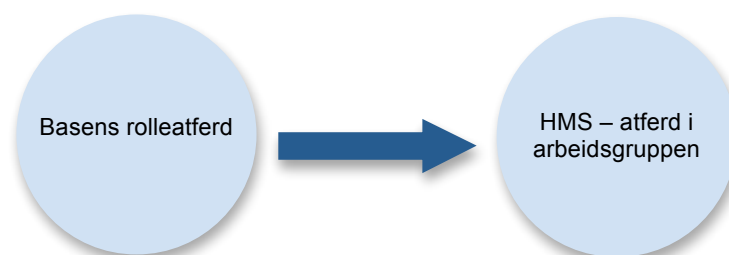
- Utvikle, implementere, lede, koordinere, ivareta og videreutvikle kvalitets – og HMS – prosesser i bedriften
- Sikre at IK – systemet er i tråd med gjeldende lover og regelverk
- Kvalitetssikre alle dokumentasjonskrav
- Kartlegge arbeidsmiljø, behandle avvik, iverksette forebyggende tiltak
- Revisjon og oppfølging av leverandører
- Rapportering og statistikkutarbeidelser
- Kurs – og opplæringsvirksomhet
- Ansvar for at bedriften har godkjent bedriftshelsetjeneste
- Eksterne og interne HMS - revisjoner
- Operasjonalisere bedriftens mål innen samfunnsansvar
- Myndighetskontakt
- Overvåke miljøkrav

I forhold til bygg- og anleggsbransjen kreves det mye for å imøtekomme disse kravene. HMS – struktur er obligatorisk, og endring av HMS – atferd er nødvendig. Forskning viser til løse koblinger mellom formell organisering og faktisk atferd. Med dette menes at organisasjoner tar inn ideer for å tilfredsstille omgivelsene, men at de ikke tar ideene i bruk i interne aktiviteter (Røvik, 2007). Dette setter også større krav til endringsledelse som er kompetanse til å lede og gjennomføre en endringsprosess. For å endre atferd i virksomheten, må ideer omsettes til konkrete tiltak. Av den grunn må endring betraktes som en *oversettelsesprosess* for å forstå hvorfor og hvordan en ide kan ende opp i mange forskjellige resultater. Samtidig må man betrakte endringsprosessen som en *politisk og emosjonell* prosess fordi endringer er noe som berører mennesker. For å oppnå endringer, altså endret atferd, må man få de ansatte til å gå med på endringene (Jacobsen, 2004).

#### 1.1.4 Hvorfor er roller sett i sammenheng med HMS – atferd viktig?

Masterprogrammet i endringsledelse handler om hvordan organisasjoner skal tilpasse seg endringer i omgivelsene gjennom å påvirke og styre disse endringsprosessene. Det å forstå endring innebærer en analytisk tilnærming som vil si å forstå endringen etterpå. Hensikten er med dette er å utvikle kunnskap som kan øke sannsynligheten for gjennomføring av endringer (Jacobsen, 2004). I den sammenheng finnes det ulike perspektiver å forstå endringer på. Van De Ven og Poole (1995), har sammenfattet fire idealmodeller for endring; evolusjon, dialektisk, livssyklus og teologisk. Det teleologiske perspektivet vektlegger planlagt endring som innebærer at "noen" tar initiativ til endring grunnet muligheter eller problemer i omgivelsene. De søker med dette å oppnå et mål gjennom planlegging og iverksetting av ulike tiltak som evalueres for å kontrollere om målet er nådd.

HMS kan sees på som en planlagt endringsprosess som forutsetter at ansatte må endre atferd. Dette krever å gjøre ting på en annen måte enn hva en har vært vant med (Jacobsen, 2004). Organisasjoner kan endre formelle strukturer, prosedyrer og regler. Dette er derimot ikke alltid tilstrekkelig for at ansatte endrer atferd. HMS – atferd blir med dette bindeleddet mellom organisasjonens HMS – målsetting og HMS – resultat. Da det er basen som skal få arbeidsgruppen til å endre HMS – atferd, søker denne studien å undersøke om basens rolleatferd kan ha innvirkning på HMS – atferd i arbeidsgruppen som vist i figur 2.



**Figur 2.** Illustrerer studiens antagelse om at basens rolleatferd kan ha innvirkning på HMS – atferd i arbeidsgruppen.

Funnene kan ikke generaliseres til å gjelde hele BA - bransjen, men gjennom å utforske dette, er håpet å bidra med innsikt for hvordan roller kan påvirke HMS – atferd. Studien fokuserer dermed hovedsakelig på meso – og mikronivå. Koblingen mellom rolleatferd og HMS – atferd er lite beskrevet i litteraturen. Foreløpig foreligger det lite forskning som omhandler dette, men håpet er at mer kunnskap om dette temaet kan være betydningsfullt for virksomheter som innenfor denne bransjen ønsker å forbedre sitt HMS – arbeid. Studien kan også gi basene innsikt i eget HMS arbeid, som kan påvirke deres effektivitet som ledere.

## 1.2 Problemstilling

Studiens overordnede problemstilling er: **”Hvorfor kan basens rolleatferd ha innvirkning på HMS – atferd i arbeidsgruppen?”**. For å besvare denne problemstillingen, konsentrer studien seg om tre forhold som kan knyttes til rolleatferd og HMS – atferd. For det første ser

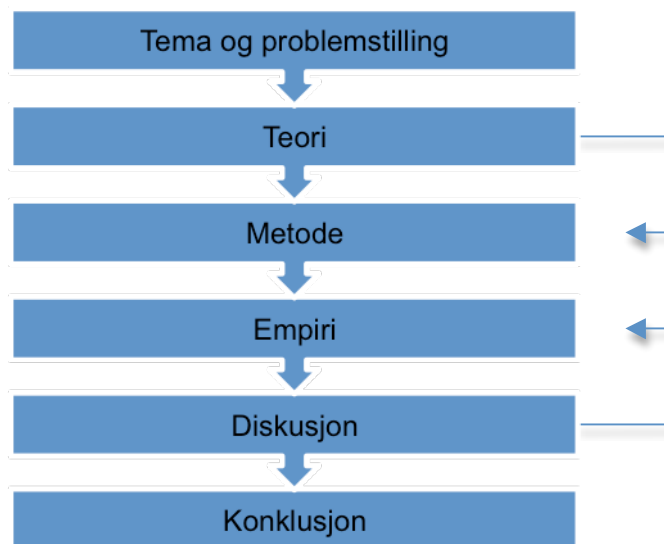
studien nærmere på **1) rollen som bas**, herunder arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Er basen bevisst sine ansvarsområder og arbeidsoppgaver i relasjon til HMS? Deretter fokuseres det på **2) samhandling med arbeidsgruppen og ledelsen**. Er det slik at basen ser på seg selv som en del av gruppen? Dersom det er tilfelle, er det slik at basen "ser gjennom fingrene" når arbeidsgruppen eventuelt utfører "stille avvik"? Er forventingene fra ledelsen og arbeidsgruppen vanskelige å forene? Avslutningsvis rettes fokuset mot **3) læring**. Er det slik at basen unnlater å registrere uønskede hendelser, og eventuelt hvorfor? Opplever basen at egen atferd har innvirkning på HMS – atferd i arbeidsgruppen?

På bakgrunn av dette reises følgende forskningsspørsmål som skal besvares:

1. *Hvordan definerer basen sine arbeidsoppgaver og ansvarsområder innenfor HMS?*
2. *Hvilke utfordringer gir rollen som bas i forhold til det å samhandle med både arbeidsgruppen og ledelsen i HMS arbeidet?*

### 1.3 Avhandlingens oppbygging

Avhandlingen følger et logisk design som vist i figur 3.



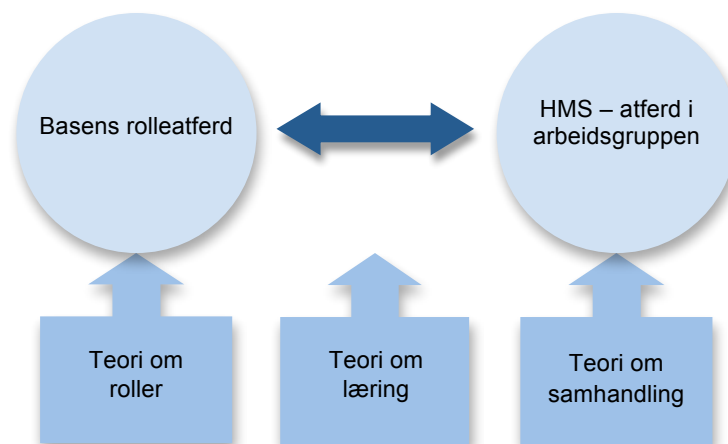
**Figur 3.** illustrerer avhandlingens oppbygging

I kapittel 1 ble bakgrunn for valg av tema, formålet med studien, samt problemstilling og forskningsspørsmål presentert. I kapittel 2 presenteres og evalueres de teoretiske perspektivene som ligger til grunn i studien. I neste kapittel klargjøres designet som er brukt, samt metodevalg og troverdighetskriterier. Videre i kapittel 4 presenteres empiri. I diskusjonskapittelet konfronteres empiri med valgte teorier. Diskusjonskapittelet behandler også studiens begrensninger og implikasjoner. Avslutningsvis presenterer kapittel 6 en konklusjon.

## 2 TEORI

*Rollen som bas innebærer at man må beherske både produksjon og ledelse. Basen kan derfor betegnes som en fagspesialist som ofte sammen med arbeidsgruppen, tester om "ideen" som formidles fra ledelsen holder mål. Basen representerer også arbeidsgruppen i samhandling med ledelsen. Når basen deltar på møter med ledelsen, gir dette anledning til å fremme forslag og synspunkter om "ideen" på vegne av arbeidsgruppen. Beslutninger som vedtas av ledelsen må videreformidles til arbeidsgruppen, selv om basen ikke er enig. Dette forutsetter tillit, både fra ledelsen og arbeidsgruppen, og gir med dette basen stor innflytelse i HMS – arbeidet.*

*For å forklare hvordan roller kan påvirke HMS – atferd innen et organisasjonsperspektiv, rettes fokuset mot sosiologien og sosialpsykologien som fokuserer på grupperprosesser, roller og atferdspåvirkning fra sosiale situasjoner.*



**Figur 4.** illustrerer hvordan teoridelen er oppbygd.

*Modellen gir et forenklet bilde av hvilke teorier studien legger til grunn for å belyse studiens antagelse om at basens rolleatferd kan forklare varians HMS – atferd i arbeidsgruppen. Modellen bygger på figur 2. (s. 9.), men er forskjellig i den forstand at pilen går begge veier. Den belyser med dette at samhandling mellom basen og arbeidsgruppen kan ha innvirkning på HMS – atferd i arbeidsgruppen.*



## 2.1 Teoretisk innramming

*Dagens sikkerhetsarbeid vektlegger betydningen av organisatoriske faktorer og ledelse. Menneskelig svikt betraktes ikke lengre som årsak til uønskede hendelser, men som et komplekst samspill mellom teknologiske, organisatoriske og menneskelige faktorer. Med dette menes at sikkerhet består av ulike fasetter som det fysiske miljøet, samt menneskelige og sosiale faktorer (Aven, Boyesen, Njå, Olsen, & Sandve, 2008). Organisatoriske trekk antas derfor å skape spesielle atferdsmønstre som kan påvirke basens rolleatferd og HMS – atferd i arbeidsgruppen.*

All endring skjer innenfor rammene av noe (Jacobsen, 2004). Forenklet kan en organisasjon inndeles i formelle- og uformelle trekk. De formelle organisasjonstrekkene kan inndeles i organisasjonens mål og strategier, og den formelle organisasjonsstrukturen. Endringer av formelle organisasjonstrekk er initiert top – down, hvor ledelsen har en sentral posisjon (Busch, Johnsen, Vanebo, & Valstad, 2007). Organisasjonens mål og strategier kan være tydelig beskrevet og legge klare føringer for arbeidet, men kan også bære preg av å være utydelige. Dette gir større handlingsrom og muligheter for fortolkning av hensikten med arbeidet, og resultatene som ønskes oppnådd. Den formelle organisasjonsstrukturen angir arbeidsdeling og spesialisering som både kan hemmende eller fremmende for ansattes atferd. Den legger også føringer for hvordan en forventer at rolleinnhavere skal handle (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Måten arbeidet utføres på i praksis kan avvike fra organisasjonens formelle beskrivelser (Wadel, 2007). Personlige egenskaper, normer og sosiale relasjoner kan påvirke organisasjonsatferden, også kalt uformelle organisasjonstrekk. Disse trekkene kan videre inndeles i organisasjonskultur og maktforhold i organisasjonen. Organisasjonskulturen består av verdier, normer i grupper, og det sosiale samholdet. Den består også av gruppepress som både kan virke hemmende eller fremmende for at organisasjonen skal oppnå gitte mål. Individuer og grupper i organisasjonen kan også ha egne uformelle mål som er motstridende med organisasjonens formelle mål. Organisasjonens maktforhold vil derfor kunne avgjøre utfallet av disse motstridende målene (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Endringer i uformelle organisasjonstrekk skjer langsomt hvor vellykkede endringer ofte er bottom – up initiert (Busch et al., 2007).

## 2.1 Systemteori

Som nevnt innledningsvis, har BA - bransjen et stort ulykkespotensial, og sammenlignet med andre bransjer er BA – bransjen vanligvis blant de bransjene med flest arbeidsrelaterte dødsfall (Arbeidstilsynet, 2009b). Dette viser at konsekvensen er stor når det først går galt, og at det derfor er en høy - risiko bransje. Charles Perrow og James Reason presenterer ulike organisatoriske ulykkesteorier som kan forklare ulike mekanismer som kan føre til ulykker i høy - risiko organisasjoner.

### 2.1.1 High Reliability Organizations

I følge teori om "High Reliability Organizations" (HRO), kan ulykker avverges gjennom riktig organisasjonsdesign som kan kompensere for menneskelige feilhandlinger. Produksjon muliggjør sikkerhet, derfor vil produksjon måtte konkurrere med sikkerhet. Lange perioder uten ulykker vil svekke organisasjonens fokus på sikkerhet. Det er ikke før en ulykke inntreffer at sikkerhet vil få høyest prioritering i organisasjonen. Derfor kreves det at organisasjonen må tilstrebe et kontinuerlig fokus på sikkerhet gjennom desentralisert styring, en sterk organisasjonskultur, og kontinuerlig læring. Teorien aksepterer at det eksisterer en restrisiko, og fokuset blir derfor å søke å identifisere og eliminere denne. (Reason, 1997).

Det skilles mellom organisasjonsulykker og individuelle ulykker, hvor teorien fokuserer på førstnevnte. I følge Reason (1997) inntreffer en organisasjonsulykke sjeldnere enn individuell ulykke, og når den først inntreffer får den alvorlige konsekvenser. Slike ulykker er også vanskelige å forutse, forstå og kontrollere. For å redusere risikoforholdene, opprettes barrierer i form av tiltak og løsninger. Det skilles mellom to typer barrierer: *harde* - og *myke barrierer*. Førstnevnte består av fysiske barrierer som eksempelvis alarmer og verneutstyr. Myke barrierer består stort sett av papirer som lover, regler, prosedyrer, men også mennesker, herunder kompetanse og linjeledelse. Disse barrierene skal hindre små, og spesielt store hendelser og ulykker i å eskalere. Dersom en barriere svikter skal en annen sørge for å veie opp for den førstes svakhet. I følge Reason kan ulykker forklares på individnivå, lokalt nivå og organisatorisk nivå. Han skiller også mellom to typer feil som er aktive - og latente feil. Med aktive feil menes synlige individuelle feilhandlinger med umiddelbare konsekvenser. Slike feil kan eksempelvis forklares med dårlige holdninger. Latente feil er usynlige feilproduserende forhold i organisasjonen. Dette kan eksempelvis være mangelfulle rutiner og kompetanse. Reason mener at feilhandlinger utløses i situasjoner som er avhengig av lokale forhold, og ikke egenskaper ved personer. Derfor må en forstå feilhandlinger som konsekvenser av situasjonen de oppstår i og ikke som årsaker til

ulykker. For å redusere feilhandlinger bør man derfor endre de fysiske og organisatoriske omgivelsene menneskene inngår i (Reason, 1997). Med utgangspunkt i dette perspektivet kan det forventes å finne at organisasjonene tilstreber kjennetegnene til en HRO.

### 2.1.2 Normal Accidents

Charles Perrow og hans teori om "Normal Accidents" (NA) skiller seg fra Reasons teori. I følge Perrow er det de spesifikke egenskapene ved systemet som er de viktigste forklaringsfaktorene til ulykker. Perrow definerer en ulykke som en svikt eller feil i subsystemet eller totalsystemet som ødelegger mer enn en enhet, og som hindrer den pågående eller fremtidige driften av systemet. Denne definisjonen inkluderer ikke menneskelige skader med mindre mennesker utgjør et subsystem og vedkommende blir skadet. Dermed er egenskapene ved systemet viktigere enn de utløsende årsakene, som ofte er vanlige menneskelige feil. Systemer som er disponerte for ulykker kjennetegnes ved komplekse interaksjoner og tette koplinger i kombinasjon med farekilder. Dette vil si gjensidig avhengighet mellom komponentene (for eksempel mennesker) og lite rom for improvisasjon og korrigerende (Perrow, 1999). I følge Perrow kjennetegnes BA – bransjen som et system som et komplekst system som er løst koblet. Løse koblinger innebærer at forsinkelser er mulig, og at rekkefølgen kan endres. Dette innebærer at det finnes alternative løsninger for å nå målet. Et system som er løst koblet tillater individuelle løsninger innenfor systemet, og kan dermed være bedre til å løse uforutsette hendelser. Byggebransjen som et komplekst system derimot, innebærer begrenset forståelse for noen av prosessene, indirekte informasjonskanaler, og spesialisering av personell som begrenser oppmerksomheten mot gjensidige avhengigheter. Perrow konkluderer med at jo mer komplekse systemene blir, desto mer tilstedeværende blir ulykkesraten. Designeren av systemet klarer ikke å forutse feil fordi systemene er så komplekse. Man må derfor akseptere ulykker, og ulykker er det som er normalt. I følge Perrow kan man ikke opprette sikkerhetskulturer som en redundans, dette vil bare gjøre systemene mer komplekse. Man må derfor gjøre organisasjonen enklere ved å bygge ned strukturene (Perrow, 1999).

## 2.2 Roller

*”Når en mellommann arbeider i direkte nærvær av de to lag han er medlem av, oppstår det et fantastisk skuespill, ikke ulikt en mann som gjør et desperat forsøk på å spille tennis med seg selv” (Goffman, 1992, s. 126).*

*Teori om roller kan gi forklaring på individuell atferd og variasjoner i menneskelig samhandling. Gruppemedlemmene innehar ulike funksjoner, også kalt roledifferensiering, og lederrollen er grunnleggende i de fleste grupper. De ulike rollene som gruppen består av, påvirker gruppemedlemmene på mange måter (Kaufmann & Kaufmann, 2009). I den sammenheng kan rolleperspektivet være nyttig for å forklare hvordan arbeidslederens rolleatferd kan påvirke HMS – atferden i arbeidsgruppen.*

Summen av forventninger rettet mot en persons plass i en gruppe, kalles en **rolle** (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Disse forventningene handler om et sett av normer for hvordan man skal ivareta gruppens oppgaver, og uttrykkes via de personene som rolle innehaveren ofte samhandler med. Summen av disse forventningene til en rolle innehaver kalles **rollesettet** (Martinussen, 1991). En arbeidsleder kan eksempelvis ha et rollesett bestående av HMS – leder, arbeidsgruppe, andre arbeidsledere, kunder, og leverandører. Dette er ikke det samme som multiple roller, også kalt sosius. Med sosius menes at en rolle innehaver er medlem av mange sosiale system og må derfor imøtekomme forventinger om rolleatferd i mange sammenhenger. Eksempelvis er arbeidslederen både en del av arbeidsgruppen og en del av ledelsen. **Rolleatferd** er måten rolle innehaveren faktisk spiller rollen eller lever opp til forventningene rettet mot rollen. Dette innebærer at man kan beskrive avvik og / eller samsvar mellom norm og atferd (Martinussen, 1991). Dersom ledelsen forventer at arbeidslederen skal være en pådriver innenfor HMS og gå foran som et godt eksempel, er det dermed ikke sagt at arbeidslederen lever opp til disse forventningene, grunnet motstridende forventninger fra arbeidsgruppen. Det dreier seg altså om personer som søker å konkurrerer om innflytelsen på normmottakeren. I følge Martiniussen (1991), er normsenderens kraft avgjørende for hvem som ”vinner” gjennom:

- type personlig tilknytning mellom sender og mottaker
- mottakerens handlingsalternativer
- hvilke behov som skal tilfredsstilles hos mottaker
- senderens muligheter for sanksjoner overfor mottaker

Rolleproblemer kan deles inn i tre kategorier: **rollekonflikt**, **rolletvetydighet** og **rolleoverbelastning**. En **rollekonflikt** er en tilstand preget av usikkerhet og spenning hvor rolleinnhaveren får motstridende forventninger rettet mot seg. Man kan skille mellom fire former for rollekonflikt som er:

- **Intrasender – rollekonflikt:** når rolleinnhaver mottar motstridende forventninger fra en person
- **Intersender - rollekonflikt:** når rolleinnhaver mottar motstridende forventninger fra to eller flere personer
- **Interrrollekonflikter:** når en innehar flere roller som innehar motstridende krav
- **Personrollekonflikter:** når rolleinnhavers verdigrunnlag og holdninger ikke kan forenes med rolleforventningen til yrkesrollen

**Rolletvetydighet** innebærer en uklarhet omkring hva rollen innebærer eller hvordan den skal utføres. Årsaken til at personer har rolletvetydighet er mangel på tydelig kommunikasjon omkring forventninger til dem som skal utføre jobben. En **rolleoverbelastning** er når krav og forventninger overstiger rolleinnhaverens kapasitet, og evner og forbindes ofte med stress (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

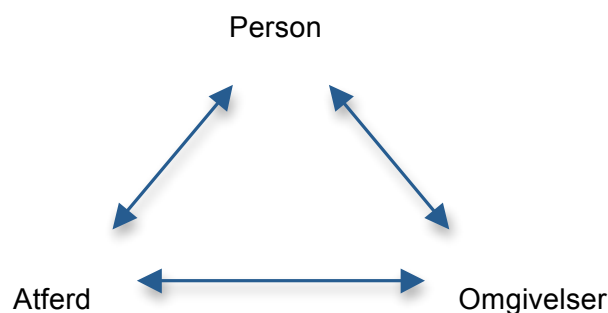
Basert på rolleterminologi, kan man i følge Martinsen (2009) beskrive lederes ulike roller som formell-, mellommenneskelig-, informasjons- og beslutningsrollen. En **formell** leder har fått tildelt en formell autoritet i en organisasjon som fører til status og ulike menneskelige relasjoner. Gjennom menneskelige relasjoner får lederen tilgang til informasjon som gjør lederen i stand til å fatte beslutninger og velge strategier. **Den mellommenneskelige rollen** innebærer at lederen er ansvarlig for arbeidet til sine underordnede, herunder opplæring. En leder er også en frontfigur som innebærer å utføre en del seremonielle plikter. Den kontaktskapende rollen innebærer at lederen har kontakter utenfor den vertikale kommandolinjen. **Informasjonsrollen** innebærer at lederen er i sentrum for informasjonsflyt i egen organisasjonsenhet. Som informasjonsspreder formidler lederen informasjon til underordnede, og som talsmann sender lederen informasjon til personer utenfor enheten. Når det kommer til beslutninger i enheten, har lederen hovedrollen, altså **beslutningsrollen** som videre inndeles i fire roller. I rollen som *entreprenør* prøver lederen på frivillig initiativ å forbedre enheten og tilpasse den ytre omgivelser. I situasjoner hvor presset er for stort til å ignoreres fungerer lederen som *problemløser*. Som *ressursfordeler* er lederen ansvarlig for å bestemme hvem som får hva, samt å disponere egen tid overfor enheten. En leder bruker også mye tid på forhandlinger, herunder rollen som *forhandler* (Martinsen, 2009). Basen

tilhører stillingskategorien førstelinjeleder eller arbeidsleder. Det som kjennetegner denne rollen er at basen selv deltar i produksjonen, i tillegg til å ha ledelsesoppgaver. Dette kan gi assosiasjoner til betegnelsen "mellom barken og veden". I følge tidligere forskning kan mellomlederrollen være en svært vanskelig stilling. Dette fordi at mellomledere ofte står i en posisjon som spenner mellom ulike forventinger. Rollen som mellomleder innebærer også usikkerhet omkring hva de har ansvar for, og stort tidspress (Stieng, 1989). Det kan tenkes at basen opplever noen av de samme utfordringene grunnet basens posisjon i organisasjonen.

## 2.3 Læring

*I følge en litteraturstudie som omhandlet BA – bransjen, er en av bransjens hovedutfordringer å forbedre erfaringsutvekslinger mellom prosjekter, bedrifter, grupper og mennesker. (Klemsdal, 2003).*

Det å lære er å "tilegne seg kunnskaper og ferdigheter som er relativt permanente og har utgangspunkt i erfaring" (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 186). For å lære må man trekke konklusjoner fra egne og andres erfaringer (Jacobsen, 2004). For at gruppen skal kunne utveksle informasjon og lære, må basen oppmuntre gruppemedlemmene til å dele egne erfaringer, herunder rapportere uønskede hendelser. For å videreføre denne kunnskapen til hele organisasjonen, må basen oppsummere og formulere erfaringene fra gruppen. I følge Bandura (1997), skjer menneskelig læring gjennom gjensidig interaksjon mellom personlig atferd, personlige forhold og forhold i omgivelsene som illustrert i figur 5.



**Figur 5.** (Bandura, 1997, s. 6).

”Person” i figuren, viser til forventning om mestring som er påvirket av tidligere og nåværende samhandling med læringsfremmende eller hemmende miljø. En person med høy forventning om mestring og forventning om belønning av aktivitetsutførelse vil øke sin motivasjon optimalt. Tidligere erfaringer med å mislykkes med en oppgave som en stod overfor, vil med dette svekke tilsvarende forventninger om å mestre. Forventning om mestring er situasjonsspesifikk rettet mot en bestemt avgrenset oppgave og ikke et biologisk eller psykologisk behov (Bandura, 1997). Et eksempel som kan illustrere dette er en bas som har høye forventninger om å mestre en teknisk arbeidsoppgave, men lave forventninger om få arbeidsgruppen til å rapportere uønskede hendelser. Dette vil dermed gjenspeiles i rolleatferden og evne til å påvirke HMS – atferd. Da vil arbeidslederen og arbeidsgruppen velge lavere mål og yte en lavere innsats for å nå gitte HMS - mål. Dersom basen har lav forventning om å mestre nye arbeidsoppgaver relatert til HMS da de avviker fra de normale arbeidsoppgavene, vil det ha negativ innvirkning på endringsevne, fleksibilitet og læring (Busch et al., 2007).

All innlæring skjer på individnivå, men erfaringen som ligger til grunn for læringen skjer i samhandling med andre. Å observere andres atferd, og resultatene og eventuell belønning atferden fører til, er en viktig læringsmekanisme. For at denne læringen skal finne sted vil det derfor være viktig å være tydelig rollemodell og klargjøre sin atferd overfor andre (Martinsen, 2009). ”Den lærende organisasjon” er et begrep som fokuserer på organisasjonsmessige betingelser som fremmer organisasjonslæring (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Organisasjoner opererer i følge Argyris og Schön ut fra bruksteorier som er faktiske handlinger og valg i organisasjonen. Organisasjoner har også uttrykte verdier (Busch et al., 2007). Som eksempel kan arbeidslederen påstå at han tar HMS på alvor, men gjøre det motsatte i produksjonen. For at organisasjonen skal lære, kreves det derfor at arbeidslederen stiller spørsmål ved sine grunnleggende antakelser. Argyris og Schön, introduserte begrepene enkelkretslæring og dobbelkretslæring. Mye av læringen som skjer i organisasjoner karakteriseres av enkelkretslæring. Med dette menes at man justerer ved å rette opp avvik og feil ut fra arbeidsrutinene. Dersom aktørene stiller spørsmål ved måten man utfører arbeidet på, og eventuelt finner feil og mangler ved dette, omtales det som dobbelkretslæring. Sistnevnte form for læring er ideelle læringsmål for organisasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette forutsetter at aktører kan møtes og utveksle erfaringer (Levin & Klev, 2002).

### 2.3.1 Kommunikasjon

*For å kunne lære, forutsettes det at basen sammenfatter arbeidsgruppens HMS - erfaringer og kunnskap, og kommuniserer og videreformidler disse i organisasjonen. For at arbeidslederen skal kunne formidle dette nedover og oppover i organisasjonen, må arbeidslederen kunne forstå og videreformidle informasjon, også kalt kommunikativ kompetanse (Kaufmann & Kaufmann, 2009).*

En definisjon på kommunikasjon er *"prosesser der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet"* (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 290). I denne definisjonen inngår både det å formidle informasjon og mening. I følge Gioia og Chittipeddi (1991), har ledere en viktig rolle som "meningsgivere" i endringsprosesser. Sett i sammenheng med definisjonen av kommunikasjon, kan arbeidslederen forstå og legge en annen mening i informasjonen som fremkommer, og derfor påvirke læringsprosessen. Et eksempel på dette kan være å bagatellisere hendelser som normale, og ikke se hvilken konsekvens dette kan ha i det lange løp. Kommunikasjon kan formidles fra toppledelsen og nedover, og omvendt. Dersom budskapet skal gjennom mange ledd, er sannsynligheten stor for at budskapet fordreies nedover i organisasjonen. Dette har også en sammenheng med hvor mye informasjon som skal formidles. For mye informasjon kan føre til at viktige sider ved budskapet forsvinner. Store organisasjoner har også ofte problemer med kommunikasjon på grunn av manglende informasjonsflyt mellom ulike avdelinger og interessekonflikter. Ofte opererer de ulike nivåene også med ulike tolkningsrammer (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Toppledelsen kan med dette ha et mer helhetlig bilde av organisasjonen enn lavere spesialiserte nivå i organisasjonen (Jacobsen, 2004). Arbeidslederen kan bevisst eller ubevisst filtrere eller forandre budskapet til eller fra arbeidsgruppen. Et eksempel på dette kan være at arbeidslederen kun formidler informasjon som er produksjonsrettet til arbeidsgruppen grunnet manglende interesse for HMS i arbeidsgruppen. Arbeidslederen kan også bruke sin rolle som et "glava lag" for å hindre at endring (HMS) finner sted (Levin & Klev, 2002). Dette vil føre til at arbeidsgruppen ikke lærer. Når det gjelder å formidle informasjon oppover til ledelsen, kan arbeidslederen også unnlate å fortelle om hendelser som burde vært registrert for å stille seg selv i et godt lys. Dette vil igjen føre til at organisasjonen ikke lærer.



### 2.3.2 Sikkerhetskultur

*Sikkerhetskultur er en del av organisasjonskulturen, og representerer en annen forutsetning for samhandling og læring mellom mennesker i en organisasjon, og kan med dette bidra til å forklare hvordan basens rolleatferd har betydning for HMS – atferd i arbeidsgruppen. Dette fordi manglende sikkerhetsfokus fra organisasjonen, kan ha en negativ påvirkning på HMS – atferd hos ansatte (DeJoy, 2005).*

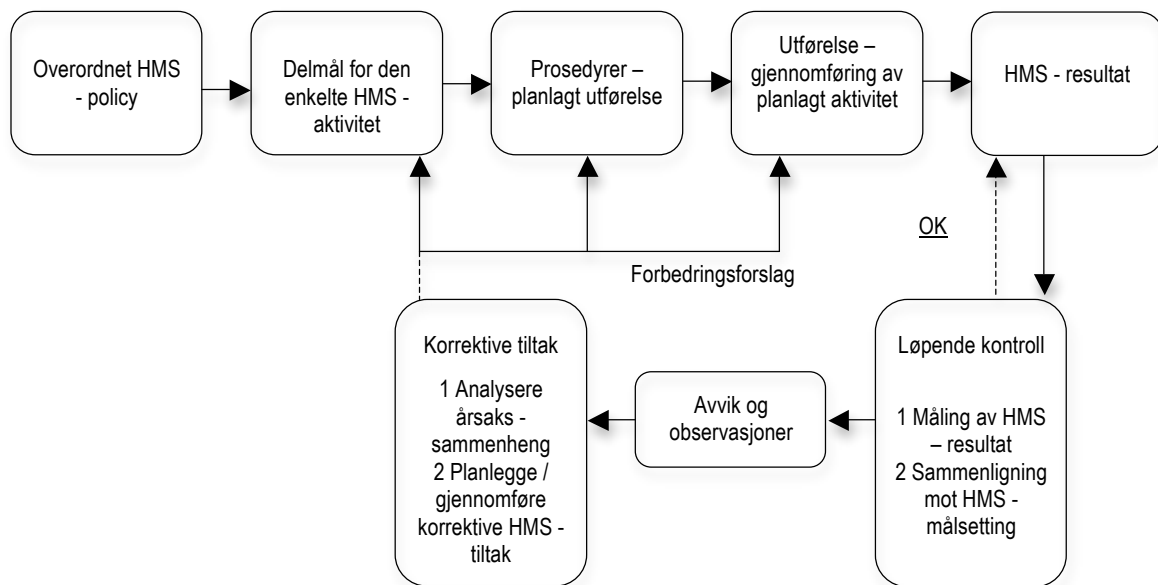
IK – HMS – forskriften omhandler formell organisering av IK – systemer i organisasjoner. Dette utelukker betydningen av uformelle sider ved HMS - arbeidet, herunder kultur. En organisasjon kan ha ulike sub – kulturer hvor ledelsen har en kultur, og ansatte en annen kultur. Dette kan legge føringer for konflikter og ulike holdninger og meninger som kan påvirke HMS – atferd. Av den grunn er sikkerhetskultur et relevant begrep i forbedringsarbeidet. Begrepet sikkerhetskultur kan i følge Cooper defineres som:

*”produktet av grupper og individers verdier, holdninger, persepsjoner, kompetanse og atferdsmønster som bestemmer engasjement, stil og kompetanse til en organisasjons helse – og sikkerhetsstyring” (Karlsen, 2010, s. 173).*

I følge Schein kan organisasjonskulturen inndeles i artefakter, verdier og normer, og grunnleggende antakelser (Hatch, 2001). Artefakter er synlige, og kan i denne sammenheng være organisasjonsstruktur, herunder organisasjonskart og rapporteringsrutiner osv. Med dette blir de formelle strukturene også et uttrykk for organisasjonenes sikkerhetskultur. Som nevnt tidligere, viser forskning til løse koblinger mellom formell struktur og faktisk atferd. Brudd på formelle sikkerhetsrutiner kan derfor vise til de uformelle verdiene i organisasjonen.

En god sikkerhetskultur er i følge James Reason (1997) informert, fleksibel, rettferdig, rapporterende og lærende. En informert sikkerhetskultur forutsetter at organisasjonen har et system som fanger opp, analyserer og formidler informasjon til alle i organisasjonen om uønskede HMS – hendelser (Karlsen, 2010). For å oppnå en god rapporteringskultur må organisasjonen ha et rapporteringssystem som ansatte benytter. For ansatte innebærer dette et individuelt ansvar om å rapportere uønskede hendelser og nestenulykker, som de ser og som de er en del av på arbeidsplassen. En rapporterende kultur innebærer ikke bare at ansatte rapporterer, men også et ledelsesansvar om å fremme og oppfordre til å utveksle informasjon. I forhold til en rettferdig sikkerhetskultur, påpeker Reason viktigheten av tillit til systemet, og at det ikke fører til mye ekstra arbeid for ansatte som skal rapportere. Ansatte må heller ikke oppleve frykt for å rapportere med tanke på negative konsekvenser. Av den

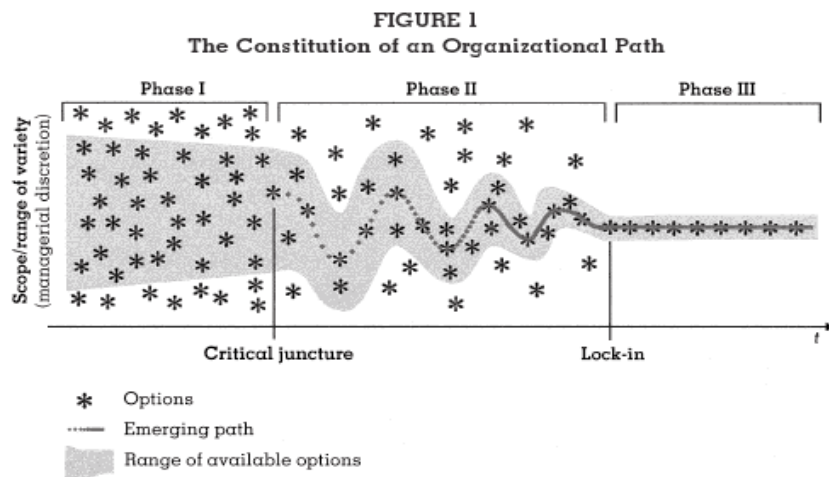
grunn anbefales det derfor anonymitet for å unngå at ansatte unnlater å rapportere (Reason, 1997). Sikkerhetskulturen må som nevnt også være fleksibel. Dette innebærer å kunne endre seg i forhold til krav fra omgivelsene og drive forebygging gjennom opplæring og trening (Karlsen, 2010). I forhold til det å være en lærende sikkerhetskultur, må feil oppdages og korrigeres. Argyris og Schön skiller mellom bruksteori og uttrykt teori (Jacobsen, 2004). Et eksempel på dette er en arbeidsleder som gir uttrykk for hvor viktig det er med fokus på HMS, men som gjennom egen atferd skaper et miljø i arbeidsgruppen som preges av det motsatte. Dette vil påvirke sikkerhetskulturen i negativ retning, og føre til læringsproblemer i gruppen når denne skal endre atferd (Karlsen, 2010). I følge Masuch (1985), er mennesker fanget i et nett av egne handlinger. Dette omtales som onde sirkler hvor poenget er at man istedenfor å søke årsaker til handlinger, søker å styre resultatene av handlinger. En lukket IK – HMS – sløyfe representerer et læringsprinsipp for organisasjonens systematiske og kontinuerlige HMS – arbeid, illustrert i figur 6.



**Figur 6.** Lukket styringsløyfe IK - HMS (Karlsen, 2010).

Denne figuren viser at organisasjonen må behandle årsakene til resultatene gjennom å analysere årsakssammenhengene, og stille spørsmål ved de prosedyrene som er valgt. Dette må gjøres for å unngå at man bare korrigerer resultatene (Karlsen, 2001). Hvor attraktivt det vil være å lære nye ting kan belyses ut fra det som Sydow, Scheryögg og Koch (2009) omtaler som *organisatorisk stivhengighet*. Dette er en avsmalende sosial prosess

som utløses av en kritisk hendelse (Fase 1) som favoriserer en type løsning (Fase 2). Dersom løsningen utløser positive og selvforsterkende mekanismer, vil dette skape et spesifikt mønster av sosiale handlinger som blir mer og mer dominerende, og fortrenger alternative handlinger. Dette kan føre til en såkalt "lock – in" fase hvor individer eller organisasjoner mister evne til å velge mellom ulike alternativer (Fase 3) slik som illustrert i figur 7.



**Figur 7.** (Sydow, Schreyögg, & Koch, 2009, s. 692)

Læring er en av fire selvforsterkende mekanismer som kan føre til "lock – in". Med dette menes at jo oftere en operasjon utføres, jo høyere effektivitet oppnås. Dette innebærer at man gjør operasjonene raskere og med mindre feil, og får dermed nedgang i gjennomsnittlig kostnad pr. enhet. Resultatet kan derfor bli at det blir mindre attraktivt å lære nye ting (Sydow et al., 2009). I forhold til selve produksjonen vil en "lock – in" derfor være svært effektivt. Det vil derimot kunne ha en negativ innvirkning på læring og HMS. Stiavhengighet kan brytes gjennom dobbelkretslæring som innebærer evner til å stille spørsmål ved rådene normer. Dersom disse ikke er bra nok må man endre verdiene (Busch et al., 2007). Dette samsvarer med Reason som sier at dersom organisasjoner skal endre atferd, så må nye planer og prosedyrer utarbeides på grunnlag av observasjoner og refleksjoner omkring informasjonen disse gir (Reason, 1997). Dette forutsetter et samspill mellom ledelse og ansatte, og vil avhenge av hvordan organisasjonen behandler og reagerer på sikkerhetsinformasjon. Reason viser til Westrum, som inndeler måten organisasjoner kan behandle informasjon på i en patologisk -, byråkratisk- og en generativ kultur som illustrert i figur 8.

<b>Patologisk kultur</b>	<b>Byråkratisk kultur</b>	<b>Generativ kultur</b>
Vil ikke vite	Finner ikke feil	Søker aktivt etter feil
Budbringeren blir "skutt"	Budbringere blir lyttet til hvis de ankommer	Budbringere blir trent opp og belønnet
Man skyr ansvarlighet	Ansvar deles opp i divisjoner	Ansvar deles
Feil blir straffet eller skjult	Feil fører til lokale reparasjoner	Feil fører til omfattende reformer
Nye ideer blir aktivt motarbeidet	Nye ideer skaper problemer	Nye ideer ønskes velkommen

**Figur 8.** (Reason, 1997, s. 38)

Måten en patologisk organisasjonskultur behandler informasjon på, vil i følge denne typologien kunne få store konsekvenser. Organisasjoner må derfor tilstrebe særtrekkene ved den generative organisasjonskulturen for å innhente informasjon. I noen situasjoner benyttes derimot ikke informasjonen som foreligger. I følge Turner og Pidgeon (1997), er dette grunnet manglende forståelse for hva informasjonen egentlig betyr. Årsaker til at ulykker inntreffer, er en organisasjonskultur hvor sikkerhetsinformasjon ikke blir fanget opp eller kommuniseres. I forkant av en ulykke kan det foreligge kjent informasjon som ikke tas på alvor. I slike situasjoner har individer manglende forståelse av informasjonen og har en falsk trygghetsfølelse. En falsk trygghetsfølelse oppstår ofte i forbindelse med arbeidspress. Økt arbeidspress kan føre til at fokus flyttes fra sikkerhet til produksjon. Informasjonen som foreligger kan også drukne i et hav av annen informasjon som gjør at det kan være vanskelig for basen å velge relevant informasjon til riktig tid. Dette kan også skyldes vansker med å overbevise ledelsen om betydningen av informasjonen eller at informasjon tilbakeholdes av basen på bakgrunn av personlige motiver. Informasjon som er tilgjengelig og kjent, kan også risikere å ikke verdsettes da det er i konflikt med gjeldende forståelse, verdier og regler (Turner & Pidgeon, 1997). På bakgrunn av dette må organisasjoner kontinuerlig vurdere innsamlet informasjon og analysere farer for å finne ut hva en ikke vet. En ulykke er ut fra dette perspektivet et resultat av en organisasjonskultur hvor en ikke lykkes med å tolke informasjon og faresignaler (Olsen & Nævestad, 2006).

Det å endre en sikkerhetskultur innebærer utfordringer fordi at man må destruere noe som er vel etablert og lære noe nytt. I følge Pfeffer og Sutton (2006) vil det å forvente at en kulturendring er vanskelig og tar lang tid, være en selvoppfyllende profeti og dermed hemme iverksettelse av tiltak. Dersom en sier at en kulturendring vil ta fem år, så starter en heller ikke før fire år er gått. Dette kan gi ansatte en grunn til å nedprioritere og unngå endringen.

## 2.4 Samhandling

*Innenfor ledelsesforskningen har ledelse tradisjonelt blitt forklart med utgangspunkt i lederpersonen eller miljøet (Martinsen, 2009). I nyere tid, har en utvidet dette perspektivet på ledelse til en kommunikativ funksjon (Busch et al., 2007). Ledelse forklares altså ikke utelukkende som en funksjon av enten lederpersonen eller miljøet, men som en funksjon av samspillet mellom disse (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det er med dette nødvendig, men ikke tilstrekkelig å forstå hvordan basen som enkeltindivid endrer atferd. For å forså hvordan basens rolleatferd kan ha innvirkning på HMS – atferd i arbeidsgruppen, er det derfor relevant å se denne studien i lys av teori om samhandling.*

Begrepet samhandling kan defineres som et gjensidig handlingsforhold mellom to eller flere personer som tar hverandres hensikter og handlinger i betraktning når de skal gjøre noe overfor hverandre. Dette fører til at man utvikler forpliktelser overfor det fellesskapet en inngår i (Martinussen, 1991). En organisasjon kan utarbeide formaliserte regler for hvordan samhandlingen skal foregå, herunder dannelse av grupper. Grupper kan gi bedre problemløsning og ytelse i noen tilfeller enn om ansatte arbeidet hver for seg (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Basert på hvilke forventinger arbeidsgruppen har til arbeidslederen, kan gruppen hemme eller fremme implementering av HMS. Det er av den grunn vesentlig å undersøke hvordan samhandlingen mellom arbeidslederen og arbeidsgruppen påvirker basens rolleatferd og HMS – atferden i arbeidsgruppen .

### 2.4.1 Grupper

*Basen sin arbeidsgruppe inngår som en del av organisasjonen. Dette innebærer at arbeidsgruppen må samarbeide i et felles nettverk med gjensidig avhengighet. Basen er*

*avhengig av å få arbeidsgruppen med seg for å få arbeidet utført, og arbeidslaget er avhengig av basen for å få instruksjoner, informasjon og bra betalt.*

En definisjon av begrepet gruppe, kommer fra psykologien og defineres slik; *"et antall individer som samspiller med hverandre, er psykologisk bevisst hverandre og opplever seg som medlemmer av gruppen"* (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 235). Et viktig trekk ved grupper er som nevnt i definisjonen, at de samhandler. Grupper har felles interesser og mål, og medlemmene oppfatter seg som gruppemedlemmer. Selv om medlemmer faller fra og / eller erstattes med nye medlemmer vil gruppen fortsatt bestå, altså er en gruppe ikke nødvendigvis avhengig av bestemte personer. Å være en del av en gruppe har ulike betydninger for individene som er medlemmer. De viktigste funksjonene en gruppe har er imidlertid å dekke sosiale behov, å kunne gjøre sosiale sammenligninger, en kilde til ros, status og vennskap, samt et fellesskap av ressurser (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

I relasjon til atferd vil bare det å være tilstede i en gruppe virke inn på atferden, også kalt sosial fasilitering. Dersom oppgavene er kjente og de som skal gjennomføre oppgavene har kunnskap og ferdigheter for å mestre oppgavene, kan dette forbedre prestasjonene. En annen effekt av samspillet i gruppen er at gruppemedlemmene kan øke hverandres motivasjonsnivå og følelse av subjektiv mestringsevne (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Atferden i grupper preges av normer. Normene angir uskrevne regler for gal og riktig atferd som skal opprettholde og hjelpe gruppen å nå gitte mål. Normene er altså retningsgivende for atferden i gruppen. Dersom gruppens mål er å tjene mest mulig, kan dette medføre "stille avvik" som er avvik fra formelle HMS – rutiner. "Stille avvik" kan innebære at man har et lavere sikkerhetsnivå enn hva organisasjonen har planlagt (Tinmannsvik, 2008).

Det sosiale samspillet i gruppen omtales ofte som gruppeprosesser. Med dette menes hvem som kommuniserer med hverandre og hvem som påvirker hverandre. Gruppeprosesser omhandler også hvordan gruppen tar beslutninger og betydningen av følelsesmessige og rasjonelle forhold i den sammenheng (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Erving Goffman (1992) beskriver hvordan individer forsøker å kontrollere hvilke uttrykk de gir av seg selv til andre. I overført betydning kan både arbeidslederen og gruppemedlemmene forsøke å fremstå best mulig gjennom eksempelvis underrapportering.

## 2.4.2 Endringsledelse

*Endringsledelse kan forstås som ledelsesmessige grep for å sikre organisasjonens rett til eksistens gjennom nødvendige tilpasninger og ønsket utvikling (Busch et al., 2007).*

I relasjon til HMS, kan HMS – ledelse defineres som *"endringsledelse hvor helse, miljø og sikkerhet skal forbedres i henhold til gitte utviklings- og forbedringsmålsettinger"* (Karlsen, 2007, s. 107). HMS er en samlebetegnelse for komponentene helse, miljø og sikkerhet. Disse tre områdene er integrert til en enhet da prinsippene for regulering er forholdsvis like både når det gjelder ledelse, styring og forvaltning. Forskrift om systematisk helse, miljø – og sikkerhetsarbeid for landsbaserte virksomheter (internkontrollforskriften), omhandler den formelle organiseringen av HMS – arbeidet. Kravene som rettes i forskriften er funksjonelle (Karlsen, 2010). Det vil si at de er rettet mot hva som skal oppnås, og ikke spesifikke løsninger. Dette gir beslutningsfrihet med tanke på valg av løsninger og fremgangsmåter innenfor gitte krav (Aven et al., 2008). Et viktig poeng i den sammenheng, er at disse kravene fortolkes av "noen". Dette innebærer at organisasjoner som i utgangspunktet ligner hverandre, tolker drivkreftene forskjellig og dermed velger ulike tiltak. Disse tiltakene kan dermed sees på som "ideer" (Jacobsen, 2004). HMS blir med dette et sosialt fenomen som ikke eksisterer uavhengig av produksjonen, og kan derfor betraktes som sosial konstruksjon som det gis et spesifikt innhold til (Karlsen, 2009). Av den grunn praktiseres HMS på ulike måter i alle virksomheter og vil kreve ulike tiltak, organisasjonsformer og former for lederskap (Karlsen, 2010).

Mintzberg (2003), beskriver den formelle organisasjonsstrukturen bestående av tre dimensjoner som er individuelle stillinger, grupperinger og uforming av beslutningselementer. Disse dimensjonene kan kombineres til et sett med konfigurasjoner som illustrert i figur 9.

	Stillinger	Gruppering	Beslutningssystem
<b>Den enkle strukturen</b>	Liten grad av spesialisering og formalisering, ofte små krav til formell kompetanse	Liten grad av gruppering	Sentralisert til lederen (ofte gründer), ingen eller svært liten stab
<b>Maskinbyråkratiet</b>	Sterk grad av spesialisering og formalisering, ofte små krav til formell kompetanse	Mange grupper spesialisert etter oppgave og funksjon	Sentralisert, svært mye beslutningsmyndighet lagt til staben som uformer og kontrollerer regler
<b>Det profesjonelle byråkratiet</b>	Sterk grad av spesialisering, men mindre grad av formalisering, store krav til formell kompetanse	Mange grupper spesialisert etter faggruppe / profesjon	Desentralisert, svært mye beslutningsmyndighet lagt til de profesjonelle, liten myndighet hos staben
<b>M – formen</b>	(Avhengig av hva slags organisasjonsform man finner i den enkelte divisjon)	Divisjoner gruppert ut fra marked eller produkt	Desentralisert når det gjelder den daglige drift, sentralisert når det gjelder resultatkontroll
<b>Ad - hoc - kratiet</b>	Liten grad av spesialisering og formalisering, store krav til formell kompetanse	Liten grad av gruppering	Desentralisert, beslutninger tas i de enkelte prosjekter

**Figur 9.** (Jacobsen, 2004, s. 82).

Disse konfigurasjonene vil påvirke hvilken evne de ulike organisasjonene har til å foreta endringer og tilpasninger, og vil derfor ha implikasjoner for måten man gjør HMS – arbeidet på.

#### 2.4.2.1 Strategi for endring

*For å implementere HMS – regimet som en planlagt endringsprosess, finnes det ulike endringsstrategier som organisasjonen kan velge. Disse må passe til hvilken type endring som skal gjennomføres, og ledes på en riktig måte (Jacobsen, 2004).*

Jacobsen (2004), skiller mellom to hovedtyper strategier, strategi E og strategi O. Førstnevnte drives som regel frem av toppledelsen (top – down), og har en sekvensiell tilnærming med synlige resultater som målsetting. Denne endringsstrategien vektlegger endring i organisasjonens formelle elementer. Strategi O sees på som en kontinuerlig og



interaktiv prosess, hvor fokuset er å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser. Målet med dette er å skape en lærende organisasjon gjennom et "bottom – up" lederskap som skaper engasjement hos ansatte. Strategi O vektlegger at individer må utvikle kompetanse i å samhandle og kommunisere, grupper må lære seg å samhandle, og lære seg felles verdier og måter å betrakte verden på. Begge strategiene kan være gode, men under ulike forutsetninger (Jacobsen, 2004). Strategi E kan sies å bygge på et hierarkisk ideal som i motsetning til strategi O kan sies å bygge på et demokratisk ideal. Dermed vil det være rimelig å anta at strategi O foretrekkes fremfor strategi E. Likevel tyder forskning på at strategi E er den strategien som oftest blir foretrukket i en endringsprosess (Dunphy & Stace, 1988).

I relasjon til arbeidslederens posisjon i gruppen, vil rollen være av stor betydning som en "meningsgiver" i en endringsprosess. I en endringsprosess vil tolkning og meningsdannelse knyttet til en endring, kunne være avgjørende for hvordan berørte parter omsetter endringen til handlinger og beslutninger (Gioia & Chittipeddi, 1991). I overført betydning vil arbeidsgruppen søke etter å danne seg en mening om hva endringen (HMS) innebærer og hvilke implikasjoner dette har for egen atferd. Dermed vil arbeidslederen ha en viktig rolle som "meningsgiver" i endringsprosesser.

Det å implementere en endring (HMS) kan ikke betraktes isolert sett. Med dette menes at organisasjonen må ta høyde for at endringen vil skape påfølgende endringsprosesser. Dette krever at organisasjonene også har kapasitet til å ivareta den daglige driften. I følge Meyer og Stensaker (2006), omtales dette som endringskapasitet. Endring i ett element vil påvirke andre elementer. En strukturell endring kan gjenspeile deler av kulturen, og dermed skape endring i kulturen. Derfor kan en endring som legger strategi E til grunn, etterfølges av en strategi O (Jacobsen, 2004).

#### **2.4.2.2 Motstand**

*Det å implementere HMS i den daglige produksjonen kan være en dramatisk endringsimpuls som kan utløse reaksjoner i form av motstand (Jacobsen, 2004).*

Dette avsnittet er i stor grad inspirert av Jacobsen (2004). Arbeidslederen kan ut fra sin erfaring og faglige ekspertise stille seg kritisk til om det er et behov for stillas når bruk av

stige er mer effektivt og lite ulykkesbelastet. Et slikt tiltak vil også medføre at basen må gjøre ting på en annen måte som igjen kan representere en trussel mot fremdriften. Dette kan medføre en ønske om å redusere stressnivået, men også å forsvare en identitet som effektiv bas som holder fremdriften. Nye HMS – rutiner kan også innebære perioder med dobbeltarbeid som kan gi følelse av økt arbeidspress. Basen må også investere i ny kunnskap og må gjerne ta del i HMS – kurs samtidig som han eller hun har ansvar for jobben. Dette kan også medføre motstand. Andre årsaker til motstand kan være sosiale forhold (Jacobsen, 2004). HMS – ansvaret kan medføre at forholdet til arbeidsgruppen endres, og kan føre til tap av sosiale relasjoner. Arbeidslederen kan med dette fungere som motkrefter i endringsprosesser.

Tradisjonelt har begrepet motstand vært negativt ladet. I følge Piderit (2000), bør motstand erstattes med begrepet flerdimensjonal ambivalens. Dette fordi at ambivalens er mer vanlig enn entydig motstand. Dette perspektivet får frem kompleksiteten og mulighetene i responsen på endringsforslagene bedre. Individuell respons arter seg langs tre dimensjoner; kognitiv, emosjonell og intensjon om atferd. Piderit argumenterer for at en integrert innfallsvinkel på motstand kan være veldig aktuelt i starten på en endringsprosess når holdninger til endringer dannes. Hun sier at potensielle positive sider ved motstand kan bidra til å utvikle ny kunnskap og avlæring (Piderit, 2000). I den sammenheng kan arbeidslederens reaksjoner på implementering av HMS i lys av dette perspektivet gi en mer nyansert forklaring av rolleatferden.

I følge Jacobsen (2004), er det å tenke at motstand kun har tilhengere og motstandere en altfor grov inndeling. Det finnes også aktører som ønsker endring, men som er usikre på hva som er den beste løsningen. I følge Hollander og Einwohner (2004), er begrepet motstand et sosialt konstruert fenomen, som innebærer at motstand må fortolkes. De stiller dermed spørsmål ved om en aktør kan være ubevisste sin motstandshandling. Om handlinger godkjennes som motstand, bestemmes med dette av den som fortolker handlingen.

## 2.5 Oppsummering

Teoriene som er presentert i dette kapitlet, danner forventinger om hva studien kan avdekke.

### **I følge teori om roller forventes det å finne følgende:**

- Motstridende forventninger fra arbeidsgruppen og ledelsen gir basen rollekonflikt
- Mangel på tydelig kommunikasjon omkring forventinger til rollen, medfører at basen er usikker på hva rollen innebærer i forhold til HMS
- Krav og forventninger som overstiger basens kapasitet skaper stress
- Basen kjenner seg igjen i beskrivelsen "mellom barken og veden"
- Hvilke forventinger basen lever opp til (produksjon og / eller sikkerhet) vil dominere rolleatferden

### **I følge teori om læring forventes det å finne følgende:**

- Basens subjektive mestringsevne påvirker basen oppmuntring til arbeidsgruppen om å rapportere uønskede hendelser (RUH)
- Basens rolleatferd vil påvirke HMS – atferd i arbeidsgruppen
- Det er forskjell på basens bruksteori og uttrykt teori
- Enkelkretslæring dominerer læringsformen i arbeidsgruppen
- Organisasjonsstruktur påvirker kommunikasjon og læring i arbeidsgruppen og i organisasjonen
- Basen er et "glava lag" som siler HMS - informasjon nedover og oppover i organisasjonen
- "stille avvik" og underrapportering er artefakter som viser deler av basens og arbeidsgruppen uformelle HMS – verdier / sikkerhetskultur
- For at organisasjonen skal kunne korrigere årsakene til HMS – resultatene, og ikke bare resultatene, må basen oppmuntre arbeidsgruppen til å rapportere uønskede hendelser.

- Basen og arbeidsgruppens arbeidsmønster domineres av produksjon og vil derfor utelukke HMS – tiltak og rutiner
- Basen og arbeidsgruppen har en falsk trygghetsfølelse grunnet arbeidspress som vil fortrenge og feiltolke relevant HMS - informasjon

**I følge teori om samhandling forventes det å finne følgende:**

- I samhandling med arbeidsgruppen, kan gruppens forventinger fremme eller hemme basens implementering av HMS
- Basen identifiserer seg med arbeidsgruppen da de inngår i et nettverk gjensidig avhengighet. Basen er avhengig av å ha arbeidsgruppen med på laget for å produsere
- Basens subjektive følelse av mestring avhenger av tilbakemeldinger fra arbeidsgruppen
- Gruppens normer virker styrende for basens rolleatferd
- Basen ønsker å fremstå best mulig overfor arbeidsgruppen, og vil derfor prioritere produksjon fremfor sikkerhet dersom arbeidsgruppen forventer dette
- Basen fungerer som "meningsgiver" for HMS i arbeidsgruppen
- Hvordan basen tolker "ideen" om HMS vil påvirke HMS – arbeidet
- Basen kan utøve motstand mot HMS

## **2.6 Evaluering av teoribidragene**

NA og HRO tar utgangspunkt i organisatoriske ulykker som vil ha omfattende konsekvenser for uskyldige som miljø og lokalsamfunn. En arbeidsulykke i BA – bransjen vil derimot som oftest bare ramme enkeltpersoner uten å utsette andre i omgivelsene for direkte risiko. Reason og Perrow har også ulike forklaringer på hva som menes med en ulykke og hvilke mekanismer som fører til store ulykker. I følge teori om NA er menneskene formet av systemet, og inngår kun som en del av systemet. Faren er med dette at man kan glemme individene og fokusere for mye på strukturene. Reason og Perrow er enige om at samfunnet og individene ikke eksisterer uavhengig av hverandre, men uenige om hvordan man kan

forså denne sameksistensen. HRO er normativ, og kan sees på som en superstandard som organisasjoner søker å leve opp til. Likevel skjer ulykker. Teoriene vektlegger rasjonalitet som forutsetter at mennesker kan endre sine omgivelser til det bedre. De viser ikke til at organisasjoner kan møte motstand eller at ledelsen ikke lever opp til forventningene. For å forklare HMS- atferd er det derfor nødvendig å også se dette i lys av sosiale fenomener som roller. Det er vanskelig å beskrive HMS - atferd helt avskåret fra sosiale fenomener eller institusjonelle kontekster.

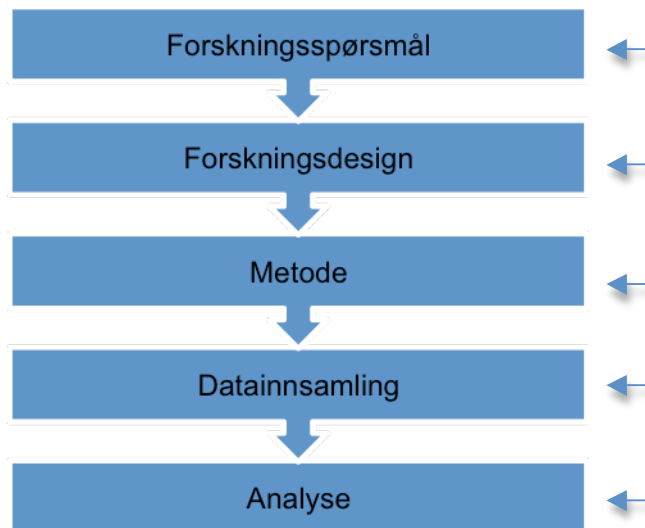
Innenfor teori om "den lærende organisasjon", holdes konflikter utenfor. I lys at studiens problemstilling og forskningsspørsmål er det derfor interessant å undersøke hvordan rollekonflikt kan ha innvirkning på læring.

Teori om sikkerhetskultur fokuserer på hvordan folk "tenker", og kan sees på som "myke" fenomen. Sett i forhold til denne studiens problemstilling og forskningsspørsmål, er det derfor interessant å undersøke om holdninger er nok til å endre atferd.

*Dette kapitlet har presentert valgt teori som skal belyse problemstilling og forskningsspørsmål. Neste kapittel presenterer valgt design og metode.*

### 3 DESIGN OG METODE

*Dette kapitlet gjør rede for valg av forskningsdesign og metoder som er brukt i studien. Kapitlet gjør også rede for sterke og svake sider ved valgene, herunder validitet og reliabilitet.*



**Figur 10.** (Jacobsen, 2005).

*Figur 10 er inspirert av Jacobsen (2005, s. 65), og er en enkel, grafisk fremstilling som viser hvordan de ulike fasene i studiens forskningsprosess henger sammen. Den illustrerer også hvordan valgt design har gitt mulighet for å gå frem og tilbake i forskningsprosessen etter hvert som nye kunnskap kom frem.*

#### 3.1 Forskningsdesign

I følge Blaikie (2000), bør man ha et pragmatisk forhold til de ulike forskningsstrategiene. Dette fordi at alle strategiene har sine styrker og svakheter. I tillegg er de ulike strategiene ikke egnet til å besvare alle typer forskningsspørsmål. I denne studien finnes det elementer fra flere strategier som gjør at studien kan plasseres innenfor flere av strategiene i figur 11.

	<b>Induktiv</b>	<b>Deduktiv</b>	<b>Retroduktiv</b>	<b>Abduktiv</b>
<b>Mål</b>	Lage universelle forkaringer, forklare mønster/regularitet	Teste teorier for å eliminere, styrke overlevende	Avdekke underliggende meninger for å forklare observert regularitet	Beskrive og forstå sosiale prosesser gjennom aktørenes motiv og forklaring
<b>Fra</b>	Data til teori	Teori til empiri	Påvise, modellere	Avdekke meninger, motiv, begreper
<b>Gjennom</b>	Generalisering	Avdekke hypoteser	Konstruksjon av hypotetisk modell	Produsere tekniske forklaringer
<b>Til</b>	Bruke "lovene" til å forklare videre observasjoner	Teste hypotese gjennom møte med data	Finne "ekte" mekanismer gjennom observasjon/eksperiment	Utvikle teori og teste den gjentakende

**Figur 11.** viser en oversikt over de ulike strategiene (Blaikie 2000, s.101)

Formålet med denne studien er ikke å utvikle ny essensiell kunnskap, men å teste veletablert teori gjennom møte med empiriske data. Studiens forskningsspørsmål ble med dette avledet fra etablert teori. Derfor ble det valg en deduktiv tilnærming. Studien er eksplorerende, og bruker derfor forskningsspørsmål fremfor hypotesetesting.

### 3.2 Metodevalg

Innenfor samfunnsvitenskapen er "virkeligheten" noe som er sosialt konstruert. Dette innebærer at det alltid vil være diskusjoner om hva "virkeligheten" er. Noen søker å forklare sosiale fenomener gjennom kausale forklaringer. Andre søker å forstå gjennom meningsinnhold og hensikt, også kalt intensjonelle forklaringer. En forklaring basert på kausale forhold utelukker derimot ikke at det eksisterer intensjonelle forklaringer og vice versa (Skog, 2004). Disse tilnærmingene har alle sine sterke og svake sider, og egnert seg i ulike sammenhenger. Studiens forskningsspørsmål krever en metode som får frem mange nyanser og går i dybden for å innhente kunnskap om individers konstruksjon av virkeligheten

(Jacobsen, 2005). Av den grunn ble en kvalitativ tilnærming valgt i form av et case studie. Denne metoden er godt egnet til å få frem det unike og spesielle, herunder informantenes kontekst (Jacobsen, 2005). Metoden gir også anledning til å endre problemstillingen og datainnsamlingsmetode underveis, etter hvert som en får vite mer i prosessen. En må derimot ta i betraktning at dette også kan skape problemer. Dette fordi at studiet kan endres slik at det blir et helt annet studie enn det som opprinnelig var tenkt (Jacobsen, 2005). Kvalitativ metode kjennetegnes også som interaktiv prosess som egner seg godt til å innhente store mengder data. Metoden sier derimot lite om hva man skal gjøre med store og komplekse mengder av data som innsamles. Dette vil kreve ressurser grunnet mangel på struktur og stor bredde i nyanser. Det å gjennomføre intervjuer kan også være tidkrevende og vil påvirke antall informanter basert på studiens tidsramme. Et lavt antall informanter og spesiell kontekst, fører igjen til at studiens representativitet svekkes. Den som undersøker kan også bli for nær fenomenet som undersøkes, og derfor begrenses evnen til kritisk refleksjon. I den sammenheng må undersøkelseeffekter også tas i betraktning. Denne kritikken retter seg også mot kvantitativ metode. Kvalitativ metode har en større grad av nærhet til det som studeres, og derfor kan undersøkelseeffekter være en større utfordring i kvalitativ metode. Til tross for nevnte svakheter vurderes kvalitativ metode som best egnet for å besvare studiens forsknings spørsmål. Dette fordi metoden får frem det unike og spesielle.

Et case studie kan brukes når man skal besvare "hvordan" og / eller "hvorfor" spørsmål. Case studie er derfor godt egnet når man er ute etter en dypere forståelse av et fenomen og informasjon om det spesielle ved en organisasjon. Det er også godt egnet når man ønsker å studere pågående hendelser: *"The case study is preferred in examining contemporary events, but when the relevant behaviours cannot be manipulated"* (Yin, 2009, s. 11). Da et single – case studie er vanskelig å generalisere, ble et multiple case studie valgt ved å undersøke to virksomheter i bygg- og anleggsbransjen komparativt. Case studier er som alle andre metoder utsatt for en del kritikk, og har lenge ikke vært ansett som en formell metode. Kritikken bygger på at resultatene ofte preges av forskerens meninger, og at det kan brukes til å fremme egne synspunkter. Case studier er også vanskelig å generalisere, tidkrevende og ressurskrevende. Konteksten er generelt en utfordring i case studier, særlig i multiple case da hver kontekst er unik. Case studier har en fordel i muligheten til å kombinere ulike kilder i datainnsamlingen, herunder intervju, dokumenter, direkte observasjon, deltagende observasjon, arkiv, databaser og fysiske gjenstander.



### 3.2.1 Datainnsamling

Idealet i case – studier er bruk av flere kilder i datainnsamlingen som kan styrke studien gjennom å undersøke problemstillingen fra ulike ståsted (Yin, 2009). Triangulering kan i følge Ellefsen (1998), gi økt innsikt om fenomenet som studeres, og kan brukes som et valideringssystem og som et metoderedskap. Sistnevnte kan gi flere perspektiver på samme fenomen. Dermed kan forskerens øke forståelsen av fenomenet som studeres (Ellefsen 1998). Kritikkk rettet mot bruk av triangulering er at det kan føre til et ubevist forhold til bruken. Man kan også risikere å ende opp med uventet mye data som er vanskelig å håndtere samtidig som det er tid - og ressurskrevende. I forkant av studien kontaktet undertegnede Arbeidstilsynet for å undersøke om de hadde gjennomført lignende prosjekter som omhandlet basene. Dette var ikke tilfelle. Det ble også gjennomført samtaler med HMS – ledere fra virksomhetene for å planlegge gjennomføring av intervju, samt å innhente relevant dokumentasjon omkring HMS og basene.

#### 3.2.1.1 Skriftlige kilder

Med skriftlige kilder menes skrevne fremstillinger som ikke er produsert eller generert av forskeren selv, og som derfor ikke er en del av eget studie. I følge Yin (2009), har datainnsamling i form av dokumenter flere styrker. Først og fremst er dokumenter stabile. Med det menes at de kan kontrolleres gjentatte ganger. Dokumenter kan også være nøyaktige med detaljer om hendelser og ulike referanser som kan gi bred dekning av mange ulike hendelser spredt over et langt tidsrom og ulike situasjoner. Dokumenter har også sine svakheter da de kan være vanskelige å gjenfinne (Yin, 2009). De er også ofte tilpasset det opprinnelige formålet som derfor innebærer at ikke all informasjonen kan brukes, og som ikke gir kontroll på kildens pålitelighet. Viktige dokumenter som ble brukt i denne studien var virksomhetenes IK – system, årsrapporter og andre interne dokumenter, herunder basenes formelle stillingsbeskrivelse. Virksomhetenes hjemmesider ble også brukt for å innhente relevant informasjon. Disse kildene inneholdt blant annet informasjon om virksomhetenes:

- mål for helse, miljø og sikkerhet
- måten virksomhetene er organisert på
- hvordan kartlegging av risiko er gjennomført
- handlingsplan for HMS
- rutiner for å oppdage, forebygge og håndtere regelbrudd
- hvordan og hvor ofte virksomhetene gjennomgår HMS – rutinene

Informantene ga innsyn i virksomhetenes RUH /RUK system. Under intervjuene ble det observert plakater relatert til HMS på byggeplassene.

### **3.2.1.2 Kvalitative intervjuer**

Datainnsamlingen bygger for det meste på primærdata fra individuelle dybdeintervju av 14 arbeidsledere. Det er i tillegg gjennomført samtaler og intervju med to HMS – ledere fra bedriftene.

Intervju ble vurdert som den metoden som var best egnet til å innhente informantenes nyanserte opplevelser. Intervju som datainnsamlingsmetode gir anledning til å stille oppklarende spørsmål underveis for å unngå eventuelle misforståelser. Informantene får også anledning til å begrunne og utdype svar, og legger få begrensinger på svarene informantene kan gi. Denne metoden har som alle andre metoder sine svake sider. Informanter kan tilbakeholde eller vinkle informasjon for å tilpasse seg intervjusituasjonen informasjonen publiseres i (S. Andersen, 2006). Ettersom det er forventet at arbeidslederen skal være en pådriver innen HMS, kan det derfor ikke utelukkes at dette kan ha innvirkning på svarene i form av å overdrive egen innsats.

#### **(1) Valg av case og informanter**

Kriterier som ligger til grunn for å velge aktuelle case, var at det skulle være store bedrifter i BA - bransjen. Med store bedrifter menes i denne sammenheng bedrifter som hadde mer enn 19 ansatte. Beslutningsgrunnlaget for dette kriteriet, var at sannsynligheten er større for at store bedrifter har innført internkontrollsystem enn små bedrifter (R. K. Andersen, Bråten, & Svalund, 2008; Holte, 2009). Med dette som utgangspunkt, ble det på eget initiativ sendt forespørsel til de seks største entreprenørene i BA – bransjen i Norge. Ut av disse var det to bedrifter som ønsket å inngå et samarbeid. Kriteriene for utvelgelse av informanter, var at de skulle være arbeidsledere som var fast ansatt i bedriften. Dette fordi at det ble antatt at disse hadde større innsikt i bedriftens praktiske HMS – arbeid. Et annet kriterium var at de skulle arbeide på byggeplass eller anlegg.

## **(2) Intervjuguide**

Intervjuene med basene og HMS – lederne ble gjennomført basert på intervjuguide (vedlegg 2 og 3) som var utformet på grunnlag av studiets forskningsspørsmål. Intervjuguiden for basene ble inndelt etter tema som skulle undersøkes for å sikre at temaene ble belyst under intervjuene. Intervjuguiden ble redigert underveis ettersom det kom frem at to av spørsmålene ikke var relevante. De innledende spørsmålene hadde en høy strukturingsgrad for å innhente bakgrunnsinformasjon om informantene. De følgende spørsmålene hadde en middels strukturingsgrad for sikre at alle temaene i intervjuguiden ble berørt. Dette var også for å lettere kunne strukturere og analysere intervjuene i etterkant. Det ble også utarbeidet hjelpespørsmål på flere spørsmål for å fremme refleksjoner hos informantene etter behov.

## **(3) Intervjuprosessen**

Basert på kriteriene for utvelgelse av informanter, ble det tilsendt en oversikt over alle arbeidslederne i bedriftene. Dette for å unngå at bedriftene valgte informanter som kunne presentere bedriften best mulig. Basert på disse, ble det trukket 10 tilfeldige informanter fra hver bedrift, til sammen 20 potensielle informanter. Med utgangspunkt i Forskningsetiske retningslinjer (Den Nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, 2006), ble forespørsel om å delta i studien (vedlegg 1) utarbeidet. Forespørslene ble sendt via kontaktpersoner i bedriftene for å vise at ledelsen var involvert. Av disse var det totalt 14 informanter som ønsket å delta i intervjuet, syv fra hver bedrift. Dette var bare menn. Videre avtale for intervju ble gjort via telefon da informantene ikke hadde tilgang på mail i arbeidstiden.

Intervjuene ble gjennomført i løpet av en fire ukers periode, og tok til sammen 13 timer å gjennomføre. Tidsrammen for hvert intervju ble satt til maks en og en halv time for å redusere datamengde, og for å ivareta informantenes og eget fokus under intervjuene. For å få informantene til å respondere mer troverdig, ble intervjuene gjennomført i kjente omgivelser, herunder informantenes arbeidsplass (Jacobsen, 2005). Dette var også basert på respekt for informantenes arbeidstid, og gjorde at intervjuene måtte gjennomføres i brakker. Under noen av intervjuene førte dette til en del forstyrrelser da folk gikk inn og ut av brakkene. Dette medførte at informantene av og til mistet fokus på spørsmålene. Det er mulig at det kan ha påvirket informasjonen som fremkom under intervjuene da det til tider var andre personer tilstede i brakkene.

Som en innledning til intervjuet ble informantene informert om hensikten med studien. For å sikre at all informasjon fra intervjuene ble ivaretatt ble diktafon brukt under intervjuene etter godkjenning fra informantene. Dette var også for å øke eget fokus på selve intervjusituasjonen og hva som ble sagt. Dersom en ser dette i sammenheng med at samtykke til å bruke informantens sitater i oppgaven ble innhentet, må det tas i betraktning at dette også kan ha påvirket informantene og svarene deres da de visste at alt de sa ble tatt opp på diktafon.

Flere av intervjuene bar preg av å være en samtale. Dette førte til at flere informanter kommenterte ulike tema underveis i intervjuet. Det ble likevel valgt å følge intervjuguiden slavisk for å kunne innhente eventuelle tilleggsrefleksjoner selv om de allerede hadde kommentert noen av tingene tidligere i intervjuet.

### **3.2.1.3 Forstudie**

Som en forstudie, ble stillingsannonser som søkte HMS / K – ledere i Stavanger Aftenblad og Aftenposten gjennomgått. Dette ble gjort i en fireukers periode med hensikt å undersøke hvilke forventinger næringslivet hadde til dagens HMS. Grunnen til å velge nettopp disse avisene var at det var i disse områdene arbeidslivet pulserte best i perioden hvor studien ble gjennomført. Det ble også gjennomført uformelle samtaler med Arbeidstilsynet for å undersøke om det hadde vært gjennomført lignende prosjekter i bransjen tidligere. Det viste seg å ikke være tilfelle.

### **3.2.1.4 Litteraturgjennomgang**

Resultatene er beskrevet i kapittel 2. Det henvises også til resultater fra litteraturgjennomgang i kapittel 1.

## **3.2.2 Troverdighetskriterier**

Studiens **interne validitet** er avhengig av om forskningsspørsmålene har klart å måle de egenskapene som spørsmålene stiller. Intervjuguiden ble nøye bearbeidet for å tilstrebet en så god intern validitet som mulig. Det må derimot tas i betraktning at informantene kan ha gitt svar etter hva de trodde ble forventet av dem, eller at spørsmål har blitt misforstått. I tillegg kan det være "unaturlig" å bli stilt enkelte av spørsmålene. Med dette menes at informantene

kanskje gjør enkelte HMS – oppgaver i praksis og at disse er så innarbeidet i arbeidsrutinene at det er vanskelig å uttrykke disse eksplisitt. Selv om det ble lagt vekt på anonymitet, kan det også tenkes at det for noen var vanskelig å snakke om ledelsen eller arbeidsgruppen. Da spesielt med tanke på at det ble brukt diktafon.

**Ekstern validitet** avgjøres etter at undersøkelsen er gjennomført og omhandler hvorvidt funnene er generaliserbare. I forhold til case – studier er det en utfordring å generalisere ut fra single – case studier (Yin, 2009). Yin mener derimot at multiple- case studier er generaliserbare, men at det vil være en teoretisk generalisering. I følge Yin (2009) kan en case studie basert på kvalitativ metode generaliseres ved at det kan bidra til å utvide og generalisere teorier. Denne studien er ikke generaliserbar i den forstand at resultatene gjelder for alle arbeidsledere i bygg- og anleggsbransjen. Hensikten med denne studien har vært å undersøke det spesielle og ikke det generelle og typiske. Resultatene kan imidlertid danne grunnlag for videre forskning omkring temaet. Antall respondenter i studien er også en svakhet da utvalget ikke er representativt for å kunne generalisere. Det kan derimot tenkes at lignende funn kunne forekommet dersom studien hadde omfattet flere bedrifter.

**Studiens reliabilitet** vil først og fremst være avhengig om informantene forstod spørsmålene som ble stilt under intervjuet. Dette ble forsøkt ivaretatt ved å informere om at informantene måtte gi uttrykk for det dersom de ikke forstod spørsmål som ble stilt. Det var noen ganger tydelig at informantene misforstod spørsmål. Da ble spørsmålet stilt på ny med en forklaring på hva som var ment med spørsmålet. Dette vil også ha påvirket om de faktisk fikk samme spørsmålet. Resultatene er også arbeidet frem på manuelt vis. Forfatter har vært alene om transkriberingen som ble transkribert ordrett ut i full tekst. Intervjuene ble lyttet til flere ganger for å øke reliabiliteten. Det er liten sannsynlighet for å få de samme svarene om intervjuene hadde blitt gjennomført på nytt. Dette fordi at data omfatter eklektiske data, herunder opplevelse, tolkninger og følelser (Langley, 1999). For at leseren i større grad skal kunne vurdere funn og konklusjoner, presenteres mange sitater i resultatkapittelet. Dette vil ifølge Yin (2009) også øke studiens validitet.

### 3.2.3 Dataanalysens utfordringer

I forkant av analysearbeidet ble alle intervjuene transkribert ut i full tekst. Disse ble transkribert ordrett samme dag som de ble gjennomført. Det ble til sammen brukt 37 timer på å transkribere 14 intervjuer. I tillegg ble det brukt 6 timer på å transkribere to intervjuer med

HMS – ledere. Basert på studiens forskningsspørsmål ble overflødig informasjon fjernet fra det transkriberte materialet. Meningsinnholdet er beholdt, men språket er normalisert gjennom å fjerne dialektiske uttrykk. Med utgangspunkt i intervjuguiden og hovedtemaene, ble sitatene systematisert innunder disse for å holde fokus på spesielle data og ignorere data som ikke var relevant for studiens forskningsspørsmål. I arbeidet med analyseprosessen og selve datainnsamlingen, var det å kategorisere intervjuene inn i hovedtema svært nyttig. Dette bidro til å lettere kunne systematisere et stort og komplekst datamaterialet. Det ble forsøkt å være åpen for alle detaljene og nyansene i analysen, men det er ikke til å legge skjul på at det å systematisere svarene innunder intervjuguidens tema, kan ha overskygget åpenheten.

### 3.2.4 Forskningsetiske aspekter

Med forskningsetikk menes mangfoldet av verdier, normer og institusjonelle ordninger som bidrar til å skape og regulere vitenskapelig virksomhet. Innen forskning er det en sentral forpliktelse å tilstrebe sannheten (Den Nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, 2006). Det å ha få innpass og tillit i to bedrifter kan virke begrensende for hvor kritisk en tør å være. Intensjonene med denne studien har vært å beskrive resultatene slik at de beskriver virkeligheten så nøyaktig som mulig. Dette er viktig både for studiens validitet og for at bedriftene skal kunne ha nytte av resultatene. En utfordring i den sammenheng har vært at bedriftene er konkurrenter innenfor samme bransje. Dette har lagt føringer og begrensninger på datainnsamlingen og kan ha påvirket tilgang til informasjon.

Av den grunn ble det tilstrebet å være klar og tydelig på hensikten og formålet med studien for å unngå at virksomheter og respondenter hindret tilgang til informasjon. Dette ble også gjort med tanke på å unngå at informasjon ble tilpasset for å fremstå best mulig. Det ble under hele studien forsøkt å inneha en nøytral rolle i forhold til bedriftene for å unngå å bli for mye involvert i dem. En av bedriftene ga uttrykk for at undertegnede kunne benytte ledig kontorlokale under arbeidet med studien. For å tilstrebe å ha en så nøytral forskerrolle som mulig, ble dette tilbudet derfor avslått. Dette med tanke på å lettere kunne stille seg kritisk til det som fremkom under intervjuene. Basert på bedriftenes ønske om anonymitet, innebar dette også varsomhet til hvilke og hvordan data ble fremstilt i oppgaven. Resultatkapittelet ble derfor tilsendt begge bedriftene for godkjenning.

I studien ble det lagt vekt på at alle opplysningene som ble innhentet fra intervjuene skulle være konfidensielle for å unngå negative konsekvenser for informantene. Av den grunn er ikke informantenes navn eller arbeidssted (byggeplass) oppgitt. Dette fordi at det kunne øke tilgangen til informasjon under intervjuet da respondentene kunne føle seg "tryggere". Da studien kun skulle fokusere på arbeidsledere, innebar det en viss fare for at informanter kunne gjenkjennes internt i bedriftene ut fra sitater som fremkom. Dette krevde varsomhet til hva og hvordan sitatene ble presentert for å ivareta konfidensialiteten og anonymiteten. Opptakene på diktafonen ble slettet etter at transkriberingen var gjennomført. Bruk av opptakene og hva som skjedde med disse, ble samtlige informanter informert om før intervjuene startet. Et skriftlig samtykke ble utarbeidet, men forkastet til fordel for et muntlig samtykke. Dette valget var basert på antagelse om at skriftlig samtykke kunne virke avskrekkende på informantene. En annen begrunnelse for dette valget var også det at intervjuene ikke var ute etter å innhente sensitiv informasjon.

Det bør også tas med i betraktning at resultatene kan være preget av undertegnedes manglende erfaring fra bransjen. Dette kan veie både positivt og negativt. En utenforstående kan tolke ting på en annen måte. Samtidig kan dette føre til feil tolkninger.

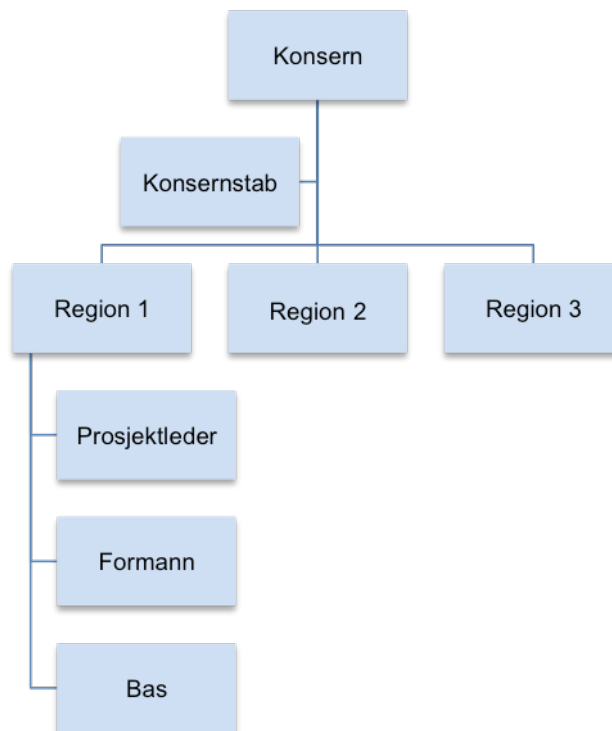
*Dette kapittelet har gjort rede for valg av design og metode som er valgt med bakgrunn i studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Neste kapittel presenterer studiens empiriske funn.*

## 4 RESULTATER

*Dette kapitlet presenterer de empiriske funnene. Kapitlet tar utgangspunkt i virksomhetenes formelle styringsdokumenter, sitater fra arbeidsledere og HMS – ledere. Kapitlet er kategorisert med utgangspunkt i intervjuguiden. Kapitlet starter med å presentere resultater fra Virksomhet 1 som etterfølges av resultater fra Virksomhet 2. Utsagn fra informanter er markert med blått for å lettere kunne skille mellom informantenes utsagn og egne tolkninger og forståelser.*

### 4.1 Virksomhet 1

Virksomhet 1 er en av Norges ledende entreprenørvirksomheter, og driver med bolig- og eiendomsutvikling, bygg, byggfornyelse og anlegg. Bedriften er privateid og har inndelt sin virksomhet i tre regioner med flere avdelingskontorer og har over 900 ansatte. Bedriften leverer gode økonomiske resultater, og er i stadig vekst. Tidligere hadde alle regionene egne HMS – staver, men disse ressursene er nå samlet i konsernstaben som illustrert i figur 12.



**Figur 12.** viser deler av bedriftens konsernstruktur



I tråd med internkontrollforskriften, er HMS – ansvaret lagt i linjen. I følge bedriftens internkontrollsystem, er bedriftens HMS – visjon en nullskade- filosofi som skal prege hele organisasjonen. Dette betyr ingen skade på person, materiell eller miljømessige omgivelser. For å oppfylle dette, skal alle lederne i bedriften følge bedriftens ledelsesprinsipper for kvalitet, HMS og ytre miljø, og være gode bidragsyttere og støttespillere. I tråd med bestemmelsene i internkontrollforskriften, blir det utarbeidet handlingsplaner for HMS hvert år. HMS - målsetting for 2010, er et sykefravær på mindre enn 4,3 % for alle ansatte. I arbeidet med å få ned sykefraværet ble blant annet avtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA – avtalen) signert i 2003. I tillegg er et mål for 2010 å ha en H – verdi lik null for hele bedriften. For å oppnå dette skal handlinger preges av en sikkerhetstankegang når en må prioritere mellom økonomi og produksjon. Fokusområdet for HMS – arbeidet i bedriften er registrering av uønskede hendelser (RUH), gjennomføring av risikovurderinger og Sikker Jobb Analyse (SJA). Bedriftens HMS – mål blir synliggjort gjennom visuelle handlingsplaner internt. En gjennomgang av bedriftens årsrapporter fra 2001 til og med 2008, viser til en tydelig forbedring i bedriftens HMS – resultater. Et gjennomgående fokusområde i årsrapportene er tiltak for å bedre rapportering av uønskede hendelser (RUH) og farlige forhold. Det er i hovedsak manglende bruk av verneutstyr, manglende sikring og feil atferd som blir rapportert som årsak.

I 2005 innførte bedriften HMS – bonus som en prøveordning. Dette var ment som et virkemiddel for å understreke betydningen av et sterkt HMS – fokus i hverdagen. Resultatene var positive og bedriften valgte derfor å videreføre denne ordningen. Hvert år siden HMS-bonusen ble innført, har bedriften satt av en HMS – bonus på 1,5 millioner kroner til mulig fordeling i det enkelte distrikt avhengig av oppnådd resultat på følgende områder: H – verdi, sykefraværspersent og en vurdering av total kvaliteten av HMS på byggeplassen. Midlene overføres til et velferdsfond som disponeres av representanter fra de ansatte, tillitsvalgte og stedlig ledelse.

#### **4.1.1 Roller**

*”Det er klart at basen har en viktig rolle”* (HMS – leder om basens rolle).

#### 4.1.1.1 Arbeidsoppgaver og ansvarsområder

I følge den formelle stillingsbeskrivelsen var basen ansvarlig for å lede det daglige arbeidet på arbeidsplassen i nært samarbeid med overordnede og underordnede. I den sammenheng var basens HMS - arbeidsoppgaver blant annet å:

- Informere overordnet fortløpende om eventuelle problemer og fremdrift
- Planlegge løpende produksjon i nært samarbeid med formann / prosjektleder
- Overvåke at det blir foretatt kvalitetskontroll av produktene og ta stikkprøver
- Ansvarlig for å ivareta verne – og sikkerhetsarbeidet, herunder sikring av arbeidsplassen
- Ha et godt samarbeid med verneombud
- Foreta fremdriftskontroll og avvikrapportering
- Utbedre pålegg fra vernerunder snarest mulig
- Sette seg inn i og utføre arbeid i henhold til tegninger, beskrivelser og andre forutsetninger som var nødvendige for å utføre arbeidet
- Ta hensyn til medarbeideres kvalifikasjoner og erfaringer
- Gjør seg kjent med riggplan, bemanningsplan, fremdriftsplan, HMS – plan og bedriftens kvalitetssystem, herunder internkontroll
- Påse at arbeidstakere får nødvendig opplæring i bruk av maskiner / utstyr, samt informasjon om HMS arbeidets hensikt
- Utføre HMS – arbeidet i henhold til forskrift om internkontroll, bedriftens internkontrollsystem og arbeidstilsynets forskrifter og veiledninger
- Påse at maskiner / utstyr er i forskriftsmessig stand og utnyttet på den mest hensiktsmessige og økonomiske måten

På spørsmålet om hvilke ansvarsområder og arbeidsoppgaver informantene hadde, var alle svarene produksjonsorienterte. Informantene oppga kun hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder de hadde i forhold til HMS når de ble spurt konkret om dette. Det var i den sammenheng stor oppslutning om at HMS var et kollektivt ansvar: *"Ikke på papiret, men vi har et kjempeansvar alle"*. Det var noen som var av den oppfatningen at HMS - ansvaret falt på verneombudet, *"Nei, det overlater vi til verneombudene"*. Flertallet sa derimot at de hadde et spesielt ansvar for å påse av HMS – regelverket ble fulgt, og at de hadde nødvendig sikkerhetsutstyr på arbeidsplassen.

#### 4.1.1.2 Betydningen av egen rolle

*"Dersom man vil skape gode holdninger må man begynne med seg selv"* (HMS – leder om eksempelets makt).

På spørsmålet om hvilken betydning egen rolle hadde for implementering av HMS, var det sprikende svar. Bare et fåtall av informantene så på sin egen rolle som viktig i relasjon til HMS: *"Ja, når jeg har god kontroll på ting jeg gjør, da har jeg en god følelse og at det er en viktig jobb jeg har, i alle fall når det gjelder HMS"*. En av informantene sa også at han var også bevisst på at egen atferd påvirket arbeidsgruppen: *"Etter at jeg ble bas har jeg blitt flinkere til å ikke slurve"*. Noen sa at de hadde en rolle, men var derimot usikre på om den var viktig. En av informantene sa at han burde hatt en påvirkende rolle, men følte at HMS var opp til hver enkelt. Det var flere som sa at verneombudet hadde en viktigere rolle enn basen i forhold til HMS: *"Akkurat der føler jeg at verneombudet er viktigere enn meg. Jeg bare påser"*.

#### 4.1.2 Læring

*"Dersom ingen sier noe, så tror en det er greit. HMS må en jobbe med hele tiden"* (HMS – leder).

##### 4.1.2.1 Rapportering

*"Noen har den holdningen at en ikke skal angi hverandre"* (HMS - leder om rapporteringskultur).

I følge en informant ble RUH skrevet etter samvittighet. Flere sa at enkelte ting ble regnet som helt dagligdagse og derfor ikke nedskrevet da det ikke ble sett på som et potensial til en stor katastrofe: *"Ting som folk som jobber med HMS gjerne ville registrert som en uønsket hendelse, regner vi bare som småplukk. Vi registrerer det som faktisk kan være farlig"*. Andre sa at disse dagligdagse nesten – ulykkene var uunngåelige og ble derfor ikke nedskrevet: *"Dersom du skal rapportere absolutt alle nesten uhellene så kunne du skrevet et par av disse til dagen. Det er sånn som skjer"*. En informant sa også at *"Vi angir ikke oss selv så lett"*. Skrivevegring var også en årsak til at flere ikke rapporterte. Det var derimot stor oppslutning

om at de prøvde så godt de kunne for å registrere uønskede hendelser, og at de kunne bli flinkere å registrere: *"Det skulle absolutt vært bedre holdninger rundt det å skrive"*. En av informantene fremhevet at det var viktig at ledelsen satte fokus på rapportering med jevne mellomrom: *"Vi går oppi dette daglig, men på møter får du en tankevekker om at det er litt viktig"*.

Flere informanter ønsket tydeligere og mer synlige ledere som var flinkere til å følge opp HMS - arbeidet:

*"Vi har sagt at for å få et godt HMS arbeid, så må vi ha noen tyranner av noen sjefer. Vi kan det, men vi er nødt å få trykket ovenifra. På en byggeplass med en leder som ikke er tydelig på hvordan han vil ha det, tar vi snarveier"*.

*"Hadde ledelsen vært flinkere så hadde det nok blitt gjenspeilet i oss også - at vi ble flinkere. Det er mange ledere som tenker at vi må gjøre dette enkelt og fort"*. Noen av informantene sa i den sammenheng at man måtte flytte fokus fra papir til det som faktisk skjedde i produksjonen når ledelsen var på besøk: *"Folk ute føler at de ikke bryr seg om sikkerheten i det hele tatt, bare papirene er i orden. Da undergraver du viljen til dem ute til å ta i et tak"*.

#### **4.1.2.2 "Stille avvik"**

*"Det går på holdninger. Det er de som er vanskeligst å påvirke - hvorfor folk gjør som de gjør, når de burde gjort noe annet"* (HMS - leder om bedriftens syn på årsaker til ulykker).

Det var ingen av informantene som benektet at "stille avvik" forekom på byggeplassene. *"Bedriften er i en prosess hvor det har det skjedd en utrolig økning på fokus på HMS de siste årene. Men vi er enda ikke bedre enn at det er oss ute i produksjonen som hele tiden gjør dette"*. Årsaker var blant annet dårlig planlegging og et ønske om å tjene penger: *"Det er vel egentlig bare – ahhh -, den holdningen der, det er kjapt gjort"*. Det var stor oppslutning om at tidspress var den største årsaken til "stille avvik". I relasjon til dette var det enkelte informanter som ikke så hensikten med alle HMS – tiltakene som de var pålagt å følge, herunder sikring og bruk av stige.

*”Når man platter et dekke så er man så observant på den jobben man gjør. Det er ikke da folk faller ned. Folk faller ned fra et dekke når alt er ferdig. Hadde det vært ulykkesbelastet så hadde en hatt lettere for å se alvoret i det”.*

Det var flere som sa “stille avvik” forekom i situasjoner hvor en hadde kontroll på det som skulle gjøres:

*”Tror ikke vi finner noen på denne byggeplassen som gjør noe som de vet er farlig. Dersom de ikke føler seg trygge eller mestrer oppgaven, så tror jeg ikke at de utfører oppgaven. De gangene ulykker skjer, er de gangene en slapper av og alt føles sikkert”.*

På spørsmålet om reaksjoner på “stille avvik” i gruppen, sa informantene at de gav beskjed. Det var imidlertid forskjell på hva de ga beskjed om: *”Er det ting som jeg ser at er helt galt, så gir jeg beskjed. Men er de så dumme i hodet så får de bare få noe i hodet. De har fått beskjed om hvordan det virker”.*

#### **4.1.2.3 Kommunikasjon**

De fleste informantene sa at informasjonsutvekslingen mellom informantene og ledelsen gikk greit. Flertallet sa at det stort sett gikk fra ledelsen og ned, men at dette ikke var noe problem. Ingen av informantene opplevde at det var vanskelig å be om hjelp til å løse vanskelige problemer som måtte oppstå: *”Prosjektlederen er en god støttespiller som jeg kan spør om ting, og ta opp ting dersom noe er feil”.* Informantene sa at de fikk tilbakemeldinger på RUH i form av et brev (en rapport) en gang i kvartalet. De fleste sa at dette var mer enn nok, og savnet ikke flere tilbakemeldinger. Ingen av informantene hadde opplevd frykt for å rapportere til ledelsen med tanke på egen karriere.

Det var en informant som ikke hadde 40. timers HMS – kurs. Informanten hadde fått tilbud, men takket nei av følgende grunn: *”Dersom jeg er borte en eller to dager og skal komme tilbake igjen og oppdatere meg, så føler jeg at jeg faller tilbake når jeg skal ligge fremfor. Føles som et ork”.* På spørsmålet om de hadde kurs eller utdanning innenfor ledelse sa en informant følgende: *”Når det gjelder ledelse, så er det folk som er faglig flinke som blir plukket til å være bas uten å nødvendigvis å være så flinke med folk”.* Av den grunn sa han at det kunne være en fordel å få opplæring innenfor ulike områder innen ledelse. En annen sa: *”Noe av det jeg savnet først var litt mer kjennskap til folk og forskjellige måter å reagere på. Du er borti mye rart og det er ikke like lett å takle alt dette”.* Flertallet så ikke et behov for ytterlige kurs eller utdanning i forhold til stillingen som bas. Flere informanter sa også at de

lærte av å se på andre *"Du ser hvordan andre folk gjør det, så gjør du det samme selv"*, og av egne erfaringer: *"Vi har fått spikrer i beina og ting i hodet, vi lærer av det"*.

#### 4.1.3 Samhandling

*"Det har veldig mye å si hvilken HMS standard prosjektlederne setter. Dersom de er veldig produksjonsorienterte, forplanter det seg til produksjonsarbeiderne."* (HMS – leder om ledelsesengasjement).

Samarbeidet med ledelsen og arbeidsgruppen ble beskrevet som veldig bra av samtlige informanter. *"Vi har hatt noen medarbeiderundersøkelser, hvor gruppene svarte at den de stolte mest på i hele bedriften var basene"*. Informant på spørsmålet om samarbeidet med arbeidsgruppen. For mye administrativt arbeid var negativt for noen. Dette fordi en gikk glipp av det sosiale i gruppen. Samarbeidet med arbeidsgruppen ble beskrevet som bra av samtlige informanter:

*"Det er bra og det synes jeg er viktig - at vi snakker sammen og finner den beste løsningen. Det er ikke alltid at en mann finner den beste løsningen"*. Det som kunne føre til konflikter var som nevnt tidligere, at de ble forsinket i forhold til fremdriftsplanen. De aller fleste sa at de trodde at arbeidsgruppen så på basen som en kollega. En sa derimot: *"Det må være noe midt i mellom"*.

##### 4.1.1.1 Produksjon versus sikkerhet

Arbeidsgruppen var godt kjent med informantenes ansvarsområder og hva det innebar. På spørsmålet om hvilke forventinger de trodde at arbeidsgruppen hadde til basen, var det stor oppslutning om at de hadde forventninger om god planlegging slik at de tjente mest mulig. De forventet også at de kunne stole på informantene og at de var lojale overfor gruppen. En annen sa: *"De forventer nok ikke at det er jeg som skal løpe å mase om HMS"*. På spørsmålet om hva de trodde ledelsen forventet av dem i forhold til HMS, svarte de fleste at de forventet at de fulgte gjeldende lover og regler. Noen sa at det ble forventet at de fulgte opp ting som verneombudet påpekte, og at ting var i orden på byggeplassen. Det ble også nevnt at det ble forventet at de gjennomførte Sikker Jobb Analyse (SJA).

Flertallet av informantene var produksjonsorienterte og oppgav tidspress som årsak til denne prioriteringen: *"Dersom du skal velge mellom produksjon og HMS, så har du lett for å hoppe bukk over HMS. Stort sett har basene HMS i bakhodet, men det er ikke alltid det blir utøvd"*. En av informantene uttrykte det slik: *"Du jobber mye bedre fra et stillas enn i en stige, så det er faktisk der hvor HMS og akkord går hånd i hånd"*. Grunnet dårlig planlegging opplevde noen informanter tidspress i arbeidet og valgte derfor enkle løsninger. Enkelte oppga at de hadde tid men valgte likevel å prioritere produksjonen:

*"Det som er paradokset oppi det hele, er at vi får like godt betalt som akkorden for å sikre oss, men du velger å ikke gjøre det. Du føler at du taper tid på å gjøre det selv om du får like godt betalt"*.

#### **4.1.3.1 Mellom barken og veden?**

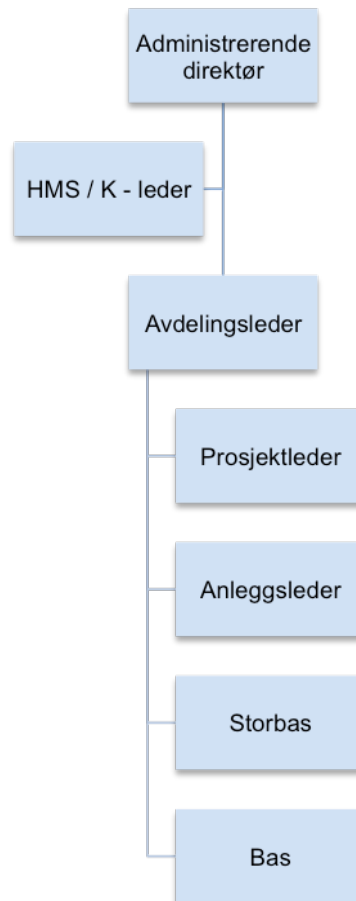
Det var få informanter som kjente seg igjen i beskrivelsen "mellom barken og veden". De opplevde at det gikk greit å være en del av både kolleger og ledelsen, og så på seg selv som en del av arbeidsgruppen: *"Min hovedoppgave er å lede, og sørge for at laget tjener gode penger. Da må du være lojal overfor laget fremfor firmaet"*. Interessant var det derimot at når informantene senere ble spurt om opplevelsen av det å kombinere rollen som kollega og leder for arbeidsgruppen, var det flere som sa at det til tider kunne være utfordrende: *"Ja, du er litt på sidelinjen, både for kollegene dine og for ledelsen. Det som er viktigst for guttene, er at vi tjener penger"*. Noen av informantene sa at det var vanskelig å måtte gi beskjed om at kolleger måtte arbeide overtid. Det var også utfordrende å si til eldre kolleger hva de skulle gjøre. En informant sa at han ofte var mer ydmyk mot eldre kolleger, selv når han ikke alltid var enig i alt det de gjorde eller sa.

*"Den største grunnen til at folk ikke vil være bas er akkordmålingen. Det sliter folk med på grunn av flere ting, mest forventinger"*. Informant om akkord. De fleste sa at de var glade for at de jobbet akkord, men at det kunne være stress i kombinasjon med rollen som bas. Dersom laget ikke tjente penger var det basen som ble utpekt som sydebukk. En informant opplevde akkorden som en belastning når han begynte som bas. Dette førte til at han til tider hadde vansker med å sove om nettene. *"Det hadde vært mye lettere å være bas dersom du ikke arbeidet akkord og bare skulle styre folkene, slippe å bekymre deg for pengene hele veien"*. Det var noen som påpekte at akkord og HMS ikke gikk hånd i hånd, og andre mente at en ville jobbe fort uten akkord også, grunnet stramme fremdriftsplaner.

Til tross for utfordringer trivdes informantene i rollen: *"Til tider hadde vært kjekt å bare jobbe. Du holder på med en jobb, så må du ta tak i alle problemene som kommer"*. Noen av informantene som snakket om å bare ville jobbe, hadde derfor trukket seg som bas i en periode. De gikk derimot raskt tilbake i stilling som bas. En av disse sa i den sammenheng følgende: *"Du er vant med å være involvert, få mye beskjeder og gi beskjeder videre. Du føler deg viktig og at du gjør en god jobb"*.

## 4.2 Virksomhet 2

Virksomhet 2 er en norsk totalentreprenør, hovedsakelig innen næringsbygg, og er eid av et børsnotert konsern. Bedriften driver med oppføring av bygninger og produksjon av betongprodukter for bygge- og anleggsvirksomhet. Totalentreprisene utføres i det lokale hjemmemarkedet, mens betongproduktene selges til kunder over hele landet. Bedriften har over 300 ansatte og leverer gode økonomiske resultater.



**Figur 13.** viser deler av den formelle organisasjonsstrukturen



Det er besatt en fast stilling som HMS / K – leder i bedriften hvor HMS - ansvaret er lagt i linjen i tråd med internkontrollforskriften. Bedriftens overordnede sikkerhetsfilosofi, er å drive virksomheten på en slik måte at skader på personell, materiell og det ytre miljø unngås. Bedriften skal med dette til enhver tid oppfylle gjeldende krav som er etablert av kunder og myndigheter. For å sikre at gitte krav blir fulgt er derfor internkontrollsystem innført. Det satses på et godt arbeidsmiljø hvor ansatte tar ansvar, viser engasjement og føler trivsel og trygghet. I den forbindelse er bedriftens delmål et sykefravær under 4 %, minst 1000 registrerte uønskede hendelser, samt en H – verdi lik null for hele bedriften. En gjennomgang av sykefravær og H – verdier fra 2000 til og med 2009, viser en jevn forbedring i HMS– resultatene. I løpet av de siste fire årene har kuttskader dominert skadebildet i bedriften. I tillegg har øyeskader, slagskader og fallskader vært fremtredende. I følge HMS – leder skyldes disse ulykkene stort sett dårlige holdninger. Mange av ulykkene kunne derfor vært unngått dersom gitte rutiner og krav ble fulgt. For å forebygge og redusere sykefraværet inngikk bedriften avtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA – avtalen).

Det er igangsatt en forbedringsprosess for å skape en mer dynamisk og utviklingsorientert bedrift. Hovedpoenget er å involvere alle på byggeplassene for å utnytte deres kompetanse for å optimalisere driften med fokus på produktivitet, kvalitet og HMS. Målet er å utvikle en arbeidsmetodikk og en kultur på bedriftens arbeidsplasser som er inkluderende og utviklingsorientert. Bedriften utgir også et eget HMS blad til alle ansatte to ganger i året. Her omtales blant annet statistikker, skadeoversikter, HMS – målsettinger, vernetjenesten m.m. Det gis 40. timers HMS – kurs til alle ledere, herunder basen.

## **4.2.1 Roller**

### **4.2.1.1 Arbeidsoppgaver og ansvarsområder**

*”Han har en veldig viktig rolle. Han har ansvar for å få HMS praktisert, og det er de lite bevisst ” (HMS – leder om basens rolle).*

I følge den formelle stillingsbeskrivelsen var basens ansvarsområde å gjennomføre tildelt prosjekt, samt internkontroll og kvalitetssikring av prosjektet. Basens HMS - arbeidsoppgaver var i den sammenheng blant annet å:

- Utarbeide kvalitets – og HMS – plan i samarbeid med anleggsleder eller prosjektleder.
- Fremskaffe nødvendig produksjonsutstyr og hjelpemateriell til byggeplassen
- Daglig fordele og tilrettelegge arbeidet på byggeplassen
- Sørge for at rutiner for endringer og avvik blir fulgt
- Representere bedriften utad på byggeplassen og delta i byggemøter
- Holde prosjektleder / eventuelt anleggsleder orientert om prosjektets fremdrift, og føre avviksmeldinger ved avvik
- Vedlikehold av rigg og produksjonsutstyr
- Påse at nødvendig kontroll, besiktigelse og rapportering blir utført og at sjekklister, som sikrer riktig gjennomføring av prosjektfasene blir brukt (også mot underentreprenører)
- Påse at sikringsarbeidet og rydding av byggeplass blir utført
- Fraværsoppfølging i henhold til rutiner

Når informantene ble spurt om hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder de hadde, var samtlige av svarene produksjonsorienterte. På oppfølgningsspørsmålet om hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder de hadde i forhold til HMS, ga ingen informanter et klart svar på dette. Et fåtall av informantene antok at de hadde et ansvar for at underordnede fulgte gitte HMS – krav. Samtlige uttalte at HMS var et felles ansvar, men at det var verneombudets oppgave å ivareta HMS. En av informantene sa at basen ble frigjort HMS ansvaret. Dette var fordi at basen hadde ansvar for fremdrift som skapte konflikt i forhold til HMS. Når det gjaldt spørsmålet om hvilke arbeidsoppgaver de så på som mindre viktige i forhold til HMS, var det noen informanter som sa at de ikke så nytten av hjelmbruk når taket var tett. Andre ting som ble nevnt var bruk av sele. For en av informantene var dette mer et hinder enn et gode. En av informantene beskrev det slik: *"Det har blitt for overdrevet. Jeg ser det på en annen måte enn de som er ferske. Jeg har vært her i mange år og da går det automatikk i slike ting"*. En annen beskrev det derimot slik: *"Nei, det er ikke noe som jeg ser på som mindre viktig. Ser stor nytte av det"*.

#### 4.2.1.2 Betydningen av egen rolle

Noen informanter opplevde at rollen som bas ikke hadde betydning for implementering av HMS: *"Min rolle innebærer bare at jeg skal gå på noen møter av og til"*. Flertallet opplevde

derimot at de hadde en viktig rolle: *"Det er vi som jobber med de på gulvet. Dersom jeg ikke hadde brydd meg så hadde nok ikke de heller gjort det"*.

*"Du skal være forsiktig med hvordan du går frem. Du er en rollefigur"*.

## 4.2.2 Læring

*"Det er lett å overdosere informasjonen slik at en mister fokus på det som er viktig"* (HMS – leder om læring).

### 4.2.2.1 Rapportering

På spørsmålet om registrering av uønskede hendelser mente flere at det var lett å utsette rapporteringen fordi en stod i en arbeidssituasjon, og derfor glemte det etterpå. Flere sa at årsaken til dette var at de ikke hadde riktig fokus selv, og at det dreide seg om holdninger. En av informantene sa at ansatte hadde en mentalitet om å ikke utlevere hverandre. En informant sa at det ikke var alt som var like viktig å rapportere: *"Det er ikke alt som betyr noe, noen ting skal du bare la gå forbi"*. Høyt fokus på rapportering fra ledelsen ble også nevnt som betydningsfullt for hvor mange rapporter som ble skrevet. På spørsmålet om hvordan de reagerte dersom noen i arbeidsgruppen utførte "stille avvik", ga flertallet muntlig beskjed fordi de ikke likte å bruke penn og papir. Dette fungerte tilfredsstillende. Ikke alle så hensikten med gitte HMS – krav. Et eksempel som var gjennomgående var bruk av stige kontra stillas:

*"Å bruke stige er det sikreste i verden hvis du gjør det riktig. Motstand mot stige forstår jeg ikke"*.

*"Når de kommer med stigeforbud så har de bare distansert seg fra problemet gjennom et protokollvedtak. Hadde de sett en stige kontra et stillas, så hadde de aldri vedtatt dette"*.

Ingen av informantene oppga at de hadde opplevd frykt for å rapportere med tanke på egen karriere da de ikke hadde planer om å klatre i hierarkiet.

Informantene, herunder HMS – leder og basene, la også vekt på at fokus fra ledelsen var viktig for å fremme HMS – arbeidet. *"Holdinger, det har vært for lite fokus fra ledelsen. Det skaper holdninger nedover"* (HMS – leder om bedriftens syn på årsaker til ulykker).

Informantene påpekte at det var positivt når ledelsen kom på besøk på byggeplassene: *”Det er bra at de kommer og snakker med folk. Da kan de fange opp signaler om ting”*. De fleste informantene uttalte at de opplevde at HMS var i høysetet hos ledelsen.

*”Det har mye å si hvilke krav prosjektlederne setter til HMS. Det er det stor forskjell på. Dersom de ikke setter høye krav så er det vanskelig for meg som bas å gjennomføre det, alt raser da”*.

*”Vi føler at det er merkelig at byggelederen ikke gir beskjed om at vi må kutte ut det vi holder på med når du føler at du er litt på kanten av det som er lovlig”*.

#### **4.2.2.2 “Stille avvik”**

*”Folk tenker at de har kontroll”* (HMS – leder).

Når det gjaldt utførelse av “stille avvik”, var det stor forskjell fra prosjekt til prosjekt. *”Selvfølgelig, det vil alltid dukke opp. Tidsmessig så bruker du gjerne en stige fordi det går kortere tid, men du løper en risiko”*.

*”Vi er jo voksne folk, vi vet hva vi holder på med. Vi tar ingen ekstreme sjanser, vi vurderer hvor stor faren er”*.

De fleste informantene uttalte at manglende utstyr førte til avvik fra rutinene for å opprettholde fremdriften. En av informantene sa derimot at det var sjelden at “stille avvik” forekom: *”Det er ikke alt jeg er enig i av styring som kommer fra ledelsen, da tar vi.....jeg kaller det ikke “stille avvik””*.

#### **4.2.2.3 Kommunikasjon**

På spørsmålet om informantenes opplevelse av hvor aktive ledelsen var til å innhente HMS informasjon, sa flertallet at det stort sett var informantene selv som kontaktet ledelsen. Dette var derimot ikke et problem. På spørsmålet om informantene fikk tilbakemeldinger på rapportering om uønskede hendelser, sa noen at de fikk lite tilbakemeldinger. De fleste uttrykte derimot ingen ønsker eller behov for mer tilbakemeldinger. *”Tilbakemeldinger får jeg lite av, men om jeg trenger tilbakemeldinger det er en annen sak. Det er de som får rapportene som skal gjøre jobben sin”*. En annen informant savnet derimot tilbakemeldinger: *”Dersom vi hadde hatt et lite informasjonsmøte en gang i uken for å gjennomgå rapporteringen, så hadde vi nok fått mer fokus på det”*.

Flertallet av informantene hadde hatt 40 – timers HMS – kurs. Det var få som hadde deltatt på kurs innenfor ledelse. En av informantene hadde deltatt på et internt tre – dagers kurs for baser. En annen uttalte:

*”Jeg må innrømme at jeg er mest opptatt av å produsere. For mye teori er ikke aktuelt, det blir fjernt fra virkeligheten”.*

*”Du blir bare bas fordi at du blir det. Du har ingen utdannelse på det”.*

En av informantene ønsket evaluering og medarbeidersamtaler etter hvert prosjekt for å lære hva som kunne gjøres bedre, og hva som hadde vært bra.

*”I andre firma har de medarbeidersamtaler, her eksisterer det ikke. Du kan fange opp mange signaler ved å gjøre det på den måten. Som en arbeidsleder er det alltid greit å vite hva du kan gjøre bedre”.* De resterende informantene følte ikke behov for ytterligere kurs eller utdanning for å fungere i rollen som bas. I følge informantene hadde de ikke møter for basene hvor de kunne utveksle HMS - erfaringer. *”En tenkegruppe som samles en gang i måneden blir unaturlig”.*

### 4.2.3 Samhandling

*”De fleste tenker kortsiktig, økonomisk og tar snarveier. Derfor er det så viktig at ledergruppen tar affære, at de krever noe, ikke bare etter en ulykke. Ledelsen er alfa o mega. Jeg kan gjøre en god jobb, men det begrenses av topp - ledelsen”* (HMS – leder om betydningen av engasjement fra ledelsen).

Alle informantene opplevde ulike utfordringer knyttet til det å kombinere rollen som kollega og leder for arbeidsgruppen, men i ulik grad. Det var vanskelig å irettesette kollegaer: *”Du vil gjerne være kompis etterpå, så der kommer du i en konfliktsituasjon”.* Samarbeidet gikk stort sett bra, og informantene trivdes stort sett i rollen: *”Det kan være utfordrende, men jeg liker å være bas. Du får være med på mer enn vanlige arbeidstakere”.* Når det kom til spørsmålet om informantene trodde at arbeidsgruppen så på informanten som kollega eller leder, brukte alle informantene lang tid på å formulere svarene. Få informanter var sikre på om de ble sett på som en kollega eller leder.

Når det kom til samarbeidet med ledelsen, oppga alle informantene at det fungerte bra. De la imidlertid vekt på at det var personavhengig. *"Det er bra. Selv om du bare er en helt nederst, så føler du deg som en viktig person her i bedriften"*. Samtlige informanter oppga at de fikk hjelp til å løse problemer dersom det var behov for det. Det var god takhøyde for å be om hjelp i bedriften.

#### **4.2.3.1 Produksjon versus sikkerhet**

*"Det er forskjellige oppfatninger om hvilket ansvar de har. Det er et tema jeg plukker mye på"* (HMS – leder om forventinger til basen).

I følge informantene forventet arbeidsgruppen at ting skulle være tilrettelagt for å få flyt i arbeidet, herunder å skaffe nødvendig utstyr. Det ble også forventet at arbeidslederen hadde svar på ting de lurte på. En av informantene var usikker på hva som ble forventet: *"Jeg har ikke fått tilbakemeldinger om hva de forventer at jeg skal gjøre"*. Informantene var usikre når det kom til hvilke forventinger ledelsen hadde. Følgende utsagn illustrerer det tydeligste svaret: *"De sier ikke hvilke forventinger de har, men det forventes at du passer på"*.

Når det gjaldt samsvar mellom sikkerhet og produksjon, sa en at de skulle hatt bedre tid til å utføre arbeidet for å ivareta sikkerheten. Flertallet sa derimot at man kunne jobbe fort og sikkert fordi arbeidsrutinene var godt innarbeidet.

#### **4.2.3.2 Mellom barken og veden?**

Det var bare en av informantene som ikke kjente seg igjen i beskrivelsen mellom barken og veden, *"Det er nok mer et rykte mellom barken og veden"*. Noen følte det bare slik av og til og sa at det var avhengig av hvor mange arbeidsgruppen bestod av. Store grupper ga også større variasjon i forventninger og krav som ble stilt. Dårlige akkord målinger over tid, førte til misnøye i arbeidslaget, og da var det arbeidslederen som fikk skylden: *"Det er ikke alltid like lett, det skal jeg nok innrømme. Du skal jo ha gjengen med deg"*. De fleste informantene var veldig tydelige på at de identifiserte seg med arbeidsgruppen. Det var to informanter som følte seg midt i mellom: *"Det er jo helst arbeiderne jeg skal kjempe for, men det blir litt midt i mellom"*. En annen informant beskrev rollen sin slik: *"Jeg er litt i begge leirer. Du har et lederansvar, men du må alltid prøve å være en del av gutta"*.

## 4.3 Oppsummering

Dette kapittelet har presentert resultater fra datamaterialet som er samlet inn.

	VIRKSOMHET 1	VIRKSOMHET 2
<b>ROLLER</b>		
<b>Arbeidsoppgaver og ansvarsområder (HMS)</b>	Til en viss grad bevisst dette	I liten grad bevisst dette
<b>Betydning av egen rolle</b>	Følte ikke at de hadde en viktig rolle	Følte de hadde en viktig rolle
<b>LÆRING</b>		
<b>Rapportering</b>	Ikke angi hverandre, produksjonsorienterte, følelse av kontroll, hendelser ble betegnet som dagligdagse, viktig med fokus fra ledelsen.	Ikke angi hverandre, produksjonsorienterte, følelse av kontroll, hendelser ble betegnet som dagligdagse, viktig med fokus fra ledelsen
<b>“Stille avvik”</b>	Tidspress, holdninger og dårlig planlegging, egen atferd påvirket arbeidsgruppen	Tidspress, holdninger og dårlig planlegging, egen atferd påvirket arbeidsgruppen
<b>Kommunikasjon</b>	Fra toppen og ned, skrivevegring, savnet ikke tilbakemeldinger,	Fra toppen og ned, skrivevegring, savnet ikke tilbakemeldinger
<b>SAMHANDLING</b>		
<b>Produksjon sikkerhet versus</b>	Samhandling bra med både ledelsen og arbeidsgruppen, antok at ledelsen forventet sikkerhet (usikre), arbeidsgruppen forventet produksjon	Samhandling bra med både ledelsen og arbeidsgruppen, usikre på forventinger fra ledelsen, arbeidsgruppen forventet produksjon
<b>”Mellom barken og veden”</b>	Få som kjente seg igjen	Flertallet kjente seg igjen

**Figur 14.** Oppsummering av funn

Figur 14. viser en oppsummering av de empiriske funnene kategorisert etter teori og intervjuguide. Denne viser til hvilke forutsetninger som hadde betydning for basens rolleatferd.

### 4.3.1 Same, same, but different?

Hovedinntrykket er at informantene opplevde samme type utfordringer i begge casene. Det var forventningene om høy produksjon fra arbeidsgruppen som dominerte. Alle informantene var produksjonsorienterte, og et stort flertall identifiserte seg med arbeidsgruppen. For å ivareta sosiale relasjoner innad i arbeidsgruppen opplevde flere utfordringer som førte til at de lettere så bort fra ting som ikke alltid var "etter boka". I forlengelsen av dette ønsket flertallet tydelig og synlig ledelse for å gjøre informantenes HMS – arbeid lettere. Det eksisterte også uklarhet omkring hvilke forventninger ledelsen hadde til informantene. Det var derimot en felles forståelse av at HMS var et kollektivt ansvar. Flere sa at det hovedsakelig var verneombudets oppgave å ivareta HMS. Rapportering av uønskede hendelser ble ikke alltid prioritert grunnet tidspress. Enkelte hendelser ble betegnet som dagligdagse og normale. Dårlige holdninger, lojalitet til arbeidsgruppen, og manglende fokus fra ledelsen var også medvirkende faktorer til at RUH ikke ble prioritert. Årsaker til "stille avvik" var dårlig planlegging av informantene, tidspress, holdninger, manglende forståelse for enkelte sikkerhetstiltak, egne risiki vurderinger ble også nevnt som medvirkende faktorer. Til tross for utfordringer, trivdes informantene i rollen grunnet medvirkning og medbestemmelse.

De mest fremtredende forskjellene var at informantene i Virksomhet 2 kjente seg igjen i beskrivelsen "mellom barken og veden". Dette var ikke like klart i Virksomhet 1. Informantene i Virksomhet 2 var også liten grad bevisst sitt HMS – ansvar og HMS – arbeidsoppgaver. I den sammenheng var det interessant at de likevel følte at de hadde en viktig rolle for implementering av HMS. Dette var ikke tilfelle i Virksomhet 1, hvor de til en viss grad var bevisst sitt HMS - ansvar og arbeidsoppgaver, og i liten grad følte at de hadde en viktig rolle.

*Dette kapitlet har presentert empiri som har berørt studiens forskningsspørsmål og problemstilling. I neste kapittel vil empirien diskuteres i lys av valgt teori.*



## 5 DISKUSJON

*Hensikten med denne studien har vært å utforske hvorfor basens rolleatferd kan ha innvirkning på HMS – atferd i arbeidsgruppen. I dette kapittelet vil de teoretiske forventningene diskuteres med hovedfunnene i empirien. Følgene funn vil diskuteres nærmere:*

- *arbeidsoppgaver og ansvarsoppgaver*
- *betydningen av egen rolle*
- *rapportering*
- *“stille avvik”*
- *kommunikasjon*
- *produksjon versus sikkerhet*
- *mellom barken og veden*

*Avslutningsvis vil studiens begrensninger diskuteres.*

*Studiens overordnede problemstilling var ”**Hvorfor kan basens rolleatferd ha innvirkning på HMS – atferd i arbeidsgruppen?**”. I den forbindelse skulle følgende problemstillinger besvares:*

1. *Hvordan definerer basen sine arbeidsoppgaver og ansvarsområder innenfor HMS?*
2. *Hvilke utfordringer gir rollen som bas i forhold til det å samhandle med både arbeidsgruppen og ledelsen i HMS arbeidet?*

### 5.1 Roller

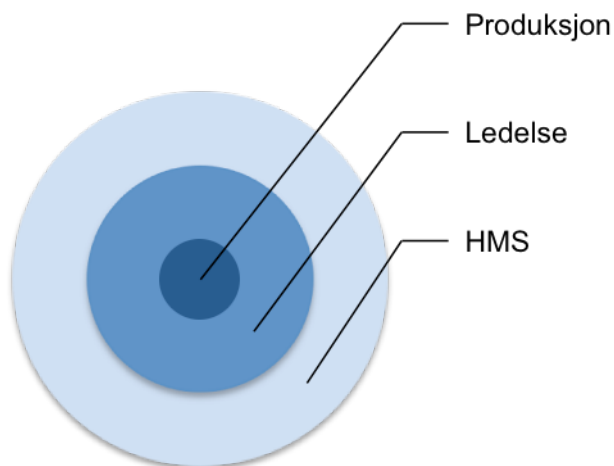
#### 5.1.1 Arbeidsoppgaver og ansvarsområder

For å drive et systematisk og kontinuerlig HMS – arbeid, forutsettes det at ansatte har forstått og godtatt krav om ansvar (Karlsen, 2010). Med andre ord, uten at arbeidslederen er innforstått med hvilke HMS - arbeidsoppgaver og ansvarsområder rollen innebærer, vil det

være vanskelig for virksomhetene å drive et systematisk og kontinuerlig HMS – arbeid. Empirien viser til funn som antyder at informantene til dels, men i liten grad var bevisst dette.

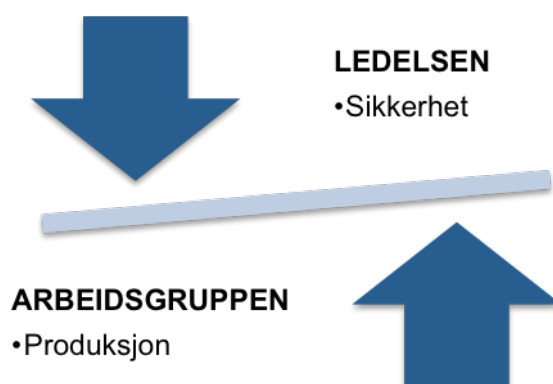
Teori om roller sier at mangel på tydelig kommunikasjon omkring forventinger til en rolle, medfører rolletvetydighet som innebærer usikkerhet omkring hva rollen innebærer eller hvordan den skal utføres (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Empirien viser at informantene til dels, men i liten grad var bevisst hva rollen innebar i relasjon til HMS, og at de stort sett var produksjonsorienterte. Kommunikasjonen synes derfor ikke å nå frem til de ulike delene i organisasjonen. I følge de formelle stillingsbeskrivelse som var forholdsvis like i begge casene, ble basene pålagt et stort HMS - ansvar og mange arbeidsoppgaver. Basen skulle ivareta HMS parallelt med effektiv produksjon og ledelse av arbeidsgruppen. Herunder var basen blant annet ansvarlig for at sikkerhetsarbeidet ble fulgt, og for å følge rutiner for endringer og avvik. I følge HMS – lederne, hadde basen en veldig viktig rolle i HMS – arbeidet. Derfor ble det arbeidet mye med å tydeliggjøre dette overfor basen fra ledelsens side. I følge teori om kommunikasjon, kan for mye informasjon føre til at budskapet forsvinner (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Da empirien antyder at basene ikke har den atferden ledelsen ønsker, kan dette tolkes som at basene ikke har forstått budskapet. Kan det tenkes at budskapet ledelsen sender er for detaljert, eller at budskapet drukner i andre prosedyrer? Begge casene er store virksomheter med ulike avdelinger (jmf. figur 12 og 13). I forhold til kommunikasjonsflyten innebærer dette at kommunikasjon må gjennom mange nivå i organisasjonen. Empirien antyder at basene hadde mye kontakt med prosjektlederne. I forlengelsen av dette kan det derfor antas at hvilket fokus prosjektleder har på HMS, vil innvirke på basens opplevelse av HMS – ansvar og arbeidsoppgaver. Alternativt kan dette tolkes slik at basen legger en annen mening i HMS – ansvaret enn det ledelsen vektlegger.

Skal en tolke dette i lys av Turner og Pidgeon (1997), kan dette funnet skyldes at HMS – ansvaret er i konflikt med gjeldende forståelse, verdier og regler. Empirien antydte at de fikk like godt betalt som akkorden for å sikre seg, men likevel valgte de bort sikkerhetstiltak. Dette kan tolkes som at HMS er i konflikt med basens og arbeidsgruppens verdier og regler. HMS – informasjon kommer ofte innpakket sammen med annen informasjon, vil hvilken informasjon basen da bevisst eller ubevisst fokuserer på, avhenge av basens fokusområde. I følge empirien ble informantene først og fremst baser fordi de var faglig dyktige. I tråd med teori om subjektiv mestringsevne (Bandura, 1997), vil tidligere erfaringer med å lykkes faglig, og få anerkjennelse for dette, føre til at faget, herunder produksjon, blir basens hovedfokus. Dette kan illustreres som følgende:



**Figur 15.**

Dermed kan dette funnet tolkes som at basene var produksjonsorienterte fordi at de har lang erfaring med å lykkes faglig. Etterfulgt av produksjon, illustrerer figur 15. at ledelse var i fokus, og HMS fremstod som et perifert lag i informantenes fokusområde. Dette kan skyldes arbeidsgruppens forventninger til basen om planlegging og god lønn. Det kom også frem antydninger om at basene ikke trodde at arbeidsgruppen forventet at basen skulle løpe rundt å mase om HMS. Dermed kan dette også tolkes i lys av teori om rollekonflikt. Empirien antyder at ledelsen forventet at basen var en pådriver innenfor HMS, og arbeidsgruppen forventet at basen var en pådriver for produksjon som illustrert i figur 16.



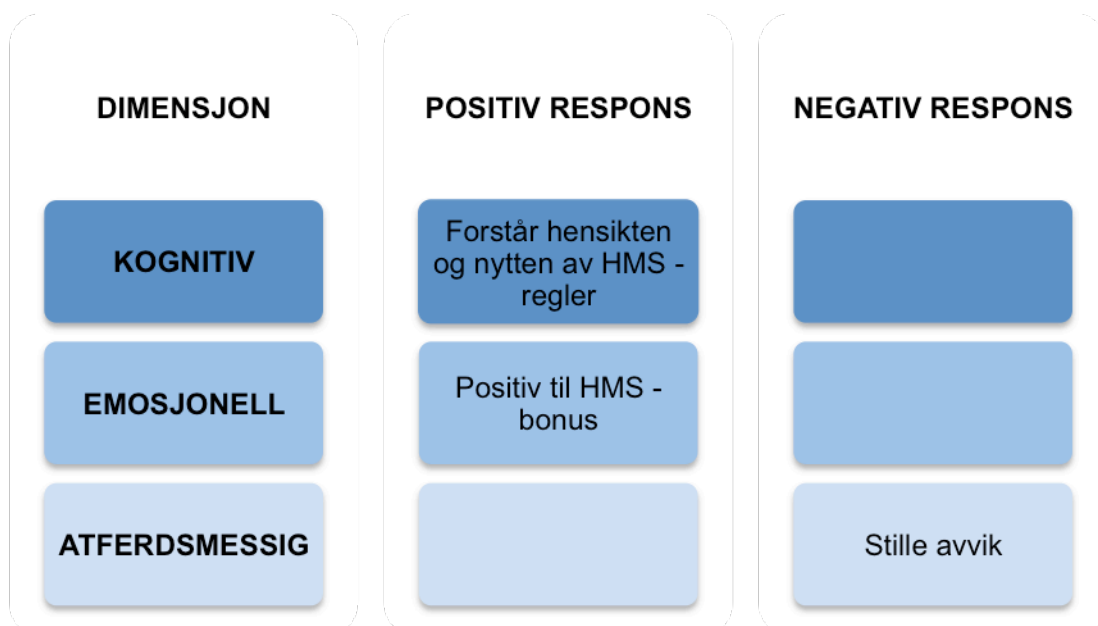
**Figur 16.**

Figuren illustrerer at forventningene er motstridende, og vanskelige å balansere. Krav og forventninger som overstiger rolleinnhavers kapasitet, skaper i følge teori om roller en

rolleoverbelastning i form av stress. I følge Martinussen (1991), vil sosiale relasjoner avgjøre hvilke forventinger basen lever opp til. Dette får støtte fra empirien som viste til at basen prioriterte produksjonen fremfor sikkerhet for å ivareta sosiale relasjoner innad i arbeidsgruppen. Akkord var i følge empirien en stressfaktor for flere baser. Det ble nevnt at noen ikke klarte å legge fra seg arbeidet når de gikk hjem fra jobb, og fikk problemer med å sove i perioder. Dette kan ha medført at sikkerheten ble nedprioritert grunnet totalbelastningen dette kan ha påført basen (jmf. figur 16). Teori om rolleoverbelastning kan også forklare basenes ansvarsfraskyving. Empirien viser at basene fraskjøv HMS – ansvaret over til verneombudet, og påpekte at alle hadde et felles ansvar.

### 5.1.2 Betydningen av egen rolle for implementering av HMS

Resultatene viser til at informantene i Virksomhet 2 i liten grad var bevisst sitt HMS – ansvar, men følte likevel at de hadde en viktig rolle for implementering av HMS. I Virksomhet 1, var basene til en viss grad bevisst sitt HMS – ansvar, men følte derimot ikke at de hadde en viktig rolle i relasjon til HMS. Dette viser til ulike reaksjoner i forbindelse med HMS. Disse funnene kan tolkes i lys av Piderit (2000) sin artikkel om ambivalens. Dermed kan funnene sees på som ulike responser på HMS langs ulike dimensjoner. Dette illustreres i figur 17.



**Figur 17.** Illustrerer som eksempel på at basens respons på HMS kan arte seg langs ulike dimensjoner.

Som figur 17. illustrerer, kan basen ha en positiv respons emosjonelt og kognitivt. "Stille avvik" er en atferdsmessig negativ respons på HMS, som står i strid med positive responser langs de kognitive - og emosjonelle dimensjonene. I møter med ledelsen kan basen si seg enig i beslutninger vedrørende HMS, men atferdsmessig avvike fra HMS – rutinene. Dersom basen er positiv langs den kognitive og emosjonelle dimensjonen kan dette skape ubehag for basen, jmf. stress som følger av rolleoverbelastning. En atferdsmessig negativ respons kan endres gjennom eks. et nytt HMS – reglement, og kan redusere ubehag for basen. Empirien viser til tydelige og synlige prosjektledere. Dette kan antyde at ambivalens oppstår grunnet manglende engasjement fra ledelsen. Ledelsens engasjement vil diskuteres senere i dette kapitlet.

Det kan stilles spørsmål ved om man ved å innta et ambivalent perspektiv på motstand, bagatellisere fenomenet, og ikke ta motstand på alvor? Dersom en skal tolke Hollander og Einwohner (2004) sin artikkel opp mot motstandsbegrepet, kan aktører være ubevisste i sine motstandshandlinger. Motstand må fortolkes av "noen", og er med dette sosialt konstruert. Basen kan utføre "stille avvik" uten å ha intensjon om å motarbeide HMS. Årsaken til "stille avvik" kan være ytre press fra relasjoner som skaper en tvetydighet i basens handlingsmønster.

Tidligere i oppgaven ble det nevnt at basens følelse av mestring (jmf. Bandura), var styrende for basens rolleatferd. I følge Bandura (1997), skjer menneskelig læring skjer i gjensidig interaksjon mellom personlig atferd, personlige forhold og forhold i omgivelsene (jmf. figur 5, s. 18). Empirien antyder at det ikke er tilstrekkelig å føle at rollen har betydning for implementering av HMS. Basene følte seg utrygge i deler av rollen, spesielt i det å takle ledelse overfor arbeidsgruppen. Dersom de føler at de ikke mestrer ledelse, vil dette i lys av Bandura (1997), føre til at basens motivasjon omkring HMS – ledelse svekkes. Det kan derfor tolkes slik at basen må oppleve forutsetninger for å skape endring for å lykkes med implementering av HMS. Ville det være hensiktsmessig å gi basene en mer formell utdanning innen ledelse og HMS? Basene hadde 40 timers HMS – kurs, og hadde dette vært nok ville dette kanskje gitt resultater. Virksomhetenes HMS - resultater viser fremgang, tyder dette på at de gjør noe riktig, og hvordan eventuelt identifisere praksisen som har ført til bedring? Eller kan dette tolkes som et resultat av økende underrapportering?

I følge teori om læring, ble det forventet å finne at enkeltkretslæring var en dominerende læringsform. Resultatene viser derimot antydninger til dobbeltkretslæring, ettersom informantene reflekterte omkring egen atferd og påvirkningen den hadde på HMS - atferden i arbeidsgruppen. Dersom basen ikke fulgte gitte HMS – prosedyrer, ble ikke pålegg fra basen om å følge HMS – prosedyrer godt mottatt av arbeidsgruppen. De innså at de selv måtte fremstå som gode rollemodeller for å endre HMS – atferd i arbeidsgruppene sine.

## 5.2 Læring

Casestudiene synes å vise til at de har implementert kravene om systematisk HMS – arbeid, jmf. strategi E (Jacobsen, 2004). Likevel synes det å være muligheter for å sikre at disse HMS – kravene blir bedre brukt i praksis gjennom læringsprosesser, jmf. strategi O (Jacobsen, 2004). Dersom basen ikke følger den lukkede styringsløyvens logikk (figur 6, s.22), vil organisasjonen risikere å bare korrigere resultatene. Basen kan med dette være en viktig nøkkelrolle, og spørsmålet er da om basen leverer varene.

### 5.2.1 Rapportering

I følge Reason (1997), er en rapporterende kultur en av flere forutsetninger for en god sikkerhetskultur. Det at begge virksomhetene vektlegger rapportering av uønskede hendelser, kan tolkes slik at det er ment å gi viktig informasjon til HMS – arbeidet i virksomhetene. Dette gir også grunnlag til å tolke det slik at virksomhetene prioriterer sikkerhet høyt, og tilstreber det Westrum kaller en generativ kultur (jmf. figur 8, s. 24). For å få ansatte til å rapportere, la ledelsen vekt på å oppmuntre til rapportering, dette i tråd med Reason (1997). Dette ble blant annet forsøkt gjennom å legge kvantitative mål for hvor mange registrerte RUH hver ansatt skulle registrere årlig. Reason (1997) problematiserer ikke kvantitet fremfor kvalitet i sin teori. Det at antall RUH øker, vil ikke bety at kvaliteten øker. Ansatte kan dermed fortsette med de samme avvikene som før, og rapportere andre "mindre alvorlige" hendelser. Da er spørsmålet om man faktisk lærer noe? I følge Sydow m.fl. (2009), vil dette føre til at organisasjonen fortsetter på samme måte uten å kunne se alternative løsninger (jmf. figur 7, s. 23). Når ansatte ikke rapporterer vil det være vanskelig for virksomhetene å forstå årsakssammenhengene, noe som kan føre til mulige

ringvirkninger, jmf. "onde sirker" (Masuch, 1985). Veien ligger med dette åpen for at ulykker kan skje fordi at organisasjonen ikke er i stand til å fange opp at sikkerhetsrutinene ikke holder mål. For å kunne bryte stivhengighet, herunder endre HMS – atferd, kan en stor ulykke, eksempelvis en dødsulykke, føre til at organisasjonen stiller spørsmål ved gjeldene sikkerhetsrutiner.

Virksomhet 1 la en null – filosofi til grunn i HMS – arbeidet. Kan dette virke hemmende på organisasjonens læringsprosess? En null - visjon kan skape inntrykk av at det ikke er lov å gjøre feil, og dermed frykt for ødelegge ved å rapportere ulykker. En null – visjon kan også skape er en følelse av at "det nytter ikke likevel", og dermed svekke motivasjon til å lære av hendelser. Reason (1997) sier dersom ansatte oppfatter at rapportene ikke vil gi resultater og mangler tillit til systemet, vil dette hemme rapporteringskulturen. Det var enkelte informanter som hadde en holdning som sa at man ikke skulle angi hverandre, til tross for at rapporteringssystemene var anonyme. I følge Schein, kan artefakter vise til uformelle verdier (Hatch, 2001). I lys av denne teorien kan derfor "stille avvik" tolkes som et uttrykk for basens og arbeidsgruppens uformelle HMS – verdier.

I følge teori om læring ble det forventet å finne at basens subjektive mestringsevne påvirker basens oppmuntring til arbeidsgruppen om å rapportere uønskede hendelser. Empirien viser til at basene opplevde å ha kontroll på hendelser som innebar "farlige handlinger". Med dette kan empirien tolkes slik at basene opplever at de mestrer "farlige" handlinger. Hendelser ble også betegnet som dagligdagse, og ble derfor ikke rapportert. Tidspress ble også nevnt som årsak. Dette kan tolkes som det som Turner og Pidgeon (1997) omtaler som arbeidspress som vil gi en falsk trygghetsfølelse. I en presset situasjon hvor produksjonen blir vurdert som viktig, vil det være naturlig å anta at basen ikke vil oppmuntre arbeidsgruppen til registrering av uønskede hendelser. Basene og arbeidsgruppen lærte av å observere hverandre. I følge Martinsen (2009), er dette en viktig læringsmekanisme. Dersom basens rolleatferd er produksjonsrettet og overser HMS regler, kan det ha en negativ innvirkning på HMS – atferd i arbeidsgruppen. Dersom basen unnlater å rapportere "dagligdagse hendelser" kan denne formen for læring redusere muligheten til å varsle faresignaler oppover i organisasjonen. Dette kan lede til en stor ulykke, herunder dødsulykke.

Det fremkom av resultatene at hendelser ble bagatellisert og derfor ikke rapportert. Hvorfor læring ikke skjer i arbeidsgruppen og i organisasjonen, kan skyldes det som Levin og Klev kaller "glava lag" (2002). Basens posisjon mellom arbeidsgruppen og ledelsen medfører at

arbeidslederen skal formidle informasjon fra ledelsen og motsatt. Arbeidslederen kan derfor bruke sin rolle til å hindre informasjon nedover og oppover i organisasjonen. Dette kan være en forsvarsmekanisme for å dempe trykket fra arbeidsgruppen og ledelsen. Informasjon om HMS kan hindres for at basen ikke skal tape ansikt i arbeidsgruppen. Basen ble i følge resultatene vurdert etter hvor godt arbeidslaget tjente. Dersom ledelsen legger press på basen om å ivareta HMS og formidle dette til arbeidsgruppen, er det dermed ikke sagt at basen gjør dette. Dette kan dempe presset på kort sikt, men føre til alvorlige konsekvenser på lang sikt. Dermed kan basens vurdering av HMS være viktig.

Sikkerhetskultur er tillært, og endring av kultur og atferd må dermed skje gjennom læringsprosesser. For at organisasjonen skal lære, må det tilrettelegges for at ansatte kan reflektere omkring erfaringer og observasjoner (Reason, 1997). I følge informantene hadde ikke virksomhetene tilrettelagt for at basene kunne utveksle HMS - erfaringer. Flere ga uttrykk om at et møte en gang i uken på byggeplassene hvor prosjektleder hadde en gjennomgang av HMS kunne vært nyttig for å få fokus på HMS.

### 5.2.2 “Stille avvik”

Casenes organisasjonsstruktur (jmf. figur 12 og 13), ligner på Mintzberg sin konfigurasjon, maskinbyråkratiet, jmf. figur 9, s. 28 (2003). Denne konfigurasjonen kjennetegnes av en spesiell kjerneaktivitet som gjør det mulig for organisasjonen å ha en klar arbeidsfordeling. Dette innebærer også et sterkt innslag av regler og prosedyrer for hvordan man skal gjennomføre aktivitetene (Mintzberg, 2003). Basen gjør de samme aktivitetene hver dag basert på virksomhetenes regler og prosedyrer, og blir flinkere og mer effektive. I forhold til produksjonen og fremdriften vil regler og prosedyrer være svært effektiv. I en endringssammenheng hvor det stilles krav om å måtte gjøre ting på en ny måte, vil det kunne føre til at det blir vanskelig å lære noe nytt. Bygg og anleggsbransjen er under stadig oppsyn og må tilpasse seg endringer og HMS – reguleringer. I tillegg er de utsatt for sterke konjunktur svingninger som krever fleksibilitet. Nye HMS - rutiner i forhold til sikkerhet vil kunne gå på bekostning på effektiviteten. Dette vil innebære at arbeidsgruppen må forkaste tidligere arbeidsrutiner når det skal innføres nye HMS – rutiner. De kan også ha brukt mye tid på å justere arbeidsrutiner for at produksjonen skal blir så effektiv som mulig. I lys av teori om stivhengighet, vil det derfor være vanskelig å gjøre noe annet enn det man er veldig flink på (Sydow et al., 2009). Empirien kan antyde at dette er tilfelle i begge casene, blant



annet fordi at informantene tok såkalte "stille avvik" da det var raskere enn å følge HMS – rutiner. Selv om de var pålagt å følge disse rutinene valgte de likevel å ikke følge disse da de var vant med å gjøre det på sin måte.

HMS – ledelsen henviste til holdninger som årsak til "stille avvik". Flere baser støttet også holdninger som årsak. Noen baser uttrykte at de fulgte HMS – regler, og andre fulgte bare regler som de selv fant fornuftige. Dette ga ikke et tydelig svar på om gode holdninger er nok til å endre atferd, eller om gode holdninger gir riktig HMS – atferd. Empirien viser at basene opplevde enkelte HMS – prosedyrer som unødvendige, og sa derfor at "stille avvik" ikke ble utført for å ta sjanser.

Tidspress ble i følge empirien opplevd som en av årsakene til "stille avvik". Dersom en ser dette i sammenheng med dårlig planlegging, kan dette tolkes som at tidspress og "stille avvik", egentlig dreier seg om dårlig planlegging. I følge basene gjelder dette eget arbeid med planlegging, og ikke bare prosjektnivå. Dårlig tid kan igjen medføre "stille avvik" for å få arbeidet gjort. Dårlig planlegging kan i følge Reason (1997) betegnes som latente feil. Dårlig planlegging kan skyldes manglende opplæring, dårlig kommunikasjon og organisasjonsstruktur. Med dette blir latente feil et resultat av strategiske beslutninger i organisasjonen. Aktive feil er synlige feilhandlinger, herunder "stille avvik" med ulykke som konsekvens. Dersom "stille avvik" ikke fører til en ulykke, kan basen og arbeidsgruppen lære at avvik fra formelle HMS – rutiner ikke medfører en arbeidsulykke. Dette kan gi basen og arbeidsgruppen følelse av mestring og kontroll, og skaper en opplevelse av at hendelser "går bra". I følge Reason (1997), er formelle regler og prosedyrer viktige barrierer for å unngå ulykker. Dersom en av medlemmene i arbeidsgruppen avviker fra en HMS - regel betyr dette dermed ikke at det vil skje en ulykke. En fare er dersom flere i arbeidsgruppen avviker fra HMS – rutinene samtidig eller sekvensielt uten å informere hverandre eller utenforstående om dette.

### 5.2.3 Kommunikasjon

Organisasjonsstruktur påvirker i følge teori om kommunikasjon, kommunikasjonsflyten og læring i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Resultatene viser til at informasjon stort sett kom fra toppen og ned. Empirien viser også at erfaringer som utveksles internt i arbeidsgruppene ikke videreføres i organisasjonen, og at basene ikke savnet

tilbakemeldinger. Dersom basen ikke leser HMS - rapporter og formidler disse til arbeidsgruppen, eller rapporterer uønskede hendelser til ledelsen, vil ikke relevant HMS – informasjon nå aktuelle aktører. Dermed kan basen i følge Levin og Klev (2002), betegnes som et "glava lag". I tråd med teori om stivhengighet (jmf. Sydow et al., 2009), fører dette til at atferden ikke korrigeres, som kan resultere i en ulykke. Organisasjoner som ligner maskinbyråkratiet retter ofte fokus intern i organisasjonen for å effektivisere produksjonen for å bli enda bedre (Jacobsen, 2004). En hierarkisk organisasjonsform med mye makt til staben som utvikler regler og prosedyrer, herunder HMS – stab, medfører også i følge Mintzberg en treghet i organisasjonen (2003). Dersom basen og arbeidsgruppen kommer med forslag til endring av HMS – rutiner, må dette gjennom mange ledd for å godkjennes. Begge casene hadde RUH – blokker hvor det var mulig å komme med forslag til forbedringer. Dersom disse endringsforslagene må gjennom mange ledd og nivå for å godkjennes, kan det føre til at basen ikke gidder å komme med forslag. Dette kan dermed ha dårlig effekt på læring som altså er en viktig forutsetning for en god sikkerhetskultur (Reason, 1997).

En annen årsak til at informantene ikke savnet tilbakemeldinger kan være tidspress og dårlig planlegging. Det ble også nevnt at mange hadde skrivevegring og derfor unnlot å rapportere. Til tross for at virksomhetenes rapporteringssystem var enkle å bruke og krevde tidsmessig ikke mye tid for å fylles ut. Slik som Schein forklarer organisasjonskultur, kan brudd på formelle sikkerhetsprosedyrer, herunder underrapportering og "stille avvik", være artefakter og dermed et uttrykk virksomhetenes sikkerhetskultur (Hatch, 2001). Med dette kan empirien antyde konflikter mellom verdiene som eksisterer på organisasjonsnivå og de verdiene som eksisterer i arbeidsgruppen som arbeidslederen er en del av. Med utgangspunkt i dette vil virksomhetenes sikkerhetskultur kunne påvirke basens rolleatferd. Dette spesielt med tanke på at basene ofte er rekruttert fra arbeidsgruppene, og vil derfor bære preg av verdiene som eksisterer i gruppen. Intervju med HMS – ledere og baser la også holdninger til grunn for hvorfor en uhensiktsmessig HMS – atferd ble valgt. I følge Pfeffer og Sutton (2006), er det ikke en selvfølge at kulturendringer tar lang tid, men at det kan bli en form for selvoppfyllende profeti. I følge intervjuer med HMS – ledere og baser ble holdninger omtalt som vanskelig å endre. Disse uttalelsene kan bygge på antakelser som at sikkerhetskulturen representerer en dyp struktur i organisasjonen. I en endringsprosess kan derfor kulturelle endringer føre til at ansatte flykter slike endringer, dersom det kommuniseres at kulturell endring er vanskelig. Dette kan representere et ork for både for basene og ledelsen i en hektisk hverdag.

## 5.3 Samhandling

### 5.3.1 Produksjon versus sikkerhet

I følge Reason (1997) må organisasjonen ha et kontinuerlig fokus på sikkerhet. Dette ligger også til grunn i IKT - forskriften (Arbeids- og Sosialdepartementet, 2002). Reason (1997) sier at mål om sikkerhet og mål om produksjon alltid vil måtte konkurrere med hverandre. I følge empiri, ga toppledelsen uttrykk for at sikkerheten skulle prioriteres fremfor produksjonen. I følge Mintzberg (2003), vil organisasjoner som ligner på maskinbyråkratiet ha til siktemål å effektivisere produksjonen. Her viser empirien til flere eksempler på at produksjonen ble vurdert som viktigst i handling blant informantene. Det er produksjonen som bidrar med ressurser som muliggjør en HMS – innsats. Produksjonen vil derfor prioriteres fremfor sikkerheten. Det er ikke før organisasjonen opplever en nesten - ulykke eller en eksempelvis en dødsulykke, at sikkerheten blir et sentralt fokusområde igjen (Reason, 1997). Resultatene viser at dette var tilfelle for flere informanter. Risiki ved å ta "stille avvik" ble undervurdert da hendelsene ikke var ulykkesbelastet. Det ble også nevnt at en ikke forstod alvorret av ulike hendelser før en ulykke inntraff med andre eller seg selv.

Basens rolleatferd var produksjonsrettet, og viser til avvik dersom man ser dette i sammenheng med at sikkerhet har høy prioritet i casestudiene. Teori om samhandling legger til grunn man utvikler forpliktelser overfor det fellesskapet en inngår i fordi handlingen har en mening for individene som inngår i samhandlingen. I følge teori om roller, vil de forventningene rolle innehaver lever opp til, blant annet avhenge av hvilke behov som skal tilfredsstilles (Martinussen, 1991). For informantene var det viktig å ivareta sosiale relasjoner i arbeidsgruppen, og imøtekom derfor forventinger om produksjon fra arbeidsgruppen. Arbeidsgruppens forventinger hadde også betydning for hvordan informantene så på seg selv. Dersom arbeidsgruppen tjente dårlig var det informantene som fikk skylden, selv om det til tider kunne være grunnet dårlig arbeidsinnsats fra gruppen sin side. Informantenes rolleprestasjoner ble med dette vurdert ut i fra forventinger fra arbeidsgruppen. Dette er et eksempel på Banduras teori som sier at egne prestasjoner påvirkes av subjektiv mestringssevne (Bandura, 1997). Dersom arbeidslederen har dårlige erfaringer med å få arbeidsgruppen til å endre HMS – atferd, og gode erfaringer med å mestre faglige oppgaver som fører til økt fremdrift og tilfredshet i arbeidsgruppen, vil dette høyst sannsynlig svekke motivasjonen til å være en pådriver innen HMS. Dette kan føre til press på arbeidslederen grunnet motstridende forventinger om sikkerhet fra ledelsen. Med dette menes at uansett hva arbeidslederen gjør, så vil det være motsetning til andres forventinger.

Funnet kan også stå som eksempel på teori om stivhengighet (Sydow et al., 2009). Jo flinkere basen ble faglig, og jo bedre basen ble til å planlegge fremdriften, desto mer penger tjente arbeidslaget. Sannsynligheten for at basen skal prioritere HMS fremfor produksjon blir dermed liten sett i lys av denne teorien. Dette samsvarer med empirien hvor resultatene viser til at basene nedprioriterte enkelte HMS – tiltak da de opplevde at de tok lengre tid. Med andre ord, måten de utførte de "gamle" arbeidsoppgavene på, opplevdes som mer effektive enn enkelte HMS – tiltak, og ble derfor prioritert. Det kan også tenkes at stillingsbeskrivelsene ikke blir brukt som målestokk for basens rolleatferd. Empirien antyder bare at informantene ble målt etter akkord. Det understrekes imidlertid at studien ikke la stor vekt på dette og at det derfor kan være andre måter informantene ble målt på som ikke fremkom i studien. Dersom basenes subjektive mestringsevne (jmf. Bandura) var tilknyttet akkordmåling, vil det kunne føre til at det arbeidet som ble nedlagt i forhold til HMS ikke ble målt og derfor kunne påvirke basens forventinger om mestring. Akkordmålingen vil med dette kunne overskygge HMS – innsatsen. Dette tjener også som et eksempel på teori om stivhengighet (jmf. Sydow et al.) og vil derfor ha innvirkning på motivasjon til å endre HMS - atferd og motivasjon til HMS – arbeid.

I følge teori om HRO, må fokus på sikkerhet gjennomsyre hele organisasjonen (Reason, 1997). Empiri viser til selv om informantene fikk like godt betalt for å utføre sikkerhetsarbeidet, valgte de likevel å prioritere produksjon. Prosjektlederens HMS - fokus og HMS – standard hadde også stor innvirkning på basens HMS – arbeid. Da basene hadde hyppig kontakt med prosjektlederne kan det derfor antas at lavt sikkerhetsfokus fra prosjektlederen har innvirkning på basens rolleatferd og fokus på HMS.

### **5.3.2 Mellom barken og veden**

Flere informanter sa at de til tider kjente seg igjen i beskrivelsen "mellom barken og veden". Likevel antydet basene at det ikke var et problem som preget arbeidsdagen. Empirien gir dermed ingen sterk støtte til "mellom barken og veden" problematikken (Stieng, 1989). Informantene sa derimot at rollen ga ulike utfordringer. Dette først og fremst fordi lojaliteten lå hos arbeidsgruppen. Dette er i tråd med teori om grupper (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Som nevnt forventet arbeidsgruppen at basen prioriterte produksjon, mens ledelsen forventet at basen prioriterte sikkerhet. Dette antyder at uansett hva basen prioriterte, så ville dette

være motstridene med en av disse forventingene. Akkorden gjorde at flere ikke ville være bas da det skapte stress og konflikter. Det at ansvaret for inntjening ligger på basen, legger derfor et press på rollen. Likevel valgte de fleste å fortsette som bas da medvirkning gjorde at de trivdes i rollen.

Det å implementere HMS – regimet er en planlagt endringsprosess med mål, handlingsplaner for gjennomføring og evaluering. Dette forutsetter i følge Jacobsen (2004) ledelse. Det er i den sammenheng viktig at ledelsen også endrer seg. I følge Gioia og Chittipeddi (1991), vil basen være en viktig ”meningsgiver” i den sammenheng. Flertallet var enig i at HMS var i alles interesser og at ulykker ikke skulle forekomme. Dette stemte derimot ikke overens med hva som ble sagt, da det ble påpekt at ”stille avvik” var en del av hverdagen. Dette representerer teori om bruksteori og uttalt teori (Busch et al., 2007). Dersom basen uttaler at sikkerhet er viktigere enn produksjon, men i handling prioriterer produksjon, vil dette ikke ha god effekt på HMS – atferd i arbeidsgruppen.

Empiri viser at basene ønsket tydelig å synlig ledelse for å bli flinkere på HMS. Informantene så nytten av HMS og mente selv at det er viktig, men at det var avhengig av ledelsens engasjement for å opprettholde trykket. Det ble også antydnet at jo mindre handlingsrom informantene hadde, desto flinkere var de på HMS. De illustrerte dette ved å vise til arbeidsoppdrag i oljeselskaper hvor det var høye krav til HMS, og hvor de ikke hadde anledning til å ta ”stille avvik”. Jo høyere HMS – standard prosjektlederen la på byggeplassen, desto lettere ble det for basen å få gjennomslag for HMS – arbeidet i arbeidsgruppen. Dette kan tolkes slik at graden av ”mellom barken og veden” var avhengig av engasjement fra basens overordnede. Dette samsvarer med tidligere forskning som vist til i innledningskapittelet.

### 5.3.3 HRO og NA

I følge Reason og teori om HRO (1997), kan alle ulykker unngås, mens ulykker i følge Perrow og teori om NA (1984), er normalt. Virksomhet 1 legger en null – visjon til grunn i sitt HMS arbeid hvor ledelsen spiller en viktig rolle for måloppnåelse. Organisasjonen skal også preges av en tankegang som vektlegger sikkerhet når man må velge mellom sikkerhet og produksjon. Det fokuseres på registrering av uønskede hendelser, risikovurderinger og

Sikker Jobb Analyse. HMS – bonus er et virkemiddel for å øke fokus på HMS i hverdagen. Samlet sett kan dette kan gi støtte til teori om HRO. Casene ligner maskinbyråkratiet som vektlegger sentraliserte beslutninger. Dette er i strid med HRO som vektlegger at sikkerhet skal bestemmes av operatørene som kjenner hvor "skoen trykker" og som på bakgrunn av dette kanskje må finne lokale løsninger for å opprettholde sikkerheten. Virksomhet 2 vektlegger stort sett de samme prinsippene, foruten HMS – bonus. Den overordnede sikkerhetsfilosofien er at organisasjonen skal drives på en slik måte at skader unngås. Dette kan tolkes både som om at ulykker ikke skal skje, og dit hen at ulykker likevel kan skje, og kan derfor gi støtte til både HRO og NA. Dersom det skjer en ulykke, vil det si at teori om NA er riktig, eller betyr en nedgang i antall ulykker at HRO organisasjoner gjør noe riktig (Leveson et al., 2009)?

Som nevnt tidligere i oppgaven kjennetegnes BA – bransjen som en høy risiko bransje som ligger i teten på ulykkesstatistikken. For at ansatte skal ønske å jobbe i bransjen, og for at bransjen i det hele tatt skal få lov til å praktisere, må BA – bransjen fokusere på sikkerhet. Samtidig er næringslivet drivkrefter som legger press på bransjen om å oppnå effektivitet for å ferdigstille på kortest mulig tid. Kan man da si at næringslivet planlegger ulykker dersom de krever effektivitet? Empirien viser at basene opplevde tidspress som årsak til "stille avvik". Basene og arbeidsgruppen ble dermed fokusert på å effektivisere produksjonen for å minske press. Dette vil på den andre siden kunne medføre mindre fokus på sikkerheten. Kan HRO også medføre stress? En HRO må som nevnt ha et kontinuerlig fokus på sikkerhet for å eliminere trusler. Dette vil føre til at basene og arbeidsgruppen må fjerne fokus fra produksjonen. Vil en HRO – tilnærming passe i alle kontekster?

## 5.4 Begrensninger ved studiet

Observasjoner på byggeplasser kunnet styrket studien ytterligere. Dette ble forsøkt gjennomført, men av praktiske årsaker, herunder bla. streik, ble dette ikke mulig. Studien kan på bakgrunn av antall informanter, ikke generaliseres til å gjelde andre bedrifter i bygg- og anleggsbransjen. I følge studiens informanter, var det stor variasjon fra byggeplass til byggeplass og fra prosjektleder til prosjektleder på HMS – standarden. Studien kan med dette ikke si noe om i hvor stor grad basenes rolleatferd har innvirkning på HMS – atferden i arbeidsgruppen innenfor andre bedrifter i bransjen. I følge informantene var de veldig flinke

på HMS når de eksempelvis hadde oppdrag for ulike firmaer i oljebransjen hvor det ble stilt strengere HMS – krav.

Alle informantene var menn, og kan derfor ha hatt innvirkning på resultatene. Datamaterialet er også for lite til å sammenligne etter alder. Studier peker på at yngre arbeidstakere har en høyere ulykkesfrekvens (Holte, 2009). Dette kan dermed ha innvirkning på HMS – fokus og atferd. Studien har ikke sett nærmere på om det er spesielle faser i byggeprosjektet som påvirker grad av konflikt. Dette kan være relevant i forhold til hvor eventuelle tiltak skal iverksettes.

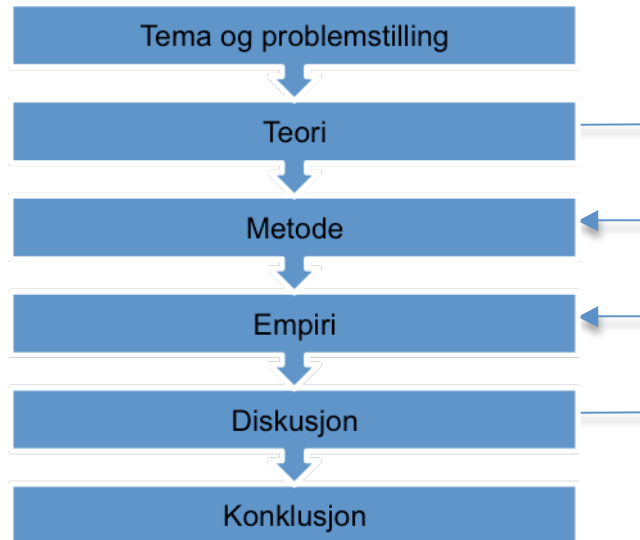
## 5.5 Implikasjoner

Hva betyr disse resultatene? Studien peker på et behov for læringsprosesser, herunder strategi O (jmf. Jacobsen, 2004). I tillegg kan det synes som om et behov for å bevisstgjøre prosjektledere omkring hvordan deres HMS – standard påvirker basens HMS – ansvar og arbeid, og dermed HMS – atferd i organisasjonen. Empirien viser hyppig kontakt mellom prosjektleder og bas, og dermed kan forutsetningene ligge til rette for å fokusere og kommunisere mer sikkerhet. Resultatene kan med dette belyse linjeledelsens betydning for å lykkes med endringsprosesser.

*Neste kapittel vil samle trådene, og fremlegge en konklusjon.*

## 6 KONKLUSJON

*I dette kapittelet samles trådene. Kapittelet vil evaluere om valgt design og metode har belyst temaet, problemstillingen og forskningsspørsmålene.*



**Figur 3.** illustrerer studiens oppbygning

Modellen illustrerer stegene i studiens forskningsdesign. Studiens utgangspunkt var at det ble forventet at basen hadde en viktig rolle for implementering av HMS – regimet i BA - bransjen. I den sammenheng ble det antatt at rollen som bas var utfordrende og skapte rollekonflikt som påvirket HMS – atferd i arbeidsgruppen. Med utgangspunkt i dette ble følgende problemstilling lagt til grunn: **”Hvorfor kan basens rolleatferd ha innvirkning på HMS – atferd i arbeidsgruppen?”**.

### 6.1 Evaluering av forskningsspørsmål

Studien har forsøkt å besvare problemstillingen gjennom følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan definerer basen sine arbeidsoppgaver og ansvarsområder innenfor HMS?*
2. *Hvilke utfordringer gir rollen som bas i forhold til det å samhandle med både arbeidsgruppen og ledelsen i HMS arbeidet?*



Basens rolleatferd har betydning for HMS – atferden i arbeidsgruppen, men basene var i liten grad bevisst sine arbeidsoppgaver og ansvarsområder innenfor HMS. Dette vil ha innvirkning på implementering av HMS – regimet i den forstand at det er vanskelig for organisasjonen å drive et systematisk og kontinuerlig HMS – arbeid uten at basen er bevisst ansvaret. Dette er i samsvar med valgt teori.

Teori om roller ga forventninger om at basen kjente seg igjen i beskrivelsen ”mellom barken og veden”. Resultater viser at flere kjente seg igjen i beskrivelsen, men dette var ikke noe som preget arbeidsdagen. Dermed er ikke dette i tråd med hva en kunne forvente av teorien. I forlengelsen av dette, viser studien til at standarden prosjektlederne legger opp til på byggeprosjektene er av stor betydning for hvordan basens utfordringer oppleves. Jo strengere sikkerhetskrav prosjektlederne legger opp til, desto lettere blir det for basen å få gjennomslag for HMS i arbeidsgruppen. Det er viktig å understreke at basene opplevde utfordringer, men trivdes til tross for dette i rollen.

Kort oppsummert har basen en presset rolle, men en svært nødvendig rolle for å implementere HMS. Det faller mye ansvar på basen, og basen er arbeidsgruppens nærmeste formelle leder. Derfor er kanskje basen det viktigste bindeleddet mellom HMS – filosofi og praksis. HMS – atferd påvirkes av sosiale situasjoner, og basen fortrenger HMS i samhandling med arbeidsgruppen. Basene følte seg utrygge i en del av rollen, spesielt det som hadde med ledelse å gjøre, og de manglet formell kompetanse på dette.

HMS - planene er på plass i casene, men det stopper hos basen. Det er ute i produksjonen ulykkene skjer, og koordinering og planlegging av arbeidet faller på basen. I tillegg har studien vist til at rollen innebærer store utfordringer knyttet til motstridende forventninger i samhandling med arbeidsgruppen og ledelsen. Det tilrettelegges heller ikke for læring på organisasjonsnivå. Studien viser til at det til en viss grad læres innad i arbeidsgruppene, men at dette ikke spres i organisasjonen. Utfordringer ligger med dette i å bedre kommunikasjonen og læringsprosessene.

Denne studien gir et begrenset omfang av kunnskap omkring basens rolle. Studiens funn kan bidra til innsikt i samhandlingen mellom basen og arbeidsgruppen, og hvordan dette kan påvirke HMS – atferden. Funnene gir ikke gradering av hvor stor betydning de presenterte

funnene spiller, og kan derfor være av betydning for i hvilken grad funnene påvirker basene. Videre må man se at basen er en del av et større system, hvor endringer på et sted i organisasjonen vil skape konsekvenser andre steder i organisasjonen.

## 6.2 Begrensninger og muligheter

Begrensninger ved studiens design er først og fremst antall informanter som påpekt tidligere i metodekapittelet (s. 41). Dermed legger designet begrensninger på generalisering, men hensikten har ikke vært å oppnå store vitenskapelige fremskritt. Hensikten har vært å gi et bidrag til kunnskap om det spesielle og unike, herunder opplevelser fra baser i bygg – og anleggsbransjen. Det er likevel viktig å ikke legge skjul på at det er usikkert om funnene kan være representative for casene også. Dette fordi det er vanskelig å unngå å være forutinntatt og preget av egne tanker og meninger. Det å ha et multiple case studie kan gi oppgaven en styrke. Resultatene fra begge casene har mange likehetstrekk. Dersom studien hadde vært et single – case, ville ikke dette gitt samme tyngden. Studiens design og metodevalg ga en stor mengde og komplekse data. Dette var til tider utfordrende å holde fokus på studiens rammer. Det ble i den sammenheng lagt ned mye arbeid i å strukturere avhandlingen og intervjuguiden for å få en rød tråd.

En styrke ved valg av individuelle dybdeintervju som datainnsamlingsmetode, var at noen av informantene misforstod spørsmål i gjennomføring av intervjuene, og trengte oppfølgingsspørsmål. Dette kan dermed tolkes dit hen at et spørreskjema kunne gitt "feil" svar. Det er også viktig å fremlegge at intervjuers tilstedeværelse under intervjuene også kan ha påvirket svarene.

Det kan tenkes at man ville funnet tilsvarende funn i lignende bedrifter innenfor samme bransje. Her bør organisasjonsstørrelse og alder tas i betraktning. Det bør også tas i betraktning at demografiske forhold som sysselsetting og aktivitet i bransjen vil kunne spille inn på basens rolleatferd. Basene kan prioritere produksjon fremfor sikkerhet i frykt for å miste jobben i perioder med lite aktivitet.

### 6.3 Behov for ny forskning

Under intervjuene kom det frem at underleverandører ofte var de som tok flest "stille avvik". Innenfor rammen av denne oppgaven ble det ikke mulig å undersøke dette nærmere. Det ville vært interessant å sett nærmere på dette i videre forskning. I forlengelsen av dette hadde det også vært interessant å sett nærmere på om basen opplevde kulturelle utfordringer i HMS – arbeidet som følger av arbeidsinnvandring. Det kunne også vært spennende å sett nærmere på akkord – systemet og innvirkningen det kan ha på HMS – arbeidet på ulike nivå i organisasjonen.

Empirien viser at casene hadde signert avtalen om et inkluderende arbeidsliv (I.A.) Det hadde også vært interessant å sett nærmere på hvordan arbeidet med inkluderende arbeidsliv blir ivaretatt i produksjonen. Hovedinntrykket fra denne studien er at det er en bransje med tette og til tider brutale sosiale bånd. Arbeidet krever også fysisk styrke og godt samarbeid. Hvordan vil gruppe-medlemmer som har tilrettelagt arbeid bli ivaretatt i produksjonen hvor fremdriften rår? Er det plass for ansatte som ikke kan utføre all slags type arbeid, og som trenger lengre tid på å utføre arbeidet? Har basen fokus på å tilrettelegge arbeid, eller drives det en form for utstøting?

Hva om HMS – arbeidet blir mer krevende og komplekst? Vil det artikulere en annerledes rolleatferd hos basen? Hvordan vil det påvirke kompetansekrav innenfor HMS og ledelse? Hva om mellomledere fjernes? Hvilken innvirkning vil det kunne ha på basens rolleatferd, og hva vil det da innebære å være bas? Er det behov for mer fokus på samhandling? Hvordan skal lederen influere andre? Dette gjør lederrollen til en mellommenneskelig samhandlingsprosess, og kan tyde på derfor behov for flere empiriske studier som belyser HMS – atferd ut i fra teori om roller.

## 7 REFERANSER

- Andersen, R. K., Bråten, M., & Svalund, J. (2008). *HMS - tilstanden i Norge 2007* (Nr. 2008:20) Fafo.
- Andersen, R. K., Bråten, M., & Svalund, J. (2009). *HMS - tilstanden i Norge 2007* (Nr. 2008:20) Fafo.
- Andersen, S. (2006). Aktiv informantintervjuing. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 22(3), 20 sider.
- Arbeids- og Sosialdepartementet, M., Justis- og Politidepartementet, Helse- og omsorgsdepartementet,. (2002). *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter: (Internkontrollforskriften)*. Oslo: Tiden Norsk Forlag.
- Arbeidsdepartementet. (2005). LOV 2005-06-17 nr 62: Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). (Publication. Lastet ned 23.04.2010, fra Arbeidsdepartementet <http://lovdata.no/all/hl-20050617-062.html>)
- Arbeidstilsynet. (2009a). Arbeidsulykker. Lastet ned 11.02, 2010, fra <http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=97036>
- Arbeidstilsynet. (2009b). Arbeidsulykker. Lastet ned 23.04.2010, 2010, fra <http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=97036>
- Arbeidstilsynet. (2009c). Hva vet vi om stress i byggebransjen? Lastet ned 11.02, 2010, fra <http://www.arbeidstilsynet.no/arbeidervernartikkel.html?tid=90029>
- Arbeidstilsynet. (2009d, 11.02.2010). Ulykker i bygg og anlegg koster 1,5 milliarder årlig Lastet ned 11.02, 2010, fra <http://www.arbeidstilsynet.no/arbeidervernartikkel.html?tid=89611>
- Aven, T., Boyesen, M., Njå, O., Olsen, K. H., & Sandve, K. (2008). *Samfunnssikkerhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Blaikie, N. (2000). *Designing social research: the logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Busch, T., Johnsen, E., Vanebo, J. O., & Valstad, S. J. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- DeJoy, D. M. (2005). Behavior change versus culture change: Divergent approaches to managing workplace safety. *Safety Science*, 43(2), 105-129.
- Den Nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: Forskningsetiske komiteer.
- Dunphy, D. C., & Stace, D. A. (1988). Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O.D. Model. . *Organization Studies* 8, 317 - 334.
- Dyrborg, J., Andersen, L.-P., Carstensen, O., Cleal, B., Grytnes, R., Grøn, S., m.fl. (2008). *Forebyggelse af alvorlige arbejdsulykker gennem intervention i sikkerhed og sikkerhedskultur* (Nr. 2-2004-03 ). København.
- Ellefsen, B. (1998). "Triangulering - eller hvorfor og hvordan kombinere metoder?". I *I: Margarethe Lorensen (red.). Spørsmålet bestemmer metoden. Forskningsmetoder i sykepleie og andre helsefag*. (s. 22. s.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Goffman, E. (1992). *Vårt rollespill til daglig: en studie i hverdagslivets dramatik*. Oslo: Pax.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O. H., & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forl.
- Hollander, J. A., & Einwohner, R. L. (2004). Conceptualizing Resistance. *Sociological Forum*, 19, 533 - 554.

- Holte, K. A. (2009). *Unge arbeidstakere i bygg og anlegg - fra skole til arbeidsliv: andre trinn : en kvantitativ studie av lærlinger*. Stavanger: IRIS, International Research Institute of Stavanger.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karlsen, J. E. (2001). *Metoder for HMS-regulering*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Karlsen, J. E. (2007). *Ledelse av helse, miljø og sikkerhet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karlsen, J. E. (2009). *Med HMS på bunnlinjen* (bokutkast).
- Karlsen, J. E. (2010). *Ledelse av helse, miljø og sikkerhet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utgave utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Klemsdal, L. (2003). *Organisasjonsutvikling i innviklede organisasjoner: en litteraturstudie om bygg- og anleggsbransjen*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Kommunaldepartementet. (1991). *Internkontroll. Forskrift med veiledning*. Oslo: Kommunaldepratementet.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691 - 710.
- Leveson, N., Dulac, N., Marais, K., & Carroll, J. (2009). Moving Beyond Normal Accidents and High Reliability Organizations: A Systems Approach to Safety in Complex Systems. *Organization Studies*, 30(2-3), 227-249.
- Levin, M., & Klev, R. (2002). *Forandring som praksis: læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Martinussen, W. (1991). *Sosiologisk analyse: en innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Masuch, M. (1985). Vicious Circles in Organizations *Administration Science Quarterly*, 3, 14-33.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing Capacity for Change. *Journal of Change Management*, 6, 217 - 231.
- Mintzberg, H. (2003). *The Strategy process: concepts, contexts, cases*. Harlow: Pearson Education.
- Olsen, E., & Nævestad, T.-O. (2006). *Kultur og atferd som tilnærming for å bedre sikkerheten: en evaluering av Kollegaprogrammet* (Nr. 978-82-490-0500-0). Stavanger: IRIS, International Research Institute of Stavanger.
- Perrow, C. (1999). *Normal accidents: living with high-risk technologies*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: profiting from evidence-based management*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783 - 794.
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot: Ashgate.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Statistisk Sentralbyrå. (2008). 06 Arbeidsliv, yrkesdeltaking og lønn (Publication. Lastet: <http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/px-igraph/MakeGraph.asp>)
- Stieng, G. H. (1989). *Mellomlederen: administrator eller kollega? : om opplæringsbehov hos mellomledere i kommunehelsetjenesten*. Trondheim: Norsk voksenpedagogisk institutt.

- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *Academy of Management Review*, vol 43(4), 689-709.
- Tinmannsvik, R. K. (2008). *Robust arbeidspraksis: hvorfor skjer det ikke flere ulykker på sokkelen?* Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Turner, B. A., & Pidgeon, N. F. (1997). *Man-made disasters*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Van de Ven, A., & Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management. The Academy of Management Review.*, 20(3), 510-540.
- Wadel, C. C. (2005). Når medarbeidere må lede hverandre. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7 årg.(4), 14 s.
- Wadel, C. C. (2007). *Medarbeidersamhandling og medarbeiderledelse i en lagbasert organisasjon*. Det psykologiske fakultet, Universitetet i Bergen, Bergen.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Los Angeles: Sage.
- Zohar, D., & Luria, G. (2003). The use of supervisory practices as leverage to improve safety behavior: A cross-level intervention model. *Journal of Safety Research*, 34(5), 567-577.



University of  
Stavanger

Til arbeidsledere i (navn på virksomhet)

Stavanger, 08. februar

2010

## Forespørsel om å delta i et intervju

Dette er en invitasjon til å delta i et intervju i forbindelse med min masteroppgave i endringsledelse. Temaet for oppgaven er "Arbeidslederens betydning for implementering av HMS – regimet i bygg- og anleggsbransjen". Veileder for oppgaven er Professor, Dr. Jan Erik Karlsen. Mine antagelser er at arbeidsledere i bygg- og anleggsbransjen opplever rollekonflikt grunnet motstridende forventinger fra ledelse og kolleger. Det antas videre at dette vil ha innvirkning på virksomhetens HMS arbeid. Formålet med studiet er på grunnlag av dette, å innhente informasjon om dine erfaringer om hva som skaper rollekonflikt og hvordan disse rollekonfliktene ytrer seg. Denne forespørselen går ut til flere arbeidsledere i bedriften, og andre bedrifter i bransjen. Da jeg ikke er kjent med hvem som er arbeidsledere, sender jeg invitasjonen via leder for KS / HMS, (navn). Intervjuet vil ta en time og finne sted på din arbeidsplass i løpet av mars måned. Du vil få nærmere informasjon når jeg har fått bekreftelse på hvem som ønsker å delta. Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og det som fremkommer i intervjuet vil bli anonymisert når resultatene formidles. Du vil også få anledning til å lese sitater fra intervjuet og godkjenne disse før de eventuelt brukes i oppgaven. Deltakelse er frivillig, og du kan når som helst trekke deg fra intervjuet. Dersom du ønsker flere opplysninger om studien, er du velkommen til å kontakte meg via telefon eller mail. Vennligst gi meg en tilbakemelding via mail innen 21. februar dersom du ønsker å delta.

Med vennlig hilsen

Monica Hovden

Masterstudent i endringsledelse, Universitetet i Stavanger

Tlf: 47 31 32 68

Mail: [monica@hovden.net](mailto:monica@hovden.net)

## INTERVJUGUDIE (BASER)

### INTRODUKSJON TIL INTERVJUET

Først og fremst vil jeg takke for at du er villig til å delta på intervju. Som nevnt i forespørselen, kommer intervjuet til å ta ca. en time. Jeg er pålagt taushetsplikt, og alt du sier under intervjuet blir anonymisert. Du kan når som helst avbryte intervjuet eller unnlate å svare på spørsmål jeg stiller, uten å måtte gi en begrunnelse for hvorfor. Dersom du velger å avbryte, vil ikke dette påvirke ditt videre forhold til din bedrift.

Spørsmålene jeg kommer til å stille, bygger på mine antagelser om at basen har en viktig rolle når bedriften skal implementere og ivareta HMS i det daglige arbeidet. Basen er både en del av arbeidsgruppen, og en del av ledelsen. Jeg antar at dette kan skape en rollekonflikt som vil påvirke HMS – atferd i arbeidsgruppen.

Dersom det er ønskelig kan jeg sende et sammendrag av intervjuet til deg for godkjenning etter at intervjuet er ferdig gjennomført og transkribert.

For å unngå misforståelser eller usikkerhet, må du bare gi uttrykk dersom du ikke forstår hva jeg sier eller mener. Er det noe du lurer på før vi setter i gang?



## 1 BAKGRUNN

<b>Dato:</b>	
<b>Sted:</b>	
<b>Navn:</b>	
<b>Firma:</b>	<input type="checkbox"/> Virksomhet 1  <input type="checkbox"/> Virksomhet 2
<b>Start:</b>  <b>Slutt:</b>  <b>Total varighet:</b>	

1.1 Alder?

1.2 Hvor mange år har du arbeidet i bygg- og anleggsbransjen?

1.3 Hvor mange år har du hatt nåværende stilling i bedriften?

1.4 Har du hatt andre stillinger i bedriften?

1.5 Hvor mange personer er det i arbeidsgruppen som du har ansvar for?

## 2 ROLLEN SOM BAS

2.1 Hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder har du som bas?

**2.2 Hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder har du som bas i forhold til å ivareta HMS?**

**2.3 Hvilke arbeidsoppgaver i forhold til HMS bruker du mest tid på?**

- Er det noen arbeidsoppgaver som må nedprioriteres?
- Hvilke arbeidsoppgaver ser du på som mindre viktig i forhold til HMS? Og hvorfor?

**2.4 Hvordan opplever du det å være mellom ledelsen og kolleger i arbeidsgruppen? Kjenner du deg igjen i beskrivelsen "mellom barken og veden"?**

- Eksempler?

**2.5 Hvem identifiserer du deg med - ledelsen og / eller arbeidsgruppen?**

- Hvorfor?

**2.6 Har du utført såkalte "stille avvik"?**

- Hvorfor / hvorfor ikke?
- Eksempler
- Registrerer du alle uønskede hendelser? Hvordan?

**2.7 Opplever du at HMS oppgavene dine går ut over fremdriften?**

- Opplever du at du har nok tid til å utføre arbeidsoppgavene dine?
- Tidspress – er det samsvar med sikkerhet og fremdrift?

## **2.8 Opplever du at det er utfordrende å kombinere rollen som kollega og som leder for arbeidsgruppen?**

- Oppleveres det som et dobbelspill?
- Opplever du konflikt om bruk av tid?
- Opplever du lojalitetskonflikt?

## **2.9 I løpet av en vanlig arbeidsdag, hvem er du i kontakt med og hvem samarbeider du med? (Ledelse, kunder, verneombud osv.)**

- Hvor ofte?
- Hvordan foregår kommunikasjonen?

# **3 SAMHANDLING**

## **3.1 ARBEIDSGRUPPEN**

### **3.1.1 Hvordan opplever du det å ha ansvar for en arbeidsgruppe?**

### **3.1.2 Utfører arbeidsgruppen eller enkelte i gruppen såkalte “stille avvik”?**

- Hvorfor / hvorfor ikke?
- Eventuelt, hvordan reagerer du på det? Konsekvenser?

### **3.1.3 Hvordan vil du beskrive ditt samarbeid med arbeidsgruppen?**

- Hvordan tror du at ditt lederansvar påvirker ditt forhold til kolleger i gruppen?

### **3.1.4 Er gruppen godt kjent med ditt ansvarsområde og hva det innebærer?**

- Hvordan tror du arbeidsgruppen ser på deg, som en kollega eller leder?

### **3.1.5 Hvilke forventninger tror du arbeidsgruppen har til deg?**

## **3.2 LEDELSEN**

### **3.2.1 Hvordan vil du beskrive ditt samarbeid med ledelsen?**

- Blir du hørt?

### **3.2.2 Hvilke forventninger har ledelsen til deg i forhold til å ivareta HMS?**

### **3.2.3 Synes du at det er tilstrekkelig oppfølging i forhold til HMS fra ledelsens side?**

- Er ledelsen ofte på besøk på byggeplasser?
- Hva snakkes det om når de er på besøk? Sikkerhet? Fremdrift?

### **3.2.4 Får du hjelp fra ledelsen til å løse problemer som kan oppstå?**

## **4 LÆRING**

### **4.1 Opplever du at ledelsen er aktiv i forhold til å søke informasjon fra deg?**

- Eventuelt, på hvilken måte?

### **4.2 Får du tilbakemeldinger når du rapporterer?**

- Eventuelt på hvilken måte?

#### **4.3 Har du opplevd frykt for å rapportere til ledelsen med tanke på egen karriere?**

- Hvordan evalueres arbeidsinnsatsen din (eks. akkord)?

#### **4.4 Hvordan opplever du det å belønne ansatte som tar den tiden som trengs for "å følge boka", aksepteres dette av ledelsen?**

#### **4.5 Har du gjennomført opplæring i HMS og / eller ledelse?**

- Har du følt behov for ytterligere opplæring i forhold til din stilling?

#### **4.6 Hvordan opplever du betydningen av din egen rolle i forhold til det å implementere HMS?**

## **5 AVSLUTNING**

### **5.1 Før vi avslutter, er det noe annet du ønsker å tilføye, eller noe du følte du ikke fikk sagt nok om?**

## INTERVJUGUIDE (HMS - LEDERE)

### 1. Hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder har du som HMS - leder i forhold til å ivareta HMS i bedriften?

- I relasjon til et byggeprosjekt, hvem samhandler du med?
- Er du ofte rundt på byggeplasser?

### 2. Hvordan vil du beskrive HMS arbeidet i bedriften, herunder:

- Hvilke mål har bedriften for helse, miljø og sikkerhet?
- Hvordan er bedriften organisert, blant annet fordeling av ansvar og oppgaver innenfor HMS?
- Hvordan gjennomføres kartlegging av risiko; brev, rapporter, måleresultater og lignende?
- Hva skal gjøres, når og av hvem, for å fremme HMS: Handlingsplan?
- Hvilke rutiner har bedriften for å oppdage, forebygge og håndtere regelbrudd?
- Hvordan gjennomgås HMS – rutinene for å sikre at de fungerer etter hensikten?
- Hvor ofte gjennomgås IKT – systemet?
- Er underentreprenører pålagt å følge det samme HMS – systemet til bedriften?

### 3. Hva er din forståelse av hvorfor ansatte avviker fra sikkerhetskrav?

### 4. Hvordan vil du beskrive basenes rolle i forhold til det å implementere HMS i bedriften?

**5. Hvilke forventinger har du til basene i forhold til HMS?**

**6. Hvordan og hvilke tilbakemeldinger gis det på rapporter om uønskede hendelser?**

- Hva er bedriftens forståelse av årsaker til ulykker? (dårlig planlegging, menneskelig svikt, dårlige holdninger osv.)
- Hvordan vil du beskrive rapporteringskulturen? Eventuelt tanker om hvordan den kan endres?

**7. Hvilke forventinger tror du at ansatte og basene har til din rolle som HMS - leder?**

- Opplever du at de har forståelse for dine arbeidsoppgaver og ansvarsområder?

**8. Før vi avslutter, er det noe du ønsker å tilføye eller noe du ikke fikk sagt nok om?**