

# Sikkerhetsledelse

*Hvordan påvirker lederne de ansattes sikkerhetsatferd?*



Universitetet  
i Stavanger

Masteroppgave

av

Kine Marie Haver Nodland

Master i Endringsledelse

Universitetet i Stavanger våren 2013

## Oppgaveskjema

UNIVERSITETET I STAVANGER

### MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

---

**SEMESTER: Vårsemester 2013**

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE: Hvordan påvirker lederne de ansattes sikkerhetsatferd?**

---

**FORFATTER: Kine Marie Haver Nodland**

---

**VEILEDER: Einar Brandsdal**

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

**Sikkerhetsklima, transaksjonsledelse, transformasjonsledelse, kommunikasjon, motivasjon, Aker Solutions**

---

**SIDETALL: 73**

---

**STED/DATO: STAVANGER 17.JUNI 2013**

## Forord

Denne avhandlingen markerer slutten på min mastergrad i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Det har vært to kjekke og lærerike år, men til tider to utfordrende år.

Gjennom studiet har jeg fått møte dyktige forelesere og hyggelige medstudenter som har gjort studiet enda kjekkere.

Først av alt vil jeg takke min veileder, Einar Brandsdal, som har vært til stor hjelp. Uten din hjelp og ditt engasjement ville det blitt en vanskelig reise. Du har gitt meg kloke og verdifulle råd som jeg ikke kunne vært foruten.

Jeg vil også benytte anledningen til å takke Sveinung Brath Strandnæs som har satt meg i kontakt med samtlige respondenter. Respondentene fortjener også en stor takk, uten dem ville ikke oppgaven blitt en realitet.

Til slutt vil jeg takke min tålmodige mann, Kenneth. Du har vært flink til å holde ut med mine humørsvingninger og ikke minst lagt forholdene til rette slik at jeg skulle få mulighet til å jobbe med oppgavene under rolige omstendigheter. Min lille sønn, Oliver, har virkelig vært min motivasjonskilde til å komme i mål med oppgaven.

Til slutt håper jeg at avhandlingen gir nyttig og interessant lesning.

Stavanger 17. juni 2013.

Kine Marie Haver Nodland

## Sammendrag

Formålet med denne avhandlingen er å avdekke hvordan de ansatte oppfatter sikkerheten på arbeidsplassen, og da spesielt hvilken påvirkning lederne har på sine medarbeidere. Hvordan lederne leder, motiverer og kommuniserer, vil være faktorer som kan påvirke de ansattes sikkerhetsatferd i positiv eller negativ forstand.

Min problemstilling er:

*Hvordan påvirker lederne sikkerhetsklimaet og hvilke ledelsesforhold påvirker de ansattes etterlevelse av sikkerhetskrav?*

Problemstillingen besvares gjennom følgende forskningsspørsmål:

- Hvilken lederstil fungerer best for å påvirke at medarbeiderne etterlever sikkerhetskrav og oppviser god sikkerhetsatferd?
- Hvilken lederstil legger lederne selv opp til og hvordan opplever medarbeiderne denne?
- Hvilke kommunikasjonsformer og motivasjonsvirkemidler benyttes?

For å kunne beskrive hvilke faktorer som påvirker sikkerhetsklimaet har jeg benyttet meg av flere teorier og begreper som handler om sikkerhetsklima og ledelse. På bakgrunn av disse teoriene har det blitt utarbeidet en analysemodell.

Modellen ser på hvilken påvirkning ulike ledelsestiler har på medarbeiderne og hvordan medarbeiderne reagerer på lederens måte å lede på. Avhandlingen har tatt utgangspunkt i tre ledelsestiler som er transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og la-det-skure ledelse.

I analysemodellen står kommunikasjon og motivasjon som sentrale faktorer. Kommunikasjon handler her om hvordan lederne uttrykker viktigheten av sikkerhet til de ansatte, men også hvordan de ansatte forstår og etterlever det som har blitt formidlet i praksis. Motivasjon dreier seg om hva som motiverer den enkelte ansatte og det har blitt lagt vekt på hvilken innvirkning tilbakemeldinger har som motivasjonsvirkemiddel.

Empirien er hentet fra en industribedrift på Sør-Vestlandet, Aker Solutions Egersund. Totalt har 12 stykker blitt intervjuet, hvor tre av dem var arbeidsledere og de resterende var operatører som rapporterte til disse.

Datainnsamlingen baserer seg på metodetriangulering. Det har blitt benyttet intervjuer og spørreskjemaer som var rettet mot arbeidsledere og operatører. Det har blitt tatt utgangspunkt i tre forskjellige avdelinger. På denne måten kan man se på likheter og ulikheter mellom de forskjellige avdelingene. De som blitt intervjuet har også svart på et kort spørreskjema som ble utdelt i etterkant av intervjuene. Den første delen av skjemaet dreier seg om hvilke tiltak arbeidslederne og operatørene mener generelt (ideelt sett) er lite eller svært virkningsfulle for at medarbeiderne forstår og etterlever sikkerhetskrav. Den andre delen dreier seg om ledernes praksis i forhold til å sikre at medarbeiderne forstår og etterlever sikkerhetskrav.

Undersøkelsen avdekket at det i to avdelinger ble praktisert transformasjonsledelse, mens i den siste avdelingen ble transaksjonsledelse med elementer fra la-det-skure ledelse praktisert. Det viste seg at transformasjonslederne i større grad hadde mer fornøyde medarbeidere enn hva transaksjonslederen hadde. Funnene viste at transformasjonslederne var flinke til å gi positive tilbakemeldinger og at dialogen med deres medarbeidere var bra.

Transaksjonslederen la mer vekt på negative tilbakemeldinger og hadde ikke den samme gode dialogen med sine medarbeidere, slik som transformasjonslederne.

I forhold til sikkerhet ble sikkerhetsbestemmelser i stor grad overholdt i alle avdelinger uavhengig av lederstil, da samtlige medarbeidere selv hadde et stort fokus på dette.

Sikkerhetsklimaet i bedriften ble oppfattet som bra. Sikkerhet var høyt prioritert av toppledelsen, noe som stiller krav til den enkelte ansatte. Nyansatte ble gjort bevisste på hvor viktig sikkerhet stod i bedriften ved at de måtte gjennom et to timers HMS-kurs.

Sikkerhetsklimaet viste seg å være bra i samtlige avdelinger, nettopp fordi sikkerhet var høyt prioritert i hele bedriften.

# Innholdsfortegnelse

<b>Oppgaveskjema .....</b>	<b>2</b>
<b>Forord.....</b>	<b>3</b>
<b>Sammendrag .....</b>	<b>4</b>
<b>Innholdsfortegnelse .....</b>	<b>6</b>
<b>1.0 Introduksjon .....</b>	<b>9</b>
1.1 Formål .....	10
1.2 Problemstilling .....	11
1.3 Avgrensninger .....	11
1.4 Avhandlingens oppbygning.....	11
<b>2.0 Kontekst .....</b>	<b>12</b>
2.1 Om Aker Solutions .....	12
2.2 Aker Solutions Egersund AS.....	13
2.3 Sikkerhetspolitikk i Aker Solutions .....	14
<b>3.0 Teori.....</b>	<b>15</b>
3.1 Organisasjonskultur .....	15
3.2 Organisasjons- og sikkerhetsklima.....	16
3.3 Hvilke forhold påvirker sikkerhetskultur og sikkerhetsklima? .....	18
3.4 Ledelsens betydning for sikkerhetsklima.....	21
3.4.1 Transformasjonsledelse.....	22
3.4.2 Transaksjonsledelse .....	24
3.4.3 La-det-skure-ledelse .....	25
3.5 Legitimitet og medarbeidernes reaksjon på lederens ledelsesstil.....	26
3.6 Kommunikasjon og motivasjon som sentrale virkemidler i ledelse.....	28
3.6.1 Kommunikasjon .....	28
3.6.2 Feedback .....	31
3.7 Ledelse og motivasjon.....	32
3.7.1 Er sikkerhet en hygiene- eller motivasjonsfaktor? .....	33
3.8 Analysemodell.....	34

<b>4.0 Forskningsdesign .....</b>	<b>35</b>
4.2 Valg av teori .....	36
4.2 Valg av metode.....	36
4.3 Intervju .....	36
4.4 Spørreskjema .....	37
4.5 Validitet.....	39
4.6 Reliabilitet .....	40
4.7 Erfaringer knyttet til metodene.....	40
4.8 Etikk .....	41
<b>5.0 Resultater .....</b>	<b>41</b>
5.1 Respondentene.....	42
5.2 Resultater spørreskjema .....	42
5.3 Resultater spørreskjema avdeling 1 – hva som ideelt sett virker .....	42
5.3.1 <i>Hvilken lederstil praktiseres i avdeling 1 og hvordan reagerer operatørene på lederens måte å lede på?</i> .....	44
5.3.2 <i>Hvilke kommunikasjonsmetoder og motivasjonsvirkemidler praktiseres i avdeling 1?</i> .....	45
5.4 Resultater spørreskjema i avdeling 2 – hva som ideelt sett virker .....	47
5.4.1 <i>Hvilken lederstil praktiseres i avdeling 2 og hvordan reagerer operatørene på lederens måte å lede på?</i> .....	48
5.4.2 <i>Hvilke kommunikasjonsmetoder og motivasjonsvirkemidler praktiseres i avdeling 2?</i> .....	49
5.5 Resultater spørreskjema avdeling 3 – hva som ideelt sett virker .....	51
5.5.1 <i>Hvilken lederstil praktiseres i avdeling 3 og hvordan reagerer operatørene på lederens måte å lede på?</i> .....	53
5.5.2 <i>Hvilke kommunikasjonsmetoder og motivasjonsvirkemidler praktiseres i avdeling 3?</i> .....	53
5.6 Samlet oppsummering.....	55
5.7 Hvordan oppfattes sikkerhetsklimaet i bedriften?.....	57
<b>6.0 Analyse .....</b>	<b>59</b>
6.1 Hvordan oppleves sikkerhetsklimaet?.....	59
6.2 Hvilke lederstil fungerer best? .....	60
6.2.1 <i>Transformasjonsledelse</i> .....	60

6.2.2 <i>Transaksjonsledelse og la-det-skure ledelse</i> .....	61
6.3 Hvordan reagerer medarbeiderne på ledernes lederstil? .....	62
6.4 Kommunikasjon .....	63
6.5 Motivasjon.....	66
6.5.1 <i>Har tilbakemeldinger motiverende effekt?</i> .....	67
6.5.2 <i>Lederne som rollemodeller</i> .....	68
<b>7.0 Konklusjon</b> .....	<b>68</b>
7.1 Metodiske refleksjoner og videre forskning.....	69
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>71</b>
<b>VEDLEGG</b> .....	<b>74</b>



## 1.0 Introduksjon

For å forebygge ulykker i industriproduksjonen har man siden den industrielle revolusjon satt i verk en rekke sikkerhetstiltak. Farlige maskiner ble forbedret, og det ble rettet et større fokus på bruk av sikkerhetsutstyr blant de ansatte (Reason, 1997).

Historisk har det skjedd en positiv utvikling i forståelsen av hva som kan skape ulykker og hva som kan gjøres for å forhindre disse i å oppstå. Den eldste tilnærmingen er den tekniske. Her blir feil i teknologien brukt som forklaring på ulykker. Fokuset flyttes så over til å se på spillet mellom mennesker og teknologi. Dersom de som håndterer teknologien ikke har rett kompetanse eller er slitne kan dette skape ulykker. En tredje tilnærming er ansattes holdninger. Dersom de ikke selv klarer å forstå viktigheten av sikkerhetsarbeidet eller at de slurver, vil de ansatte selv være en sikkerhetsfare. Videre har man den kulturelle tilnærmingen. Hvordan fellesskapet jobber sammen har her betydning. En god sikkerhetskultur har man når det er felles enighet om hva som er rett og gal atferd i forhold til å forhindre ulykker.

Til slutt har man den organisatoriske tilnærmingen. Her kan ulykker eller nesten ulykker forklare ut fra at det er uklare roller, en dårlig og uklar arbeidsdeling, at rutiner og planer ikke er tilfredsstillende eller at ledelsen ikke besitter rett kompetanse (Brandsdal, 2012).

Vi ser altså at fokuset innen sikkerhetslitteraturen har skiftet. Før ble ulykker og hendelser forklart ut fra individuelle faktorer, for eksempel at ulykker skjedde på grunn av at ansatte ikke overholdt sikkerhetsreglene i organisasjonen. Nå blir også organisatoriske faktorer brukt til å forklare årsaker til ulykker eller nesten ulykker (Reason, 1970, omtalt i Neal et al., 2000). Forskning viser til at organisasjoner som har vellykkede sikkerhetsprogram og få ulykker, kjennetegnes ved at toppledelsen er sterkt involvert i sikkerhetsarbeidet til enhver tid (Cohen et al., 1975, Shafai-Sahrai, 1971, omtalt i Zohar 1980).

Sikkerhetsarbeid har et høyt fokus i de fleste industri-organisasjoner. Innen olje- og gassindustrien blir sikkerhetsarbeid spesielt sterkt prioritert. Disse virksomhetene kjennetegnes ved at de jobber innenfor en industri som er preget av høy risiko. De er derfor svært opptatt av god sikkerhet slik at storulykker unngås. Slike ulykker kan medføre store direkte og indirekte kostnader, og enda verre, skade eller føre til tap av menneskeliv.

Industrien i Norge er underlagt en rekke lover, hvor en av disse lovene er arbeidsmiljøloven. Denne loven krever at man til enhver tid skal ha et fullt forsvarlig arbeidsmiljø for alle ansatte

(jfr. Aml kap 4). Videre krever arbeidsmiljøloven (med viss unntak) at alle organisasjoner skal ha en rekke helse-, miljø- og sikkerhetsregler som skal bidra til et sikkert arbeidsmiljø. Det kreves også at alle organisasjoner skal ha en internkontroll som skal bidra til å oppdage hvorvidt HMS-reglene faktisk blir fulgt. Internkontrollen skal bidra til å sikre gode rutiner, et godt arbeidsmiljø og forbedring av sikkerheten.

Vi vet i dag at det ikke alltid er samsvar mellom hvordan man ønsker en organisasjon skal fungere og hvordan den faktisk fungerer. Ofte skjer ulykker fordi regler og rutiner ikke blir fulgt. En av grunnene til at regler og rutiner blir brutt kan skyldes at det oppstår konflikt mellom effektiv produksjon og sikkerhet (Hudson et al., 1997). De ansatte fanger fort opp hvordan ledelsen prioriterer sikkerhet. Organisasjonen kan ha en sikkerhetspolitikk som sier at sikkerhet har høyest prioritet, selv om dette ikke alltid blir praktisert. Ledelsen kan for eksempel prioritere økonomi eller høy regularitet foran sikkerhet. Dette vil påvirke de ansatte, og de kan få en forståelse av at sikkerhet ikke er så viktig likevel.

I litteraturen om sikkerhet blir ledernes påvirkning som rollemodeller og deres ansvar for sikkerhet framhevet. Lederne har en viktig rolle for å skape et godt sikkerhetsklima i bedriften. Hvordan de skal utøve denne rollen på sikkerhetsområdet gir ikke den samme litteraturen de samme svar på. I denne studien vil jeg belyse nettopp det litt nærmere.

## 1.1 Formål

Målet med denne studien er å få et bilde av hvordan ledere påvirker sikkerhetsklimaet og ledernes rolle i forhold til å kommunisere, motivere og lede slik at sikkerhetskrav etterleves i avdelinger og i bedriften.

Jeg ønsker å se på hvilken påvirkning lederne har på de ansattes sikkerhetsatferd. Hvordan ledernes holdninger og ledernes lederstil påvirker de ansatte, både i positiv og negativ forstand. Jeg vil derfor forsøke å fange opp hvilke ledelsesstil som benyttes i de ulike avdelingene, som for eksempel transaksjonsledelse, transformasjonsledelse eller la-det-skure-ledelse eller en kombinasjon av disse. Leder vil i denne oppgavens forstås som arbeidsledere.

## 1.2 Problemstilling

*Hvordan påvirker lederne sikkerhetsklimaet og hvilke ledelsesforhold påvirker de ansattes etterlevelse av sikkerhetskrav?*

Denne problemstillingen belyses med Aker Solutions avdeling Egersund som case. Følgende forskningsspørsmål skal være til hjelp for å belyse dette temaet:

- Hvilken lederstil mener ledere og medarbeidere fungerer best for å påvirke at medarbeiderne etterlever sikkerhetsbestemmelser og oppviser god sikkerhetsatferd?
- Hvilken lederstil legger lederne selv opp til og hvordan opplever medarbeiderne denne?
- Hvilken kommunikasjonsformer og motivasjonsvirkemidler benyttes?

## 1.3 Avgrensninger

Det er mange ulike forhold som kan påvirke sikkerhetsklimaet og hvordan de ansatte etterlever bedriftens krav i forhold til sikkerhet. Denne oppgaven vil kun se på forholdet mellom ledere og ansatte, og da se på faktorer som kommunikasjon mellom lederne og de ansatte, holdninger til sikkerhet som lederne uttrykker ovenfor de ansatte og hvilke motivasjon som påvirker de ansatte i deres valg når det eksempelvis gjelder bruk av sikkerhetsutstyr.

Denne oppgaven vil kun omhandle de som er fast ansatt ved industribedriften og ikke innleid personell.

## 1.4 Avhandlingens oppbygning

I kapittel 2 vil det bli gitt en kort presentasjon av Aker Solutions Egersund som er valgt som case for avhandlingen.

I kapittel 3 vil det teoretiske grunnlaget for oppgaven bli presentert. Teoriene som blir presentert skal bidra til å belyse forskningsspørsmålene og problemstillingen.

I kapittel 4 vil valg av metode belyses. Framgangsmåte for innhenting av empiri vil bli presentert samt ulike utfordringer knyttet til metodevalget og empirisk innhenting. Her vil det også bli gjort en vurdering av datas reliabilitet og validitet.

Kapittel 5 gir en presentasjon av empirien som har blitt innhentet.

Kapittel 6 vil ta for seg drøftingen av de empiriske funnene.

Kapittel 7 vil komme med en konklusjon. Det vil også bli reflektert over metodiske erfaringer og videre forskning.

## **2.0 Kontekst**

Denne masteroppgaven baserer seg på et samarbeid med Aker Solutions sin avdeling i Egersund. I dette kapitlet vil det bli gitt en kort presentasjon av organisasjonen og dens sikkerhetspolitikk (ofte omtalt som ”sikkerhetspolicy”).

### **2.1 Om Aker Solutions**

Aker Solutions opererer innenfor olje- og gassindustrien. Aker Solutions bringer sammen engineering og teknologi innenfor olje og gass, boring, feltutvikling og produksjon.

Aker sin historie startet i 1841. Det ble da etablert et lite mekanisk verksted ved Akerselva i Oslo. Tolv år senere ble Kværner Brug etablert like i nærheten. Disse selskapene ble de neste tiår utvidet.

Hovedaktivitetene til disse selskapene var skipsbygning og produksjon av komponenter for maskiner og utstyr til kunder i jern og ikke jernholdig industri og skipsfart.

I 1960 ble olje og gass funnet i Nordsjøen. Ingeniørene skiftet nå fokus og ble pionerer i utviklingen innenfor olje og gass. Deres første oppgave i olje- og gassindustrien var å konvertere og forbedre ulike enheter som var utsatt for vanskelige forhold i Nordsjøen. De utviklet etter hvert sine egne løsninger, Aker H-3 var en av de første boreriggene. Denne er fremdeles den meste berømte.

Nordsjøen stod fremdeles ovenfor en rekke utfordringer, og oljeindustrien var nødt til å komme opp med gode, sikre og pålitelige løsninger i forhold til utvikling og drift på dypt vann og vanskelige reservoarer.

I dag er Aker Solutions en av verdens ledende leverandører av produkter til oljefelter, systemer og tjenester.

Aker Solutions har i dag omlag 25 000 ansatte fordelt på over 30 land.

([www.akersolutions.com](http://www.akersolutions.com)).

## 2.2 Aker Solutions Egersund AS

Aker Solutions Egersund ble etablert som følge av at Kværner Brug ønsket å utvide. Valget falt på Gjellestadvike i Egersund som ble kjøpt i 1970.

Grunnen til at valget falt på Egersund var blant annet fordi man her hadde tilgang til god



Foto: Aker Solutions. Gjellestadvike før utbygging.

havn, noe som gjorde utskiping mulig. Området besto

også av store arealer slik at det var mulig for utbygging, samtidig var det mangel på arbeidskraft i Oslo.

Etableringen av Aker Solutions Egersund var svært viktig for Egersund, da det skapte mange arbeidsplasser. På dette tidspunktet opplevde man

økende arbeidsledighet i Egersund, derfor var etableringen av Aker Solutions i Egersund svært positiv. Det tok omtrent fire år å bygge opp anlegget og det ble offisielt åpnet i 1974, men den første produksjonen startet allerede i januar 1973. Det var da stålkonstruksjoner og skipstanker i stål og aluminium som i hovedsak ble produsert.

Videre startet de første offshore-leveransene i 1976-1977. Utstyr ble blant annet levert til Statfjord A og Statfjord B.

I dag har Aker Solutions Egersund 560 fast ansatte og opererer med en del innleid arbeidskraft alt etter produksjonsnivå og har i den siste tiden hatt ca. 1800 innleide.

Bedriften opererer innen tre hovedområder, som er:

- Bygging av nye plattformer
- Subsea

- Vedlikehold og modernisering



Foto: Aker Solutions. Aker Solutions Egersund i dag.

### 2.3 Sikkerhetspolitikk i Aker Solutions

I Aker Solutions står helse, miljø og sikkerhet høyt i fokus og omtales som bedriftens kjerneverdi. De har en visjon om at alle ulykker kan forebygges og de jobber kontinuerlig med at personskader ikke skal oppstå. De ansattes helse og sikkerhet blir prioritert i stor grad, og det jobbes hele tiden med å forbedre arbeidsmiljøet.

For å oppnå dette er det en rekke retningslinjer som må følges, disse er:

- Det kreves at alle ansatte tar personlig ansvar for HMS ved å fokusere på egen atferd.
- Bedriftens HMS-retningslinjer skal være med uansett hvor det gjøres forretninger. Samsvar mellom gjeldende lover og regler er bare et minimum.
- Kommunisere åpent om HMS og utførelsen. Beste praksiser skal læres og deles, både internt og eksternt.
- HMS-resultater inkluderes i valg, vurderinger og belønning av ansatte.
- HMS integreres i alle forretningsprosesser.
- Det kreves at linjeledelsen implementerer å praktisere denne politikken i sin avdeling. ([www.akersolutions.com](http://www.akersolutions.com)).

Alle nyansatte ved Aker Solutions Egersund må gjennom et to timers HMS-kurs. Det kreves ikke at lederne må ha HMS-kompetanse, men de må gjennom et 40 timers obligatorisk HMS-kurs.

## 3.0 Teori

Dette teorikapittelet vil gjøre rede for den litteraturen som er relevant og hensiktsmessig for å kunne belyse problemstillingen. Problemstillingen har vært avgjørende for hvilke teorier som har blitt valgt. Med grunnlag i teorien vil jeg utvikle den analysemodellen jeg legger til grunn for min studie.

Det vil nå bli gitt en kort presentasjon av organisasjonskultur og organisasjonsklima, da det er nødvendig for å få en forståelse av hva sikkerhetskultur og sikkerhetsklima er.

Deretter vil det bli gitt en presentasjon av hvilken betydning ledelsen har for sikkerheten i organisasjonen. Det vil her bli presentert tre ledelsesteorier som antas kan ha forskjellig påvirkning på medarbeiderne.

Avslutningsvis vil begrepene kommunikasjon og motivasjon drøftes, da disse kan være to sentrale ledelsesforhold som kan være med på å påvirke sikkerhetsklimaet og den enkelte medarbeiders sikkerhetsatferd.

## 3.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et begrep som kan defineres på ulike måter. Organisasjonskultur kan forstås som ”måten vi gjør tingene på her hos oss” (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

En annen definisjon av organisasjonskultur er Bang (1998) sin definisjon:

*”Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene.”*

En svært sentral forfatter som har betydd mye for forståelsen av organisasjonskultur er Edgar Schein. Hans definisjon av organisasjonskultur har blitt brukt av mange forskere og fagbokforfattere:

*Organisasjonskultur er et mønster av antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som*

*sant, og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene* (Schein, 1985, omtalt i Skogstad og Einarsen, 2012:121)

Schein sin definisjon omhandler tre nivåer i organisasjonskulturen som han har presenterer i en teoretisk modell; basisnivå, mellomnivå og øverste nivå. Basisnivået utgjør de grunnleggende antakelsene og utgjør kjernen i organisasjonskulturen.

Disse antakelsene vil i større grad være helt eller delvis ubevisste for de ansatte. Det mellomste nivået består av normer og verdier, mens det øverste nivået omhandler artifakter. Disse består av kulturelle uttrykk som handlinger, språk, seremonier, administrative systemer og fysiske innretninger. Det er kun gjennom en forståelse av de grunnleggende antakelsene at man kan få en beskrivelse av organisasjonskulturen (Schein, 1985, omtalt i Skogstad og Einarsen, 2012). Som omtalt består kultur av organisasjonens normer og verdier.

Kultur dreier seg både om formelle og uformelle normer og verdier. Organisasjonskulturen består ofte av nedskrevne regler og rutiner (formelle regler) som dreier seg om hva som forventes av de ansatte, men også om hvilke adferd og holdninger som ikke er ønsket på arbeidsplassen (Foss og Moe, 2009).

Selv om regler og rutiner er nedskrevet kan disse oppfattes å tolkes forskjellig fra person til person. En organisasjonskultur vil være vanskelig å endre på kort sikt.

### **3.2 Organisasjons- og sikkerhetsklima**

Som redegjort ovenfor handler organisasjonskultur om underliggende verdier og normer, mens organisasjonsklima dreier seg om atferd og uttrykk som kan observeres. Kaufmann & Kaufmann (2009) sier at klima er en overflatemanifestasjon av kulturen. Schein (1990, omtalt i Kaufmann & Kaufmann, 2009) sier at klima er et kulturfenomen, men at det er enklere å observere klima enn kultur.

Organisasjonsklima kan avleses som delte oppfatninger om hvordan de ansatte forholder seg til regler og prosedyrer på arbeidsplassen (Schneider & Gunnarson, 1991).

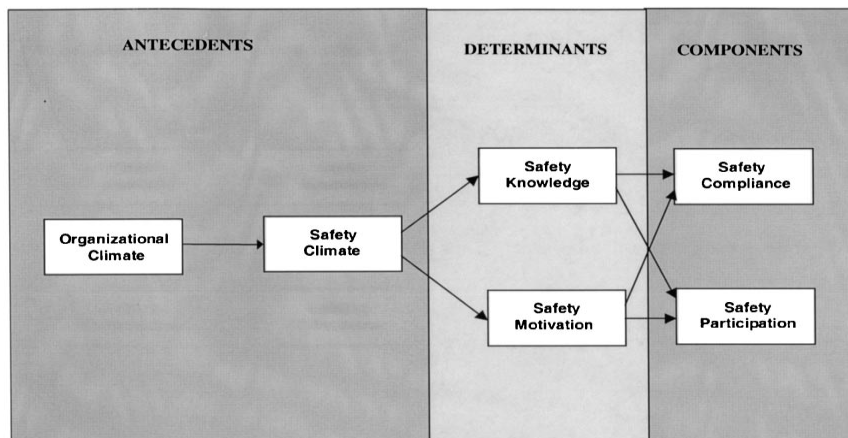
Organisasjonsklimaet omfatter et spekter av individuelle evalueringer av arbeidsmiljøet (James og James, 1989, omtalt i Neal et al., 2000). Evalueringene kan dreie seg om ledelse, roller og kommunikasjon (James og McIntyre, 1996, omtalt i Neal et al., 2000).



Det finnes mange typer klimaer i en organisasjon, man benytter derfor hjelpe-begreper for å forklare hvilket klima det dreier seg om. I denne avhandlingen dreier det seg om sikkerhetsklimaet, som utgjør en del av organisasjonsklimaet.

Neal et al, (2000), har utført en studie basert på 525 ansatte fordelt på 32 arbeidsgrupper i et australsk sykehus. Formålet med denne studien var å undersøke det generelle organisasjonsklimaet på sikkerhetsklimaet og hvilke påvirkning sikkerhetsklimaet hadde på de ansattes motivasjon, ytelse og kunnskap. Organisasjonsklimaet ble målt ved hjelp av syv faktorer som angikk de ansattes arbeidsmiljø. Disse var: anerkjennelse, rolleklarhet, deltakelse i beslutningsprosesser, støttende ledelse, personlig vekst, samhandling mellom kolleger og enighet om arbeidsplassens mål. Sikkerhetsklimaet ble målt ved at det ble benyttet 16 forskjellige utsagn som ga en beskrivelse av hvordan de ansatte opplevde sikkerheten på arbeidsplassen.

Det ble utviklet en modell i forbindelse med studiet (se figur 1). Denne modellen forsøker å forklare hvilken betydning organisasjonsklimaet og sikkerhetsklimaet har for den enkeltes sikkerhetsatferd.



Figur 1 (Neal et al., 2000).

Neal et al., (2000), konkluderer med at det generelle organisasjonsklimaet har innflytelse på sikkerhetsklimaet og at sikkerhetsklimaet påvirker sikkerhetsatferden til de ansatte.

Organisasjonsklimaet bidrar til at det skapes oppfatninger omkring verdier og viktigheten av sikkerheten på arbeidsplassen.

### 3.3 Hvilke forhold påvirker sikkerhetskultur og sikkerhetsklima?

Sikkerhetsklima og sikkerhetskultur er to begreper som ofte har blitt brukt om en annen i litteraturen, ofte som synonymer. Det finnes, som omtalt i forrige avsnitt, forskjeller mellom begrepene. Det pekes også på forskjellige forhold som kan påvirke ”kultur” og ”klima”.

Kultur kan motsette seg manipulasjon da kultur er forankret i tradisjonelle røtter og historie (Denison, 1996).

Sikkerhetsklima forstås som en tilstand som gjenspeiler stemningen og holdninger til sikkerhet på et bestemt tidspunkt (Yule, 2003). Cox og Cox (1996, omtalt i Yule, 2003) sier at kultur kan beskrives som bedriftens personlighet, mens klima omtales som bedriftens humør.

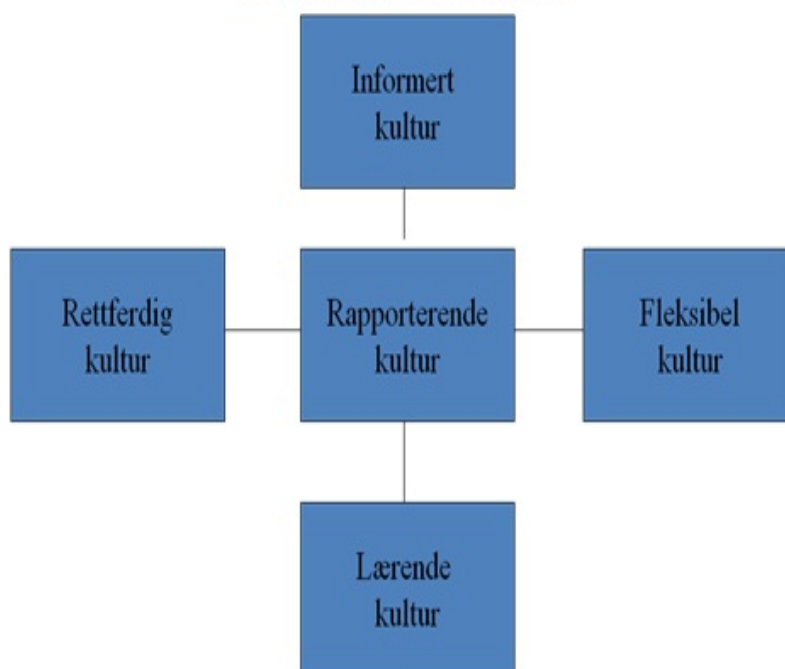
Sikkerhetsklima dreier seg om de ansattes holdninger og oppfatninger til sikkerhet, og om hva de anser som risiko og sikkerhet. Sikkerhetsklima kan beskrives som et øyeblikksbilde av hvordan sikkerheten oppleves på et gitt tidspunkt og er et psykologisk fenomen som er målbart. Sikkerhetsklimaet er ustabil og endringer forekommer (Nilsen, 2011).

Sikkerhetskultur derimot blir beskrevet som mer komplekst og omhandler verdier, oppfatninger, forventninger og normer. (Reason, 1997).

Sikkerhetskultur kan defineres slik:

*Sikkerhetskulturen i en organisasjon er produktet av individuelle og kollektive verdier, holdninger, oppfatninger, kompetanse og atferdsmønstre som bestemmer forpliktelse til, og ferdighet i, en organisasjons helse- og sikkerhetsprogrammer. Organisasjoner med en positiv sikkerhetskultur er preget av kommunikasjon bygget på gjensidig tillit, delte oppfatninger om viktigheten av sikkerhet, og tillit til effekten av forebyggende tiltak (Reason 1997:194).*

Reason (1997) viser til at en god sikkerhetskultur kjennetegnes ved at den er rettferdig, rapporterende, fleksibel, informerende og lærende.



Figur 2: Sikkerhetskultur

Figuren viser de komponentene som er viktigst i en sikkerhetskultur. En *informert* kultur går ut på at de ansatte har tilstrekkelig og god informasjon om de faktorer som har betydning for sikkerheten. En kultur som er *rapporterende* kjennetegnes ved at det er et organisatorisk klima hvor de ansatte er villige til å rapportere avvik. En annen viktig komponent er *rettferdig* kultur. Her er tillit og åpenhet sentralt i forhold til rapportering av nødvendig sikkerhetsrelatert informasjon. En *fleksibel* kultur dreier seg om å kunne tilpasse seg raskt, og er en viktig del for en kriseforbereid organisasjon. Den siste komponenten som inngår i begrepet sikkerhetskultur er *læringskultur*. Det vil si at man har vilje og kompetanse til å trekke de riktige konklusjonene fra sikkerhetsinformasjonssystemet for å unngå nye uønskede hendelser (Reason, 1997:195-196).

Sikkerhetsklima dreier seg om at man måler hvordan de ansatte faktisk opplever at organisasjonen tar hensyn til sikkerhet. Denison (1996) beskriver klima som en situasjon og en kopling til organisasjonsmedlemmenes tanker, følelser og atferd. Dermed er klima midlertidig, subjektivt og i mange tilfeller utsatt for direkte manipulasjon fra mennesker som har innflytelse og makt. Kultur derimot refererer til en større kontekst, altså til en situasjon hvor det er mulighet for sikkerhetsklima til å utvikle seg.

Zohar (1980) med sin banebrytende studie var en av de første som beskrev sikkerhetsklima på en konkret måte. Dette gjorde han ved å ta utgangspunkt i 20 forskjellige industrielle organisasjoner i Israel. Hans måling av sikkerhetsklima inneholdt ansattes oppfatninger av arbeidsmiljøet og sikkerhetsatferd. Zohar peker på at ledelsens håndtering og engasjement av sikkerhet i organisasjonen er en viktig faktor for sikkerhetsarbeidet. Dette argumentet har stor empirisk støtte (se for eksempel Donald og Canter, 1994, og Diaz og Cabrera, 1997). Basert på 400 spørreskjema besvart av de ansatte konkluderte Zohar med at følgende organisatoriske praksiser, prosedyrer og atferd vil påvirke en organisasjons sikkerhetsklima. Disse er som følger:

- Viktigheten av sikkerhetstrening/opplæring
- Hvordan arbeidstempoet påvirker sikkerheten
- Statusen til sikkerhetsutvalget
- Statusen til verneombudet
- Effekten på sikkerhet i forbindelse med opprykk
- Risikoen på arbeidsplassen
- Ledelsens holdninger til sikkerhet, og
- Effektene på sikkerhet og sosial status

Ledelsen har stor påvirkning. Han konkluderer med at dersom forandringer blir gjort i forhold til ledelsens holdninger til sikkerhet, samtidig som fokuset på sikkerhet økes generelt, vil dette bidra til at sikkerhetsnivået i industrielle organisasjoner øker.

Antonsen (2009) har også studert sikkerhetskultur og sikkerhetsklima. Han viser til at et positivt sikkerhetsklima består av ulike faktorer som:

- At ledelsen på alle nivåer viser et stort engasjement for sikkerhet
- At de ansatte er fornøyde og har tillit til organisasjonens arbeid og prioritering av sikkerhet
- At samtlige i organisasjonen tar ansvar for sikkerhet, slik at risikoer og trusler motarbeides
- At det ikke er konflikt mellom produksjons- og sikkerhetskostnader

- At alle i organisasjonen er kvalifiserte og har tilstrekkelig kompetanse i forhold til sikkerhet, både lederne og ansatte

Hvordan sikkerhetsklimaet oppfattes av de ansatte vil ha betydning for hvordan de utfører arbeidsoppgavene, men også til hvordan de ansatte forholder seg til sikkerhet (Neal og Griffin, 2004).

Sikkerhetsklima omhandler både individuelle og organisatoriske forhold. Dette har kommet til syne gjennom en rekke norske studier som har tatt utgangspunkt i offshoreansatte. I disse studiene har det blitt funnet fem faktorer som sikkerhetsklimaet inkluderer: prioritering av sikkerhet i organisasjonen, tydelig involvering av ledelsen, hensyn til sikkerhet vs. produksjon, individuell motivasjon i forhold til bruk av utstyr å etterleve retningslinjer og prosedyrer, og forståelse av sikkerhetssystemer (Nilsen, 2011).

### 3.4 Ledelsens betydning for sikkerhetsklima

Lederne i bedriften kan påvirke den rådende kulturen på flere måter. Det er først og fremst viktig at lederne går foran som et gode rollemodeller ovenfor medarbeiderne. Lederne vil kunne påvirke de verdier og holdninger som de ansatte har. Holdninger er den innstillingen man innehar i forhold til andre mennesker og situasjoner. Ledere som klarer å skape interesse rundt sikkerhetsarbeidet vil kunne oppnå en positiv effekt ved at de ansatte tar mer ansvar. Hvordan lederne forholder seg til lovverket og regler kan også påvirke organisasjonskulturen i positiv eller negativ retning. Dersom lederne har en holdning der de ikke bryr seg, altså at lederne ikke tar tak når skrevne regler og rutiner ikke blir fulgt kan dette medføre at man får en negativ organisasjonskultur, hvor de ansatte oppfatter at det ikke er så viktig at regler og rutiner blir fulgt (Foss og Moe, 2009).

Ledere er gitt en posisjon hvor de utøver makt på vegne av organisasjonen. De er gitt fullmakter til å belønne eller sanksjonere de som rapporterer til seg. Hvordan denne funksjonen utøves er sentral i hvordan medarbeidernes atferd påvirkes.

Det finnes ingen entydig definisjon av begrepet ledelse i litteraturen. En definisjon av ledelse kan være ”å skape resultater ved hjelp av andre” (Kuvaas 2008:201).

Lederne vil ofte oppfattes som rollemodeller, både på positive og negative måter.

”Ledelse er å påvirke rådende verdier og normer gjennom egen atferd” (Klev og Levin, 2009:151).

Leveson (2004:4) sier at ledelse betyr mye for sikkerheten:

*”studies have found that the most important factor in the occurrence of accidents is management commitment to safety and the basic safety culture in the organization or industry”.*

Hvordan en leder for eksempel forholder seg ovenfor sikkerhetsregler antar jeg vil påvirke de ansatte. Det nytter lite å iverksette en rekke sikkerhetstiltak dersom lederen ikke tar sikkerhet på alvor. Det er derfor viktig at lederne går foran som et godt eksempel og uttrykker positive holdninger ved selv å etterleve sikkerhetsreglene som er iverksatt. Dersom lederne ikke følger sikkerhetsregler selv kan dette smitte over på de ansatte.

Lederne er med på å skape kulturen i en organisasjon samtidig som de er med på å formidle kulturen til de ansatte. Dette omhandler ikke kun om å regulere de ansattes atferd men også om hvordan de selv opptrer (Klev og Levin, 2009).

Selv om det ligger mange føringer i lederrollen og ulike lederposisjoner, kan rollen spilles på ulike måter. Et begrep som gir en forståelse av det, er lederstil.

I organisasjonslitteraturen finner vi mange lederstiler omtalt. De mest sentrale gjør et skille mellom oppgaveorienterte og menneskeorienterte lederstiler.

Jeg velger imidlertid i denne avhandlingen å belyse tre lederteorier/lederstiler som nå står sentrale i faget: transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og la-det-skure ledelse.

Jeg finner det interessant å se på hvilke av disse ledelsesstiler som benyttes i de forskjellige avdelingene i Aker Solutions Egersund og hvilken innvirkning ledelsesstilen har på medarbeidernes sikkerhetsatferd.

### **3.4.1 Transformasjonsledelse**

*”Transformasjonsledelse er ledelse som er innrettet mot å inspirere medarbeidere til engasjement for organisasjonens mål og misjon (Kaufmann & Kaufmann 2009:350).*

Transformasjonsledelse handler i hovedsak om å motivere de ansatte og er en ledelsesform som kjennetegnes av mange positive faktorer. I et slikt perspektiv ønsker man at både lederne og de ansatte skal realisere seg selv, mens de jobber for overordnede mål og visjoner (Burns, 1978, omtalt i Busch, 2012).

Bass og Avolio (1993, omtalt i Busch, 2012) har utviklet en teori om transformasjonsledelse som omhandler følgende fire komponenter:

- 1) *Idealisert påvirkning*. Lederne har sterk karisma som de ansatte verdsetter og det skapes en følelsesmessig relasjon mellom lederne og de ansatte som bidrar til at de ansatte identifiserer seg med lederen (Bass, 1985, omtalt i Busch, 2012).  
Lederne vil her være rollemodeller for sine ansatte. De ansatte ønsker gjerne å etterlikne lederen sin og lederen blir beundret og respektert av sine ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2009).
- 2) *Inspirerende motivasjon*. Lederne motiverer de ansatte slik at de jobber mot overordnede mål og visjoner. Det er her viktig at lederen framstår som en god rollemodell. De ansatte vil fange opp ledernes engasjement og motivasjon i forhold til organisasjonens overordnede mål og visjoner. De ansatte vil fange opp hvilke belønning lederne får, dette kan stimulere de ansatte til å opptre likt som lederen. Transformasjonsledere søker hele tiden å motivere og inspirer sine ansatte til ”å gi jernet”. Lederne er påpasselige med at ansatte involveres i utformingen og oppfølgingen av bedriftens visjoner. Lederne synliggjør til enhver tid ovenfor de ansatte hvilke forventninger som stilles av dem (Bass, 1997).
- 3) *Intellektuell stimulanse*. De ansatte utfordres av lederne ved at de blir presentert for utfordrende arbeidsoppgaver. De blir oppmuntret til å løse oppgavene på kreative og innovative måter. Dersom ikke arbeidsoppgavene løses etter lederens forventninger vil ikke de ansatte oppleve å bli kritisert. En støttende kultur er viktig, og prøving og feiling er akseptert (Kaufmann & Kaufmann, 2009).
- 4) *Individuell omsorg*. Lederne tar vare på de ansatte ved å vise dem omsorg og legge til rette til et godt arbeidsmiljø samtidig som de støtter de ansatte i deres individuelle utvikling. Samspillet som forgår mellom lederen og den ansatte vil være personlig (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Disse punktene skal bidra til at de ansatte utvikler lojalitet, tillit og respekt ovenfor lederne, men også til at de ansatte motiveres til bidra mer enn hva de egentlig var villig til (Bass, 1985, omtalt i Busch, 2012:153-154).

I forhold til sikkerhet vil transformasjonsledelse kjennetegnes ved at lederen forsøker å påvirke holdninger, verdier og handlinger til de ansatte ved at lederen selv opptrer som en inspirerende rollemodell. Nilsen (2011) sier at en transformasjonsleder vil ta ansvar for de ansattes sikkerhet gjennom sin moralske forpliktelse og gjennom sine holdninger og handlinger til sikkerhet. Ved å være en inspirerende rollemodell vil dette bidra til å skape et robust sikkerhetsklime i organisasjoner sier Nilsen (2011).

### 3.4.2 Transaksjonsledelse

*”Transaksjonsledelse er ledelse basert på bytte av verdier ut fra egeninteresser”* (Kaufmann & Kaufmann 2009:350).

En motsetning til transformasjonsledelse er transaksjonsledelse. Denne ledelsesteorien kjennetegnes av at det er en ”kontrakt” mellom de ansatte og lederne. En slik kontrakt omhandler at både de ansattes og organisasjonens interesser ivaretas.

Det er i hovedsak en arbeidskontrakt hvor de ansattes arbeidstid, arbeidsoppgaver og lønn blir beskrevet. En slik ledelsesstil dreier seg om at resultater oppnås ved at medarbeiderne kun gjør det som er forventet av dem. De ansatte bytter sin arbeidskraft mot belønning (Andersen, 2011).

Transaksjonsledelse dreier som om følgende to elementer.

- 1) *Betinget belønning.* Dette innebærer at de ansattes belønning avhenger av deres innsats. Dette innebærer at medarbeideren kan belønnes med løfter eller goder. De kan bli lovet bonus eller avspasering dersom de innfrir kravene som er satt av lederne. Dermed kan betinget belønning brukes som et virkemiddel for å nå bedriftens mål og utvikle medarbeidernes kompetanse (Kaufmann & Kaufmann, 2009).
- 2) *Ledelse ved avvik.* Dette innebærer at ledelsens griper inn når det som er avtalt ikke blir fulgt, man snakker her om en ledelse som er tilbakeholdene som kun bryter inn



når ansatte ikke svarer til forventningene eller feil oppstår.

Man kan skille mellom to former for involvering; *aktiv* og *passiv*.

I den *aktive* formen er lederen involvert gjennom hele prosessen, men griper kun inn dersom det er behov. Lederen overvåker sine ansatte.

Den *passive* formen går ut på at lederen kun griper inn det oppstår problemer som kan få konsekvenser for lederen. Her leder man ved å gripe inn når det oppstår avvik fra det som er normalt (Bass og Avolio, 1993, omtalt i Busch, 2012).

I forhold til sikkerhet innebærer transaksjonsledelse at lederen overvåker medarbeidernes atferd og resultater og korrigerer ved avvik. Lederen belønner også ønsket atferd og sanksjonerer uønsket.

### 3.4.3 La-det-skure-ledelse

Det finnes også et tredje ledelsesperspektiv som er la-det-skure-ledelse, som er en passiv form for ledelse. Dette innebærer at lederne sjeldent griper inn i det de ansatte gjør. Denne type form for ledelse kan være et resultat av at de ansatte ikke har behov for impulser fra ledelsen eller likegyldighet (Busch, 2012).

For sikkerhet innebærer dette at lederen overlater ansvaret for å følge opp sikkerhet til medarbeiderne selv.

Disse tre ledelsesperspektivene kan kombineres og tilpasses ulike situasjoner. Dermed kan en ledere utføre alle disse ulike stilene, alt etter situasjonen. Avolio og Bass (1991, omtalt i Busch 2012) har utviklet en modell som er omtalt "*Full Range of Leadership*". I denne modellen gis det uttrykk for at det er transformasjonsledelse som er den mest effektive formen for ledelse.

Forskning viser også at transformasjonsledere er mer effektive, de har fornøyde og engasjerte ansatte. Nyere forskning har avdekket at det er mulighet for å trene opp personer til å bli bedre transformasjonsledere (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

### 3.5 Legitimitet og medarbeidernes reaksjon på lederens ledelsesstil

Både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse innebærer at lederen har legitimitet. Hans eller hennes autoritet må aksepteres.

Døving og Bulukin (2005) sier at ledernes innflytelse i relasjonen til sine medarbeidere har stor betydning og de er opptatt av konsekvenser av ulik lederlegitimitet. Legitimitet dreier seg om hvilke anerkjennelse medarbeiderne gir til sin leder, med hvilken troverdighet lederne framstår overfor sine medarbeidere.

Hvordan medarbeiderne opplever at lederen leder kan skape forskjellige reaksjoner. Dersom de ikke respekterer måten lederen leder på, kan dette få andre konsekvenser enn hvis de respekterer lederens ledelsesstil.

Vi kan også ha den situasjonen at noen medarbeidere kan oppleve at lederne ikke har noe form på innvirkning på dem og føler at de bidrar til å nå organisasjonens mål uavhengig av sin leder.

Døving og Bulukin (2005) skiller mellom to dimensjoner i forhold til hvordan medarbeiderne opplever lederens måte å lede på. Den første omhandler måloppnåelse og hvordan medarbeideren oppfatter deres bidrag til organisasjonens mål, såkalt målsettingsteori.

Hvorvidt den enkelte medarbeider mener at han bidrar til organisasjonens mål kan variere.

Hvordan medarbeideren selv oppfatter sitt bidrag til organisasjonens mål vil påvirke forholdet til lederen. Dersom målene er tydelige å klare ville dette ha en positiv innvirkning på medarbeiderne og dersom de i tillegg respekterer lederens måte å lede på, vil de yte mer.

Den andre dimensjonen omhandler hvilken oppfatning medarbeiderne har i forhold til lederens måte å lede på. Hvorvidt medarbeiderne respekterer lederens måte å lede på har her en betydning. Dersom medarbeiderne respekterer lederens lederstil får lederen tillit og anerkjennelse av sine medarbeidere.

Nedenfor presenteres dimensjonene i en firefeltstabell, og man skiller her mellom fire hovedtyper medarbeiderreaksjoner (Døving og Bulukin, 2005).

## Medarbeideres tillit til lederens måte å lede på

		Medarbeideres tillit til lederens måte å lede på	
		Høy	Lav
Medarbeidernes eget bidrag til organisasjonens mål	Høy	Dedikert	Opponerende
	Lav	Ufokusert	Oppgitt

*Dedikerte medarbeidere* respekterer og har tillit til lederens måte og lede på og mener at de bidrar til å nå organisasjonens mål.

*Ufokuserte medarbeidere* dreier som om at de har tillit til måten lederen leder på, men at de selv mener de bidrar lite.

*Opponerende medarbeidere* kjennetegnes av at de ikke er fornøyd med måten lederen leder på, men at de selv mener at de bidrar for å nå de målene som er satt for sin avdeling. Man kan her trekke paralleller til la-det-skure ledelser hvor medarbeiderne frikople seg fra sin leder (Bass, 1998, omtalt i Døving og Bulukin, 2005).

*Oppgitte medarbeidere* er misfornøyd med måten lederen leder på, men de mener også at de bidrar i liten grad til å nå avdelingen sine mål.

(Døving og Bulukin, 2005).

I neste kapittel vil kommunikasjon bli presentert. Hvordan lederne kommuniserer sikkerhet ovenfor sine medarbeidere kan ha stor betydning for hvordan medarbeiderne forstår og tolker det som forsøkes formidlet. Det vil her bli presentert ulike utfordringer knyttet til ledelseskommunikasjon. Tilbakemeldinger er også et tema som det blir lagt vekt på i dette kapitlet, da det antas at tilbakemeldinger både kan ha en motiverende og umotiverende effekt på medarbeiderne, alt etter hvordan tilbakemeldingene gis.

### 3.6 Kommunikasjon og motivasjon som sentrale virkemidler i ledelse

Både i transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er ledelseskommunikasjon og motivasjon sentrale for å påvirke medarbeidernes atferd. Spesielt innenfor transformasjonsledelse blir motivasjon og god kommunikasjon poengtert.

#### 3.6.1 Kommunikasjon

Kommunikasjon kan defineres slik:

*”Kommunikasjon er en prosess der en person, gruppe eller organisasjon overfører en type informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet” (Kaufmann & Kaufmann 2009:290).*

Kommunikasjon er en aktivitet mellom en sender og en mottaker. Hovedpoenget er å formidle et budskap gjennom en kommunikasjonskanal. Det finnes ulike kanaler som skrift, språk, kroppsspråk og media. Kommunikasjon er ofte en prosess som går to veier, såkalt toveiskommunikasjon. Det som kjennetegner en slik prosess er at det byttes på å være den som snakker og den som mottar. Kaufmann & Kaufmann (2009:290) sier at kommunikasjonsprosessen er en toveisprosess med gjensidige meldinger og tilbakemeldinger i sosialt samspill.

En forenklet kommunikasjonsprosess kan illustreres slik:



Figur 3: Denne modellen viser prosessen mellom sender og mottaker.

Weick (1987, omtalt i Grenness, 1999) sier at en organisasjons viktigste egenskap er mellommenneskelig kommunikasjon, da kommunikasjon bidrar til at strukturer skapes,

samtidig som det bidrar til å bestemme hva som blir formidlet og hvem som gjør hva. Disse strukturene kommer til syne når man ved hjelp av kommunikasjon skaper kollektive oppfatninger om hva som skal gjøres og hva man ønsker å realisere.

Lederne har en svært viktig oppgave i forhold til kommunikasjon. Mintzberg (1973, omtalt i Kaufmann & Kaufmann, 2009) hevder at ledere bruker 80% av sin arbeidstid til kommunikasjon, både skriftlig og muntlig. Dermed forstår man kommunikasjon som en viktig lederoppgave. Alt i alt handler ledelse om kommunikasjon, og god kommunikasjon er et kjennetegn på vellykkete organisasjoner. En leders kanskje viktigste egenskap er å kunne kommunisere med sine ansatte. Stokkeland og Engelsrud (1998, omtalt i Erlie, 2012) presenterer en liste med 31 punkter som omhandler ledelse hvorav to tredjedeler handler om kommunikasjon. Blant annet er en leders kommunikasjonsoppgaver å rose sine medarbeider, gi dem konstruktiv kritikk, håndtere konflikter, informere sine medarbeidere, klargjøre hva som forventes av den enkelte, men også å inspirere og skape entusiasme, for å nevne noen.

Enda viktigere er det at de ansatte forstår budskapet som formidles. Hvilket språk lederen benytter vil ha en avgjørende betydning i forhold til om budskapet når frem. Språkbruk er et profesjonelt virkemiddel i kommunikasjon (Johnsen et.al.,2011). Ledere som tror det er nok å velge det rette språket og deretter formidle budskapet har misforstått, siden dette er enveiskommunikasjon. Det å benytte enveiskommunikasjon kan være risikabelt i forhold til å bli forstått. Det er svært viktig at kommunikasjonen er toveis, da kan man fange opp mottakerens interesser og tilbakemeldinger kan gis (Spurkeland, 2009). Det finnes forskjellige kommunikasjonskanaler en kan benytte seg av når et budskap skal formidles. Informasjon kan for eksempel henges opp på informasjonstavlene i bedriftene eller så kan budskapet formidles gjennom lederne. Dersom det kun henges opp et informasjonsskriv har man kontroll over at budskapet har blitt formulert likt for alle ansatte, men det finnes ingen garanti for at de ansatte faktisk leser dette og tolker det på rett måte. Dersom lederne formidler budskapet har en ingen kontroll over hvordan den enkelte lederen formulerer seg. Det positive ved å benytte lederne som kommunikasjonskanal er at disse har kjennskap til sine ansatte og kan dermed tilpasse språket etter de ansattes behov. Dersom det oppstår misforståelser vil lederen være tilgjengelig slik at det kan rettes opp i (Erlie, 2012).

Teknologien har utviklet seg svært hurtig. Dette har ført til at det blir mindre tid til direkte samtaler mellom ansatte, da jobbprosessene har blitt mer omfattende og kompliserte, samtidig

som man også opplever større fleksibilitet i ulike jobbsituasjoner. De ansatte opplever et større arbeidspress enn før, noe som gjør at kommunikasjon ikke alltid får like stor oppmerksomhet. Dette kan medføre at misforståelser oppstår og at disse ikke blir fanget opp før det er for sent (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Det er en rekke forhold som kan påvirke kommunikasjonsprosessen negativt mellom sender og mottaker. Dersom sender og mottaker fordreier budskapet kan dette skape uheldige situasjoner. Dersom budskapet må gå gjennom en rekke personer kan dette føre til misoppfattelser i flere ledd før det når hovedmottakeren. Fordreining kan for eksempel dreie seg om at noen holder tilbake informasjon ved at de oppfatter informasjonen som unødvendig for mottakeren. Mottakerne kan også fordreie budskapet ved at de tolker budskapet ut ifra sitt eget syn, kalt selektivt persepsjon. Det er en rekke forhold som virker inn, både erfaringer, følelser, behov og motiver. Disse forholdene vil påvirke hvilke ting mottakeren retter oppmerksomheten mot. Dersom man har et anspent forhold til lederen, kan dette medføre at kun deler av det lederen forsøker å formidle blir mottatt (Kaufmann & Kaufmann 2009).

Som tidligere omtalt kan det oppstå misforståelser ved at mottakeren ikke forstår det som blir fortalt og tolker det på sin egen måte. En utfordring kan være at lederne og de ansatte benytter forskjellige språk, dette kan påvirke kommunikasjonen i negativ retning. Det er derfor viktig at lederne ikke benytter vanskelige faguttrykk, samtidig som tilbakemeldinger blir benyttet aktivt slik at eventuelle misforståelse lettere kan fanges opp. Det er også viktig at lederne lytter aktivt til det som blir fortalt av sine medarbeidere og at de gjentar det som blir fortalt gjennom å klargjøre og stille spørsmål, slik at misforståelser kan unngås (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Kommunikasjon handler ikke bare om overføring av informasjon. Holdninger, verdier og følelser vil også påvirke kommunikasjonen. Kommunikasjon kan både være verbal og ikke-verbal (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Erlie (2012) sier at ledere som evner å ha en god og åpen kommunikasjon med sine ansatte vil oppleve mer fornøyde medarbeidere, nyskaping, høyere effektivitet og bedre resultater.

### 3.6.2 Feedback

God kommunikasjon er viktig i en organisasjon, da kommunikasjon kan bidra til å motivere de ansatte og forsterke samspillet mellom ulike grupper og ikke minst er kommunikasjon viktig for å kunne regulere atferd gjennom å gi og få tilbakemeldinger, noe som gjelder både ansatte og ledere. Tilbakemeldinger er viktig i arbeidslivet og kan ha betydning for motivasjon, læring, karriere, og opplevd selvaktelse (Grenness, 1999).

London (1997, omtalt i Grenness, 1999:185) beskriver hva feedback er på en utfyllende måte. Nedenfor har det blitt trukket ut noen av punktene som vil være relevante i denne avhandlingen:

- Feedback fungerer styrende på målrettet atferd.
- Feedback påvirker fremtidige målsettinger ved å høyne aspirasjoner og innsats for å nå disse målene.
- Positiv feedback fungerer forsterkende uavhengig av andre forsterkere (som lønn).
- Feedback øker folks evne til selv å oppdage feil ved å sette standarder man kan vurdere sine egne presentasjoner i forhold til.
- Feedback øker motivasjon ved å vise hvilken atferd som fører til positive resultater (suksess).
- Feedback klargjør folks oppfatninger (implisitte teorier) om egen adferd og om effektive omgivelsesfaktorer.
- Feedback synliggjør betydningen av relevant og presis informasjon.
- Feedback øker folks opplevelse av å ha kontroll over seg selv og sine omgivelser (empowerment).
- Feedback øker ansattes personlige engasjement (involvering) i arbeidsoppgaver. (*direkte avskrift*, Grenness, 1999:185).

Empiriske undersøkelser har vist at ved å benytte feedback i arbeidslivet ikke alltid gir de positive resultatene man hadde håpet på. Dette fordi at mennesker kan oppfatte feedback som truende og dermed reagerer de med defensive reaksjoner (Grenness, 1999).

Man kan skille mellom *negativ* og *positiv feedback*. *Negativ feedback* omhandler korrigerende av atferd. Det dreier seg om avvik fra ønsket atferd.

*Positiv feedback* dreier seg om at man ikke korrigerer atferden, men heller oppmuntrer til å forsterke atferden.

Hvem feedbacken kommer fra kan også ha betydning. Feedback fra nærmeste leder til korrigering av atferd kan være svært motiverende dersom det gjøres på en god måte. Det er noen forutsetninger som må ligge til rette for at feedback skal kunne fungere optimalt. Det er viktig at feedbacken som gis er lett forståelig for mottakeren, presis, gis umiddelbart og at den kommer fra troverdige kilder. Når tilbakemeldinger gis er det viktig at man forklarer, slik at mottakeren forstår og ser sammenhenger mellom hendelser (Baldwin, 1986, Locke & Latham, 1990, omtalt i Grenness, 1999).

### 3.7 Ledelse og motivasjon

Hvorfor handler mennesker akkurat slik de gjør? Ofte vil en finne svaret i hva som motiverer dem. Motivasjon dreier som om de forholdene som får oss til å gjøre det vi gjør.

Kaufmann & Kaufmann (2009:93) definerer motivasjon slik; *”Motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader i intensitet for å oppnå et mål.”*

Hva som motiverer en person kan være helt forskjellig fra hva som motiverer en annen person. Noen kan motiveres av lønn og andre økonomiske goder, mens andre motiveres av utfordrende og spennende arbeidsoppgaver.

Indre og ytre motivasjon kan defineres slik:

- Ytre motivasjon er belønning i tradisjonell forstand som lønn, frynsegoder, bonus og status i form av stillingsopprykk.
- Indre motivasjon er motivasjonsverdier som ligger innebygd i selve arbeidsutførelsen (Kaufmann & Kaufmann 2009:103).

*Gode ledere kan ikke skape motivasjon hos andre, med de kan veilede eller forstyrre den. Optimistiske og støttende ledere får frem en positiv holdning hos dem de leder, mens urolige ledere får alle til å føle at de ikke er noe tess (Maccoby 1989, omtalt i Foss og Moe, 2009:121).*

Dette sitatet viser at gode ledere kan, gjennom sin væremåte, bidra til at positive holdninger skapes på arbeidsplassen. Går vi tilbake til skillet mellom transformasjonsledelse og

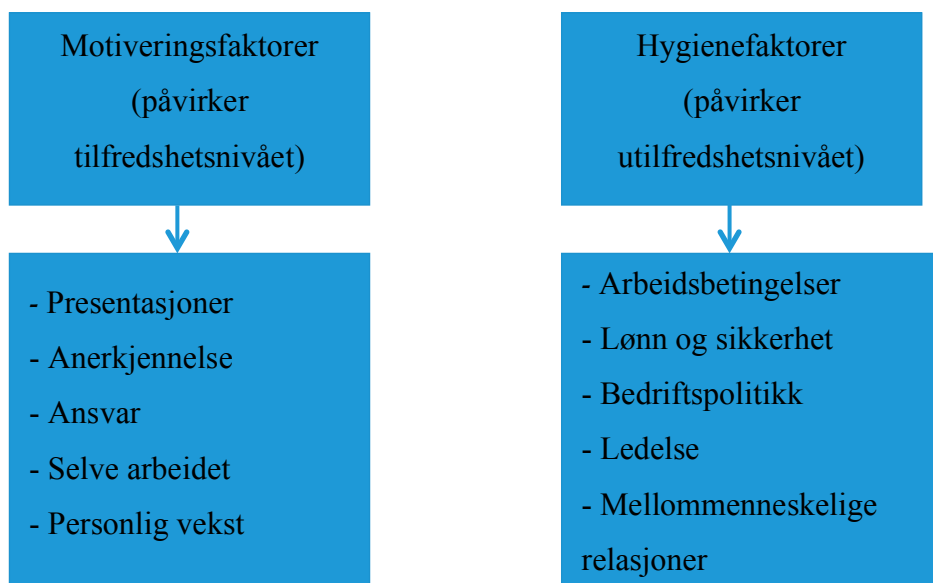


transaksjonsledelse er det lett å se at man innenfor transformasjonsledelse legger vekt på indre motivasjon, mens man i transaksjonsledelse synes mest opptatt av ytre belønningsforhold.

### 3.7.1 Er sikkerhet en hygiene- eller motivasjonsfaktor?

Hertzbergs motivasjonsteori bygger på Maslows arbeid. I Hertzbergs teori er Maslows fem behovsnivåer redusert til to. Det ene nivået er hygiene-faktorene. De skaper utilfredshet hos de ansatte hvis de ikke er oppfylt. Det spesielle med disse forholdene er at selv om de er oppfylt, skaper de i seg selv ikke motivasjon. De er nødvendige, men ikke tilstrekkelige vilkår for å bli motivert. Det andre nivået av er motivasjonsfaktorene. Det er disse som i følge Hertzberg gjør oss motivert til å yte noe ekstra (Kaufmann & Kaufmann, 2009)..

Hertzberg sin teori om motiverings- og hygiene-faktorer kan forenklet skissers slik, med utgangspunkt i Kaufmann & Kaufmann (2009:109):



Figur 4: Hertzbergs teori forenklet.

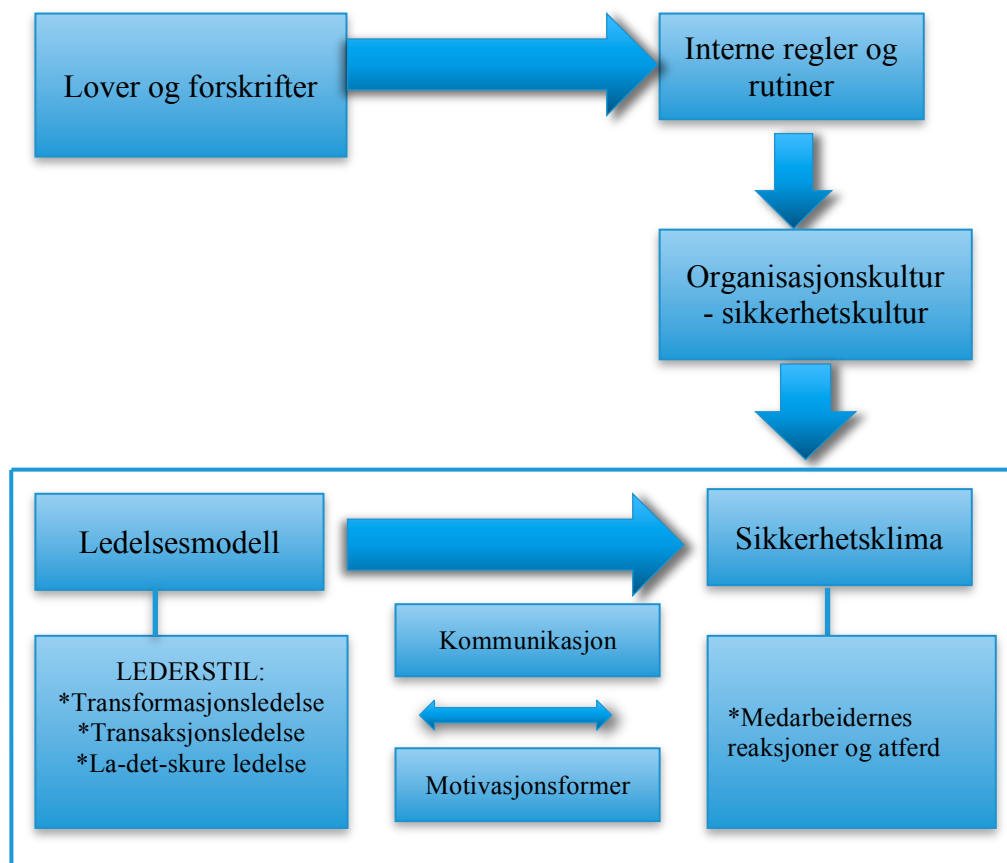
Sikkerhet blir i gjengivelsene av Hertzberg omtalt som en hygiene-faktor, og da i sammenstilling med lønn. Det er nok sikre arbeidsforhold i betydningen trygge jobber det tenkes på her. Men det er heller ikke urimelig å se på sikkerhet som fravær av ulykker og uønskede hendelser som en hygiene-faktor ut i fra Hertzbergs argumentasjon. Det betyr at ledere ikke lett kan motivere (i betydning ”skape indre glød”) for sikkerhet, men de må bidra til at det skapes et akseptabelt sikkerhetsnivå, ellers skapes misnøye.

På den annen side kan sikkerhetsarbeid omformes slik at det nettopp framstår som en motivasjonsfaktor gjennom at god atferd gis anerkjennelse, det gjør godt å nå sikkerhetsmål og den enkelte får et stort ansvar i jobben gjennom å utføre risikoutsatt arbeid.

Datamaterialet vil være begrenset til å gi et svar på det store spørsmålet om sikkerhet er en hygienefaktor, mens arbeidet med det kan være en motivasjonsfaktor. Men noen refleksjoner kan jeg gjøre.

### 3.8 Analysemodell

På bakgrunn av teorien som har blitt gjennomgått ovenfor har jeg utviklet en modell for å analysere ulike faktorer som kan forklare hvordan lederne påvirker de ansatte til å oppvise god sikkerhetsatferd og etterleve bruk sikkerhetsutstyr. Modellen viser videre ulike rammevilkår som virker inn på både ledelsen og de ansatte. Kommunikasjon og motivasjon er i modellen framhevet som sentrale faktorer i ledelse.



Figur 5: Ledelsens påvirkning på sikkerhetsklimaet

Modellen starter med den grunnleggende faktoren lover og forskrifter. Som omtalt innledningsvis er nesten alle organisasjoner underlagt Arbeidsmiljøloven. Denne krever et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. På bakgrunn av lover og forskrifter utvikler organisasjonen noen interne regler og rutiner som enhver ansatt skal følge. Organisasjonskulturen viser hvorvidt de regler og rutiner som er satt blir fulgt av de ansatte. Den sier noen om hvordan ting blir gjort i bedriften.

Videre forsøker modellen å vise forholdet mellom ledelsen og de ansatte når det kommer til å etterleve sikkerhetskrav i form av ledernes evne til å lede, kommunisere og motivere. Det legges her vekt på tre ledelsesstiler; transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og la-det-skure-ledelse.

Kommunikasjon og motivasjon er viktige virkemidler som lederne kan benytte for å påvirke medarbeiderne. Mål og strategier må formidles til de ansatte. Dette må gjøres på en god og forståelig måte. Det er derfor viktig at lederne bruker et lett og forståelig språk ovenfor de ansatte. Kommunikasjon innebærer dialog. Hva den enkelte leder gjør for å motivere sine medarbeidere vil også i modellen ha betydning for hvor tilfreds operatørene er med sin leder og påvirker medarbeidernes sikkerhetsatferd.

Det er forholdene innenfor rektangelet jeg vil kunne benytte mitt datamateriale til å belyse. De ytre rammene kommer jeg innpå nettopp som rammer.

## 4.0 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan man skal gå frem for å løse det man ønsker å studere med utgangspunkt i problemstillingen. Blaikie definerer det slik; "research design refers to the process that links research questions, empirical data and research conclusions" (2010:39).

Videre i dette kapittelet vil det bli gitt en redegjørelse for valg av metode. Metoden er valgt på bakgrunn av teori, og ikke minst problemstillingen. Det vil bli gitt en beskrivelse av framgangsmåten som er benyttet for å innhente empirien. Avslutningsvis vil oppgavens reliabilitet og validitet, samt metodiske erfaringer og etikk bli diskutert.

## 4.2 Valg av teori

Hvilken teori som har blitt benyttet er et resultat av internettsøk som i første fase gikk på å lese tidligere studier som omhandlet sikkerhetsklima. Veilederen min har også anbefalt meg relevant teori.

Informasjon omkring Aker Solutions Egersund er et resultat av søk på bedriftens hjemmeside, men jeg har også fått tilsendt noe informasjon på mail.

På bakgrunn av de teoriene som har blitt valgt ut har jeg laget en analysemodell (jfr. kap 3.8)

## 4.2 Valg av metode

*”Metode er en måte å gå frem på for å samle inn empiri. Metoden er et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten” (Jacobsen 2005:24).*

I min datainnsamling har jeg i hovedsak benyttet meg av et kvalitativt eksplorativ design.

Men kvantitativ metode har også blitt benyttet. Når det benyttes ulike metoder kalles dette metodetriangulering.

Kvalitativ metode benyttes når man ønsker ”å komme under huden på” det fenomenet som det forskes på (Aase, 2007:13-14).

Forskningsspørsmålene mine krever en metode som får fram nyanser, samtidig som den går i dybden. Det har derfor bli tatt utgangspunkt i noen få intervjuenheter. Et kort spørreskjema ble også delt ut til slutt for og enklere kunne sammenligne mellom ulike avdelinger, men også for å få et klarere og mer standardisert bilde av hvordan ting artet seg i praksis.

## 4.3 Intervju

Jeg benyttet meg av dybdeintervju, ansikt til ansikt. På bakgrunn av analysemodellen som har blitt utarbeidet, har det blitt laget en intervjuguide som har som mål å fange opp hvilke ledelsesstiler, kommunikasjonsformer og motivasjonsformer som benyttes gjennom å avdekke hvordan operatørene beskriver sine ledere, men også hvordan lederne selv beskriver sin praksis. Spørsmålene i seg selv vil ikke gi svar på dette alene, derfor har jeg stilt en rekke oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene. Operatørene har besvart både hvordan de ønsker at lederen skal opptre, og de har beskrevet lederens praksis, slik de opplever den. Gjennom

intervjuene med lederne har de selv fått beskrive sin praksis og hvordan de går frem i forhold til å lede, kommunisere og motivere sine medarbeidere i forhold til sikkerhet.

Totalt sett ble det intervjuet 12 personer. Alle intervjuobjektene var fast ansatt ved Aker Solutions Egersund. Intervjuobjektene ble plukket ut av leder for HMS ved Aker Solutions Egersund på bakgrunn av problemstillingen og mine ønsker.

Det ble intervjuet tre arbeidsledere og tre operatører under hver enkelt arbeidsleder. Grunnen til at det ble intervjuet både arbeidsledere og operatører var for å få frem samspillet mellom dem. Både ved å se på hva arbeidslederne mener bidrar til god sikkerhetsatferd og hvordan de går frem for å skape dette, men også for å få et innblikk i hvordan operatørene oppfatter arbeidslederne og hva de mener bidrar til god sikkerhetsatferd.

På forhånd ble det utsendt et informasjonsskriv samt samtykkeerklæring som de ble bedt lese gjennom og signere. Informasjonsskrivet (se vedlegg 1) inneholdt en beskrivelse av oppgavens tema og fremgangsmåte. Det ble også presisert at båndopptaker ble benyttet, noe som de ga samtykke til. Videre ble det vektlagt at alt av informasjon som kom frem under intervjuene var konfidensielt. Dette er viktig for at personenes meninger og ærlige svar skulle kunne uttrykkes fritt uten at den enkelte persons meninger ville spores igjen i oppgaven. Jeg så mange fordeler ved å benytte båndopptaker, spesielt hvis hukommelsen svikter, samtidig var det også effektivt å benytte båndopptaker istedenfor å notere alt for hånd. Siden jeg benyttet båndopptaker ble intervjuene transkribert i etterkant.

Aker Solutions Egersund stilte med et rom som intervjuene ble foretatt på. Det ble avtalt tid med de enkelte respondentene på forhånd og intervjuenes varighet var i gjennomsnitt på 30-50 minutter.

Personlig opplevde jeg at jeg ble godt mottatt av samtlige som ble intervjuet. Det var selvfølgelig store forskjeller i hvor pratsomme den enkelte var, men alt i alt opplevde jeg at jeg fikk mye god og nyttig informasjon.

#### 4.4 Spørreskjema

På forhånd ble det også utarbeidet to forskjellige spørreskjemaer. Disse ble delt ut til arbeidslederne og operatørene etter intervjuet. Det første hadde som mål å avdekke hva lederne og operatørene mente ideelt sett virker for å forstå og etterleve sikkerhetsbestemmelse, mens det andre spørreskjemaet dreide seg om hvordan ting faktisk

fungerte i praksis. Spørreskjemaene ga tilleggsinformasjon som ikke kom frem under intervjuene. Samtidig som de kunne bidra til og enklere kunne sammenligne, men også å få avdekket forhold omkring ledelsesstil, kommunikasjonsformer og motivasjonsformer. Nedenfor vil spørsmålene fra spørreskjemaet som omhandler ledernes praksis gjengis. Det vil bli brukt *han* og *jeg*. Når det refereres til *han*, dreier dette seg om hvordan operatørene beskriver sin leders praksis. *Jeg* dreier seg om hvordan lederen selv beskriver sin praksis. Disse spørsmålene var med på å avdekke ledelsesstil:

- Han/jeg går foran som en god rollemodell
- Han/jeg har en tett oppfølging av jobbutførelse og den enkelte medarbeider
- Han/jeg stoler på medarbeiderne, gir stor frihet og prøver å unngå overvåking
- Han/jeg inspirerer og skaper entusiasme
- Han/jeg sørger for å utvikle den enkeltes medarbeiders kompetanse
- Han/jeg sørger for at det får negative konsekvenser for den som ikke viser god sikkerhetsatferd
- Han/jeg belønner medarbeidere som viser god sikkerhetsatferd
- Han/jeg ser på sikkerhetsbrudd som en anledning til å forbedre systemer og prosedyrer

Spørsmålet nedenfor bidrar også til å avdekke om det blir benyttet noen form for motivasjonsvirkemidler.

- Han/jeg belønner medarbeidere som viser god sikkerhetsatferd

Mens disse spørsmålene gikk på kommunikasjon:

- Han/jeg informerer personlig medarbeiderne om endringer som berører sikkerheten
- Han/jeg informerer medarbeiderne om hvilke retningslinjer og prosedyrer som gjelder

Ved å benytte et slikt enkelt spørreskjema må man være klar over at det er forskjellige forhold som kan påvirke svarene respondentene gir. Respondentene ble bedt om å rangere svarene sine fra 1 til 6. Hvor 1 er lite virkningsfullt og 6 er svært virkningsfullt, når det kom til hva de mente var lite eller svært virkningsfullt for at man skulle forstå og etterleve

sikkerhetsbestemmelser. I det andre spørreskjemaet skulle ledernes praksis i forhold til sikkerhet rangeres, hvor 1 var at det i svært liten grad ble praktisert og 6 var at det ble praktisert i stor grad.

I disse spørreskjemaene fikk ikke respondentene mulighet til å svare ”vet ikke”. Dermed kan en ikke være 100% sikker på at respondentene har forstått spørsmålet, og de kan ha sagt seg enige eller uenige i noe de egentlig ikke har forstått. I forkant av spørreskjemaet opplyste jeg om at dersom de hadde problemer eller det var noe som var uklart, så var det bare å spørre. Noen benyttet seg av dette tilbudet, noe som jeg oppfattet som positivt. På denne måten følte jeg at det ble lagt en innsats i å forstå og svare etter beste evne.

Hovedmålet ved å benytte et slikt spørreskjema er at svarene til respondentene kan sammenlignes, samtidig som man kan se på forskjellen mellom hva lederne mener virker og fungerer i praksis og hva de ansatte mener virker og fungerer i praksis.

#### 4.5 Validitet

Validitet handler om dataens gyldighet. Dette dreier seg om hvor godt man måler det man ønsker å måle (Jacobsen, 2005).

Det er flere forhold som kan påvirke validiteten i denne studien. Både intervjuer og spørreskjemaer har blitt benyttet som metodisk verktøy. Sidene det har blitt benyttet båndopptaker har jeg hatt mulighet til å lytte til intervjuene flere ganger i etterkant, noe som jeg mener styrke validiteten i studien. Dersom respondentenes svar kun ble notert kunne dette medført at viktig informasjon uteble som et resultat av dårlig tid eller at jeg ikke tolket svaret som relevant for studien.

Det at det har blitt intervjuet personer i tre ulike avdelinger har gjort det mulig i større grad å kunne sammenligne, noe som jeg ser på som en styrke gjennom at man på denne måten får et mer nyanser bilde av hvordan ting arter seg i praksis. Likevel er det å intervjuer kun 12 stykker i en bedrift med 560 fast ansatte, en svakhet i seg selv.

Det at bedriften selv har valgt ut intervjuobjektene kan svekke oppgavens validitet, da det kan være fare for at de har valgt ut de avdelingene som er best innen sikkerhet. Personlig tror jeg ikke at dette har blitt gjort, da bedriften har vært klar over at avhandlingen ikke vil påvirke bedriften i negativ retning. Forhåpentligvis så de muligheten til at de kunne forbedre ulike ting, dersom avhandlingen avdekket hva som fungerte godt og hva som fungerte mindre godt. I dette tilfellet har jeg hatt en tett dialog med min kontaktperson på Aker Solutions Egersund

og har derfor til noen grad hatt mulighet til å komme med innspill når respondentene ble valgt.

Når intervju benyttes som metode vil forskeren fungere som en deltaker. Jeg har hatt fokus på og ikke komme med ledende spørsmål siden jeg ikke ønsket å påvirke svarene deres på noen måte.

#### 4.6 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om man måler riktig og om resultatet er til å stole på. Jacobsen (2005) sier at metoden man benytter seg av kan påvirke hvor pålitelige dataene som man samler inn er. Dersom den samme undersøkelsen hadde blitt tatt igjen ville man da fått de samme resultatene?.

Om respondentene har kommet med feilaktig informasjon har jeg ingen garanti for, men det er ingen grunn til å tro at dette har vært tilfelle. Respondentene virket interesserte under intervjuene og flere av dem viste et stor engasjement for spørsmålene som ble stilt. Det at det har blitt benyttet metodetriangleringer mener jeg er med på å styrke oppgavens reliabilitet, da flere metoder reduserer mulige feil og feilkilder i innsamling av data.

#### 4.7 Erfaringer knyttet til metodene

Det å benytte seg av både intervjuer og spørreskjemaer har vært en riktig avgjørelse for å kunne svare på problemstillingen på best mulig måte. Ved å benytte meg av intervjuer har jeg fått frem personlige meninger og ytringer. Spørreskjemaet har bidratt til og lettere kunne avdekke ulike lederstiler gjennom at medarbeiderne beskrev lederens praksis, men også gjennom at lederen selv beskrev sin praksis.

Det å utforme en god intervjuguide var ingen enkel oppgave. Underveis i intervjuene har jeg tatt hensyn til respondentene, og dermed stilt oppfølgingsspørsmål der hvor det var nødvendig.

Resultatene har blitt forsøkt strukturert i henhold til analysemodellen, noe som også var en utfordring. I etterkant kunne det nok vært bedre sammenheng mellom analysemodellen og



intervjuguiden. Hadde intervjuguiden vært bedre strukturert etter analysemodellen ville nok dette bidratt til og lette arbeidet i forhold til presentasjon av data og analyse.

Alt i alt oppleves analysemodellen som et nyttig redskap som har hatt en positiv funksjon.

## 4.8 Etikk

Personene som har deltatt i intervjuene har blitt anonymisert, noe som betyr at personene ikke skal gjenkjennes i avhandlingen. Dette er ikke et krav fra bedriften, men har blitt gjort for å verne om respondentene. Avhandlingene dreier seg jo om å få et bilde av hvordan operatørene oppfatter sin leder, dermed er det viktig at disse blir anonymisert. Det har også forhåpentligvis medført at personene som ble intervjuet kunne snakke mer åpent om ting.

Dersom de ikke var blitt anonymisert kunne man risikere å gå glipp av viktig informasjon, da respondentene kanskje ikke tør uttrykke hva de egentlig mener. Det er jo ingen selvfølge at de vil snakke åpnere av den grunn, men sjansene vil forhåpentligvis være større når respondentene anonymiseres.

Det som kommer frem under studien skal ikke kunne skade respondentene på noen som helst måte, og oppgaven er meldt inn til personvernombudet ved Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste.

Det ble også opplyst om at informasjonen som ble tatt opp på bånd ville bli lagret sikkert å slettes straks avhandlingen var ferdig.

## 5.0 Resultater

I dette kapittelet vil resultatene fra spørreskjemaene i form av figurer bli presentert, samt et representativt utdrag fra intervjuene. Analyse og drøfting av resultatene i forhold til teorien blir presentert i kapittel 6.

Gjennomgangen av resultatene er organisert i forhold til analysemodellen. Siden datainnsamlingen har foregått i tre ulike avdelinger vil disse bli presentert hver for seg. Først vil resultatene fra spørreskjemaene for den enkelte avdeling presenteres og deretter vil funn fra intervjuene bli gjennomgått.

## 5.1 Respondentene

Respondentene som hadde sagt seg villig til å delta i intervjuene presenterte seg med navn, hvilken stilling de hadde og hvor lenge de hadde jobbet i bedriften. Ansettelsestiden varierte fra 1 ½ år til nærmer 40 år. To av respondentene var lærlinger, mens de øvrige hadde fagbrev innen forskjellige retninger. Arbeidslederne har ikke hatt ledererfaringer fra tidligere.

Tre av operatørene som ble intervjuet var også verneombud. Arbeidslederne vil videre bli presentert som ledere, mens operatørene og verneombudene vil bli presenter som operatører.

## 5.2 Resultater spørreskjema

Formålet med det ene spørreskjemaet var å få en enkel oppsummering i form av kvantitative mål på hva lederne og operatørene mente om hvilke tiltak som generelt (ideelt sett) var lite eller svært virkningsfulle for at medarbeiderne forstår og etterlever sikkerhetskrav. Det andre spørreskjemaet hadde som formål å avdekke lederens praksis for å sikre at operatørene forstår og etterlever sikkerhetsbestemmelser. Skalaen gikk fra 1 til 6.

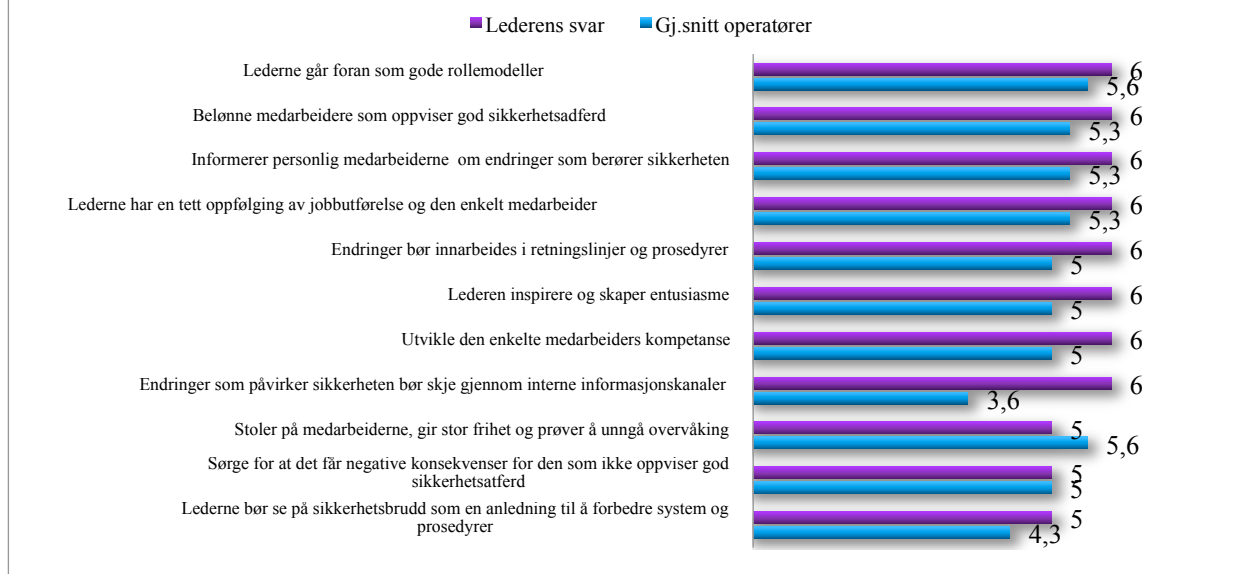
Funnene viser at det ikke er store forskjeller mellom hva operatørene og lederne mener generelt virker når det kommer til forhold som berører sikkerhetsforhold.

## 5.3 Resultater spørreskjema avdeling 1 – hva som ideelt sett virker

Figur 1 viser resultatene for ”hva som ideelt sett er ønskelig” for avdeling 1. Spørsmålet om at lederne går foran som gode rollemodeller er rangert høyest i hvilke tiltak de mener er mest virkningsfulle når det kommer til forhold som berører sikkerhet.

Det svaret som skiller seg mest ut er at operatørene mener at det ikke er fullt så virkningsfullt at endringer som påvirker sikkerheten bør skje gjennom bedriftens interne informasjonskanaler. Lederen derimot mener at dette er svært virkningsfullt. På de øvrige spørsmålene rangerer forholdsvis lederne og operatørene mer eller mindre likt.

### Hvilke tiltak er lite eller svært virkningsfulle for å sikre at medarbeiderne forstår og etterlever endringer som berører sikkerhetsforhold i avdeling 1



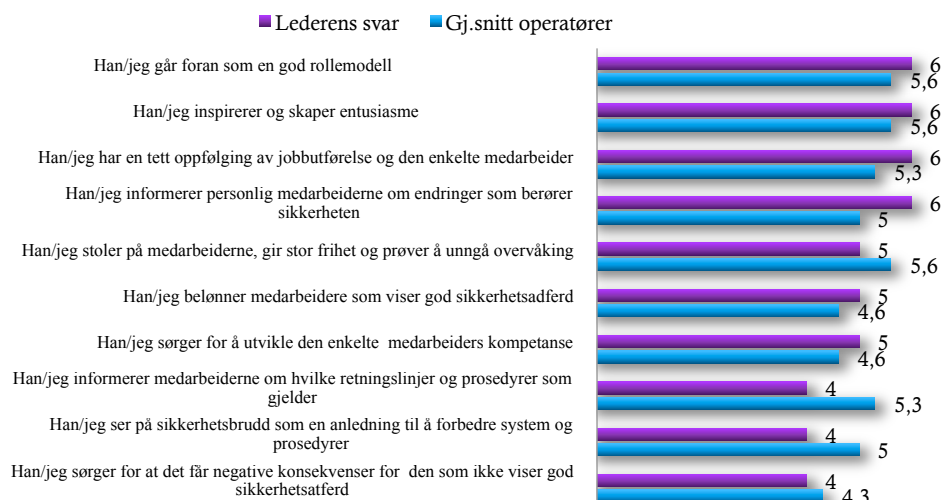
Figur 1: Sammenligner svarene til operatørene og lederen i avdeling 1 i forhold til hvilke tiltak de mener er lite eller svært virkningsfulle for å sikre at medarbeiderne forstår og etterlever endringer som berører sikkerhetsforhold.

### Praksis i avdeling 1

Når man går over til å se på lederens praksis i avdeling 1, så ser en igjen at både operatørene og lederen er enige om at lederen opptrer som en god rollemodell. Operatørene beskriver her lederen sin som en som inspirerer og skaper entusiasme, noe også lederen er enig i. Videre ser man en tendens til at lederen rangerer seg noe lavere på en del spørsmål i forhold til hvordan operatørene rangerer sin leder.

Ut fra figuren ser man at spørsmålet som dreier seg om at det får negative konsekvenser for den som ikke viser god sikkerhetsadferd skårer lavest og praktiseres i mindre grad.

### Lederens praksis for å sikre at medarbeidernes deres forstår og etterlever sikkerhetsbestemmelser i avdeling 1



Figur 2: Sammenligner operatørenes og lederens svar i forhold til lederens praksis for å sikre at medarbeidernes hans forstår og etterlever sikkerhetsbestemmelser.

#### 5.3.1 Hvilken lederstil praktiseres i avdeling 1 og hvordan reagerer operatørene på lederens måte å lede på?

Lederen svarte at ”det å være en god rollemodell er viktig. Man må følge lover, regler og prosedyrer selv. Dersom du ikke gjør det vil du ikke få forståelse fra de ansatte”, på spørsmålet om hva god ledelse var. Dette får man bekreftet gjennom spørreskjemaet som omhandler lederens praksis, at lederen opptrer som en god rollemodell. Dette er også samsvar i praksis med hva lederen og operatørene mener ideelt sett virker.

Lederen var opptatt av å være synlig og ha en god dialog med sine medarbeidere, både om forhold som omhandlet jobb og fritid. Medarbeiderne beskrev lederen sin som en del av ”gjengen”.

Videre oppfattet jeg at operatørene var svært fornøyde med sin leder og hadde stor respekt for han. En respondent beskrev han som en helt fantastisk leder som virkelig stilte opp for ham. Når nye målsetninger for året skulle settes ble dette gjort i samarbeid med operatører i avdelingen, noe som hadde vist seg å ha en positiv effekt.

Ut fra spørreskjemaene i avdeling 1 ser man at det er samsvar mellom hva lederen og operatørene ideelt sett mener virker og hvordan ting fortøner seg i praksis.

På bakgrunn av svarene i spørreskjemaet som lederen og operatørene gir viser det seg at de ideelt sett mener at transformasjonsledelse er den beste måten å lede på for at medarbeiderne skal etterleve forhold som berører sikkerhetsbestemmelser. I praksis viser dette seg og i større grad bli praktisere, og dermed oppfattes lederen i avdelingen som en transformasjonsleder.

### 5.3.2 Hvilke kommunikasjonsmetoder og motivasjonsvirkemidler praktiseres i avdeling 1?

På spørsmålet til operatørene om hva de la i god ledelse, var det et begrep som gikk igjen; kommunikasjon.

Dette var noe lederen hadde i fokus; god kommunikasjon og forståelse for det man holdt på med, men ikke minst det å lytte til sine medarbeidere.

En operatør sa at en god leder var en som ga de ansatte god informasjon både om sikkerhet og prosjektene de jobbet med.

På spørsmålet om hvordan nye sikkerhetsrutiner ble kommunisert i praksis snakket lederen om at han benyttet seg av ”tominutteren” om morgenen til dette. Det vil si at de har et morgenmøte hver dag hvor sikkerhet ofte står i fokus.

Sikkerhetsrutinene ble sendt på mail til lederne og de informerte disse videre til medarbeiderne på morgenmøtet. Skrivet ble også hengt opp på en informasjonstavle i etterkant, slik at operatørene hadde mulighet til å lese gjennom skrivet selv, dersom noe var uklart.

Flere av respondentene ga uttrykk for at det var en god dialog mellom dem og lederne. Igjen ble det nevnt at siden han ble beskrevet som en del av ”gjengen”, så var ikke operatørene redde for å ta kontakt med han.

Ut fra spørreskjemaene ser man at både lederen og operatørene mener at det å informere medarbeiderne personlig har en positiv effekt. Lederen mener også at når endringer som berører sikkerhetsforhold skjer gjennom bedriftens interne informasjonskanaler har en positiv effekt i større grad en hva operatørene mener. I praksis viser det seg at lederen informerer medarbeiderne sine personlig. Operatørene opplever at lederen er flink til å informere om retningslinjer og prosedyrer i litt større grad en hva lederen selv mener.

I forhold til motivasjon var lederen opptatt av å rose medarbeiderne når de gjorde en god jobb. Siden sikkerhet er så høyt prioritert i hele bedriften er det blitt en rutine at de ansatte etterlever sikkerhetskravene som er satt i bedriften. Dermed er det ikke normalt å gi ros når operatørene benytter seg av sikkerhetsutstyr da dette ses på som en selvfølge. Dersom de for eksempel har hatt en måned med null hendelser ble det lagt vekt på å gi medarbeiderne positiv tilbakemelding på dette.

Dersom sikkerhetskrav ble brutt korrigerer lederen dette med en gang. En operatør fant både positive og negative tilbakemeldinger motiverende, da positive tilbakemeldinger bidro til at han ville gjøre en enda bedre jobb. Dersom negative tilbakemeldinger ble gitt korrigerer operatøren atferden sin.

*”Jeg synes at det er positivt med tilbakemeldinger uansett om de er positive eller negative, nettopp fordi man lærer av det”* sa en operatør.

Ut fra resultatene plasseres medarbeiderne som *dedikerte* i Døving og Bulukin (2005) sin firefeltstabell.

### Medarbeideres tillit til lederens måte å lede på

		Høy	Lav
		Dedikert	Opponerende
Medarbeidernes eget bidrag til sikkerhet	Høy	Dedikert	Opponerende
	Lav	Ufokusert	Oppgitt

## 5.4 Resultater spørreskjema i avdeling 2 – hva som ideelt sett virker

I avdeling 2 ser man også at både operatørene og lederen mener at dersom lederne går foran som gode rollemodeller er svært virkningsfullt og rangeres høyest. Både operatørene og lederen uttrykker at dersom lederen sørger for at det får negative konsekvenser for den som ikke viser god sikkerhetsatferd, er minst virkningsfullt. Det er også størst forskjell mellom lederens og operatørens svar på dette spørsmålet, hvor lederen rangerer det mye lavere en operatørene.

Lederen ser det som virkningsfullt å utvikle den enkeltes medarbeiders kompetanse i større grad enn hva operatørene mener, men allikevel rangeres det såpass høyt at de mener at det har en positiv virkning.

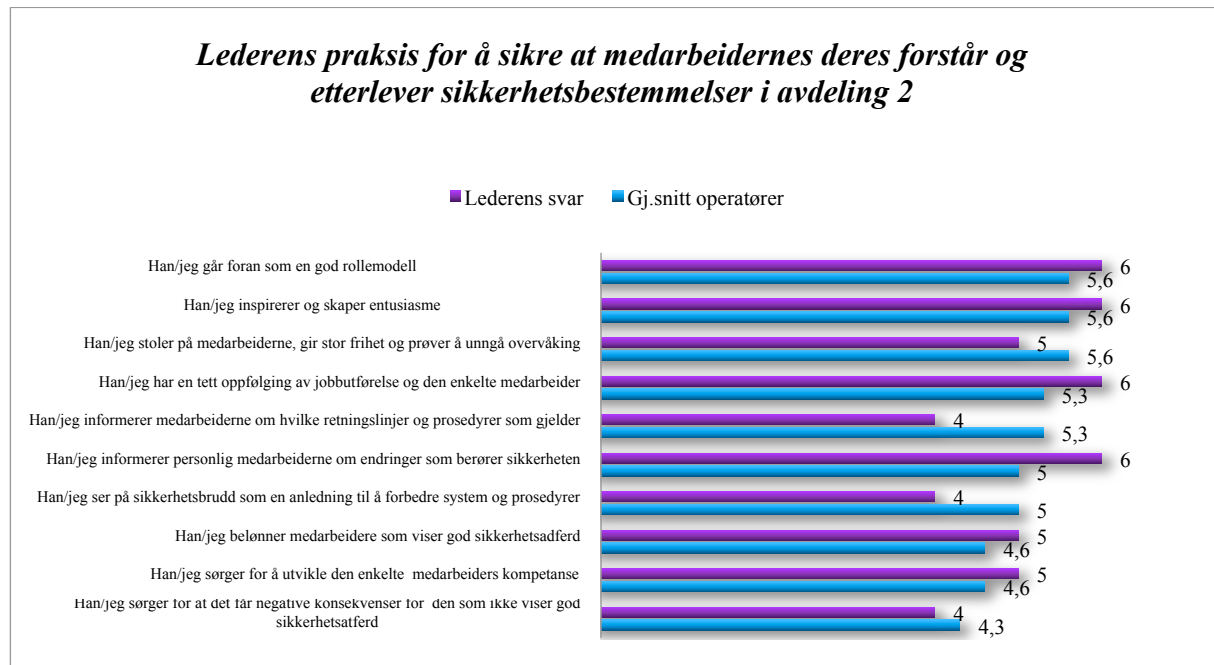


Figur 3: Sammenligner svarene til operatørene og lederen i avdeling 2 i forhold til hvilke tiltak de mener er lite eller svært virkningsfulle for å sikre at medarbeiderne forstår og etterlever endringer som berører sikkerhetsforhold.

### Praksis i avdeling 2

I praksis ser man også at det er stor enighet mellom operatørene og lederen om at lederen går foran som en god rollemodell. Videre viser figuren at lederen inspirerer og skaper entusiasme. Dette rangeres høyt av både operatørene og lederen.

Spørsmålet som dreier seg om at lederne sørger for at det får negative konsekvenser for den som ikke viser god sikkerhetsatferd, oppfatter lederen som noe som ikke er særlig virkningsfullt, men han rangere svaret for egen praksis en del høyere.



Figur 4: Sammenligner operatørens og lederens svar i forhold til lederens praksis for å sikre at medarbeidernes hans forstår og etterlever sikkerhetsbestemmelser.

### 5.4.1 Hvilken lederstil praktiseres i avdeling 2 og hvordan reagerer operatørene på lederens måte å lede på?

Også i denne avdelingen fikk jeg et inntrykk om at lederen var godt likt av sine medarbeidere. Lederen sa følgende i forhold til hva han mente var viktig for å sørge for at sikkerheten hele tiden ble prioritert:

*”Man må være en del av gutta og man må ha et trygt og godt forhold til HMS. Jeg motiverer dem gjennom å repetere og påse på en fin måte. Jeg gir også en klapp på skulderen når de gjør en god jobb. Min gode egenskap er at jeg oppholder meg mye på gulvet, rundt 70% av arbeidsdagen”.*

Dette var også noe flere av operatørene sa seg enige i. Det ble fortalt at lederen var synlig og ofte slo av en prat med operatørene, noe som ble verdsatt.



Ut fra spørreskjemaene ser man igjen at det i stor grad er samsvar mellom hva lederne og operatørene ideelt sett mener virker og hvordan ting faktisk fungerer i praksis. Også i denne avdelingen kommer det til uttrykk gjennom spørreskjemaet at de mener at transformasjonsledelse er den ledelsesstilen som fungerer best. På bakgrunn av svarene som er gitt i forhold til hvordan ting fungerer i praksis, oppfatter jeg også denne lederen som en transformasjonsleder.

#### 5.4.2 Hvilke kommunikasjonsmetoder og motivasjonsvirkemidler praktiseres i avdeling 2?

*”God ledelse er å ha en god dialog med de på gulvet. Dersom du oppfører deg som en idiot, får du ikke folkene med deg. En leder må være flink til å kommunisere og ha en faglig kompetanse”* sa lederen.

Lederen var opptatt av å benytte seg av et så enkelt språk som mulig. Når noe skulle kommuniseres forsøkte han å forklare dette enklest mulig. Han passet også på å fortelle at dersom noe var uklart kunne de kontakte han etterpå slik at de kunne ta det på tomannshånd. En respondent sa at de fikk svært god informasjon om sikkerhet og hvor viktig det var. Også i denne avdelingen ble ”tominutteren” om morgenen benyttet til dette formålet. Informasjonen de fikk var lett å forstå og ta til seg. Også her informerte lederen om sikkerhetsendringer personlig. Dersom man ser på resultatet av spørreskjemaet i forhold til lederens praksis ser man at operatørene opplever at lederen informere personlig i større grad enn hva lederen selv mener.

Dersom noen ikke hadde forstått det som var blitt fortalt ble dette som oftest raskt avdekket i praksis og korrigert, enten av lederen eller av kollegaene. Det var i sjelden tilfeller dette oppsto.

En operatør sa *”kommunikasjon handler om at de man snakker med får en forståelse for det som sies, at det ikke oppstår misforståelser hele veien og at man dobbel-sjekker at begge har forstått det ved å stille spørsmål når noe er uklart ”*.

For å motivere var lederen opptatt av og ikke bryte sikkerhetsregler selv. Jeg spurte operatørene om de noen gang hadde opplevd at lederen hadde brutt noen sikkerhetskrav, og samtlige svarte nei.

”Dersom man bryter sikkerhetsregler får dette konsekvenser. Hvor alvorlig det er spiller selvfølgelig inn. Dersom man glemmer vernebrillene får det ikke de samme konsekvensene som om en jobber i høyden uten sikring”, sa en operatør.

Bedriften har noen retningslinjer dersom sikkerhetskrav blir brutt. Er sikkerhetsbruddet alvorlig så er første skritt en muntlig advarsel, gjentar det seg, blir det en skriftlig advarsel og dersom det da skjer igjen kan man risikere oppsigelse.

Et slik system oppfatter operatørene som positivt. Dette viser at sikkerhet tas på alvor og at det ikke er fritt frem. Ved å ha et slikt system ble de ansatte motivert til å etterleve kravene da ingen hadde et ønske om og i verste fall miste jobben.

Også denne lederen var opptatte av å gi medarbeiderne positive tilbakemeldinger når de gjorde en god jobb, men han var heller ikke redd for å si fra dersom negativ sikkerhetsatferd ble observert. Allikevel var han opptatt av å si det på en fin måte.

Ut fra resultatene plasseres også medarbeiderne i denne avdelingen som *dedikerte* i Døving og Bulukin sin firefeltstabell.

**Medarbeideres tillit til lederens måte å lede på**

---

		Høy	Lav
Medarbeidernes eget bidrag til sikkerhet	Høy	<b>Dedikert</b>	Opponerende
	Lav	Ufokusert	Oppgitt

## 5.5 Resultater spørreskjema avdeling 3 – hva som ideelt sett virker

I denne avdelingen finner man de største forskjellene mellom operatørenes og lederens svar. Denne lederen gir samtlige spørsmål den høyeste skåren, utenom ett. På spørsmålet om å belønne medarbeidere som viser god sikkerhetsatferd gir han skåren 4 sammenlignet med de andre spørsmålene som han gir skåren 6 på.

Til forskjell fra de andre avdelingene rangeres ikke spørsmålet som går på at lederen opptrer som en god rollemodell høyest. Her er det enighet mellom lederen og operatørene at dersom lederen stoler på medarbeiderne, gir dem frihet og prøver å unngå overvåking, er dette svært virkningsfullt. Allikevel blir spørsmålet om at lederen opptrer som en god rollemodell rangert såpass høyt av lederen og operatørene som noe som er virkningsfullt.

Operatørene mener at det har en god virkning dersom lederen belønner dem når de viser god sikkerhetsatferd i større grad en hva lederen mener.



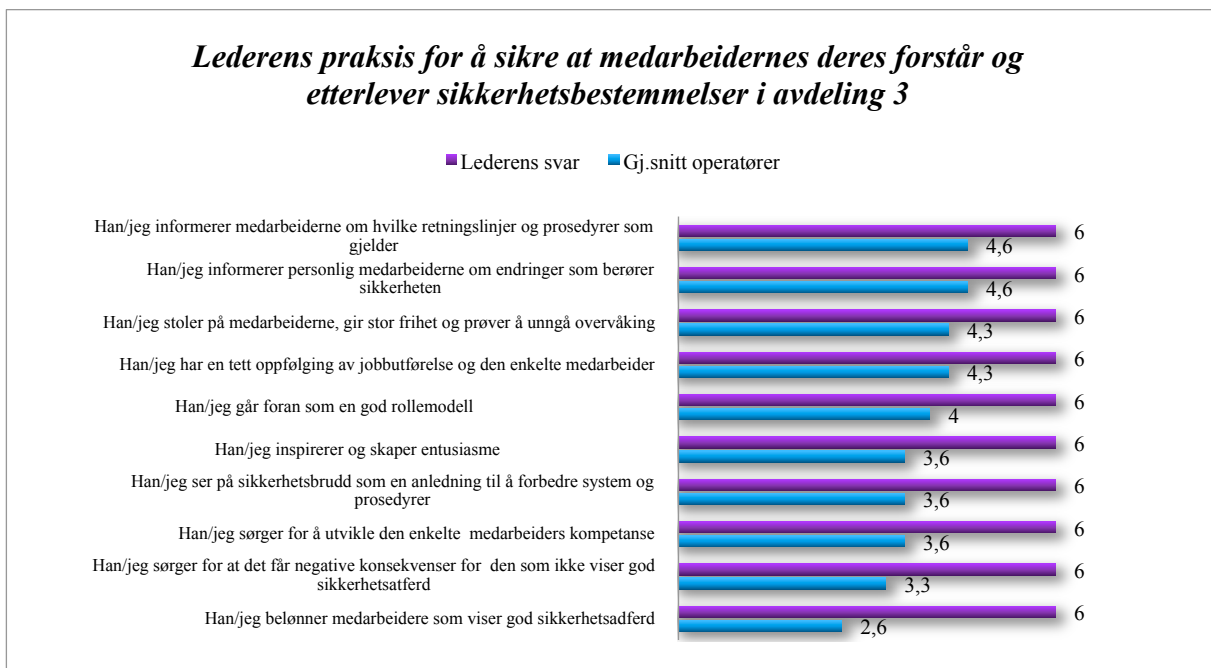
Figur: 5: Sammenligner svarene til operatørene og lederen i avdeling 3 i forhold til hvilke tiltak de mener er lite eller svært virkningsfulle for å sikre at medarbeiderne forstår og etterlever endringer som berører sikkerhetsforhold.

### Praksis i avdeling 3

Det er klare forskjeller på hvordan operatørene og lederen oppfatter lederens praksis. Ut fra figuren ser man at lederen gir seg selv ”toppkarakter” på samtlige spørsmål, mens operatørene

oppfatter lederens praksis på en helt annen måte. Det er denne lederen som kommer dårligst ut i forhold til lederne i de to andre avdelingene. Han skårer høyest på spørsmålene som omhandler kommunikasjon. Han får 4,6 på spørsmålene om at han informerer personlig om endringer som berøre sikkerhetsforhold og at han informerer om hvilke retningslinjer og prosedyrer som gjelder.

I de andre avdelingenes praksis rangeres det at lederne går foran som en god rollemodell høyest av alle operatørene. I denne avdelingen derimot rangeres dette lavere, og de oppfatter ikke at lederen sin går foran som en god rollemodell i like stor grad som operatørene i de andre avdelingene. Lederen derimot hevder at han alltid går foran som en god rollemodell. De beskriver ham heller ikke som en person som inspirerer og skaper entusiasme i stor grad. Lederen uttrykker at han belønner operatører som viser god sikkerhetsatferd, mens operatørene mener at dette er noe som praktiseres i liten grad.



Figur 6: Sammenligner operatørenes og lederens svar i forhold til lederens praksis for å sikre at medarbeiderne hans forstår og etterlever sikkerhetsbestemmelser.

### 5.5.1 Hvilken lederstil praktiseres i avdeling 3 og hvordan reagerer operatørene på lederens måte å lede på?

I denne avdelingen kommer det klart til uttrykk at operatørene ikke var helt fornøyd med måten lederen ledet på.

Operatørene oppfattet han som stresset og lite synlig. Samtidig opplevde de at han selv slurvet litt med å benytte seg av sikkerhetsutstyr. Dette ga han også selv uttrykk for, men unnskylte det med at han ofte hadde dårlig tid.

Medarbeiderne ønsket en synligere leder som var bedre til og selv følge sikkerhetskrav. Selv om lederen til tider slurvet litt, oppfattet jeg det slik at operatørene ikke ble påvirket av dette i negativ retning. En operatør sa:

*”For at vi skal motiveres så må lederen være nøye på det selv. Han er flink til å minne oss på å benytte sikkerhetsutstyr når det har skjedd noe, men prioriteringen blir litt annerledes når det ikke har oppstått noe på en stund. Jeg blir ikke påvirket av han når det er småting han slurver med fordi jeg husker hele tiden på hvor viktig det er for meg å benytte meg av sikkerhetsutstyr. Grunnet til at dette ikke påvirker meg er fordi vi har fått så god opplæring i hvor viktig det er med sikkerhet. Dette er det lederen min som har hatt hovedansvar for, så i det store har han et høyt fokus på sikkerhet”.*

Dersom man ser på svarene spørreskjemaene gir i avdeling 3, ser man at både lederen og operatørene mener at transformasjonsledelse fungerer best for å sikre at de ansatte forstår og etterlever sikkerhetsbestemmelser.

På spørreskjemaet som omhandler lederen sin praksis gir lederen uttrykk for at han benytter seg av transformasjonsledelse. Operatørene derimot har et helt annet inntrykk og en ser at det er store forskjeller mellom lederens og operatørenes svar. På bakgrunn av dette, oppfattes denne lederen som en transaksjonsleder med et hint av la-det-skure ledelse.

### 5.5.2 Hvilke kommunikasjonsmetoder og motivasjonsvirkemidler praktiseres i avdeling 3?

Lederen i denne avdelingen nevnte også kommunikasjon som en viktig faktor når det kom til god ledelse. Videre mente han at det var viktig å ha en god dialog med guttene på gulvet.

Også her var sikkerhet i fokus på morgenmøtene. Forskjellen i denne avdelingen var at lederen ofte bare hang ny sikkerhetsinformasjon på informasjonstavlen. Han opplyste på morgenmøtene om at ny informasjon var blitt hengt opp og at samtlige hadde ansvar for å lese dette. En operatør fortalte at det til tider hendte at ny informasjon rett og slett ikke ble lest. Dersom lederen gikk gjennom all informasjon mente operatøren at dette ville hatt en god effekt, da flere ville få det med seg.

En operatør påpekte at det var vanskelig å ta kontakt med lederen dersom det var noe, nettopp fordi at lederen var lite synlig. Siden lederen var lite synlig bidro dette til at operatøren ikke følte at han kjente lederen sin så godt som han ønsket.

I denne avdelingen opplevde operatørene at lederen ga tilbakemeldinger, men at disse stort sett var negative. De synes at han kunne gi dem en klapp på skulderen når de gjorde en god jobb og ikke bare fokusere på det som ikke var bra. Ut fra spørreskjemaet som omhandlet leders praksis ser man at lederen mener at han belønner de som viser god sikkerhetsatferd, mens operatørene ikke har den samme oppfattelsen.

Dersom man ser på hva operatørene mener ideelt sett virker, ser man at de tror at det har en positiv effekt dersom lederen belønner medarbeiderne som viser en positiv sikkerhetsatferd.

For å motivere sa lederen at:

*”Jeg og verneombudene skal vær rollemodeller gjennom egen atferd. Vi skal heller aldri gå forbi hendelser som man ser kan skje i hallen våres uten at vi gir beskjed og tar aksjon på det”.*

Denne lederen var opptatt at alle hendelser som oppsto skulle belyses, da dette bidro at man kunne gjøre noe med det.

Som tidligere omtalt opplever operatørene at lederen ikke alltid opptre som en god rollemodell. Videre fikk jeg et inntrykk om at det var denne lederen som var ”flinkest” når det kom til sikkerhetsarbeidet. Etter samtale med operatørene ble dette bilde forandret. De opplevde til tider at produksjon gikk foran sikkerhet.

Ut fra resultatene plasseres medarbeiderne i denne avdelingen som *opponerende* ut fra Døving og Bulukin (2005) sin firefeltstabell.

## Medarbeideres tillit til lederens måte å lede på

		Høy	Lav
Medarbeidernes eget bidrag til sikkerhet	Høy	Dedikert	<b>Opponerende</b>
	Lav	Ufokusert	Oppgitt

### 5.6 Samlet oppsummering

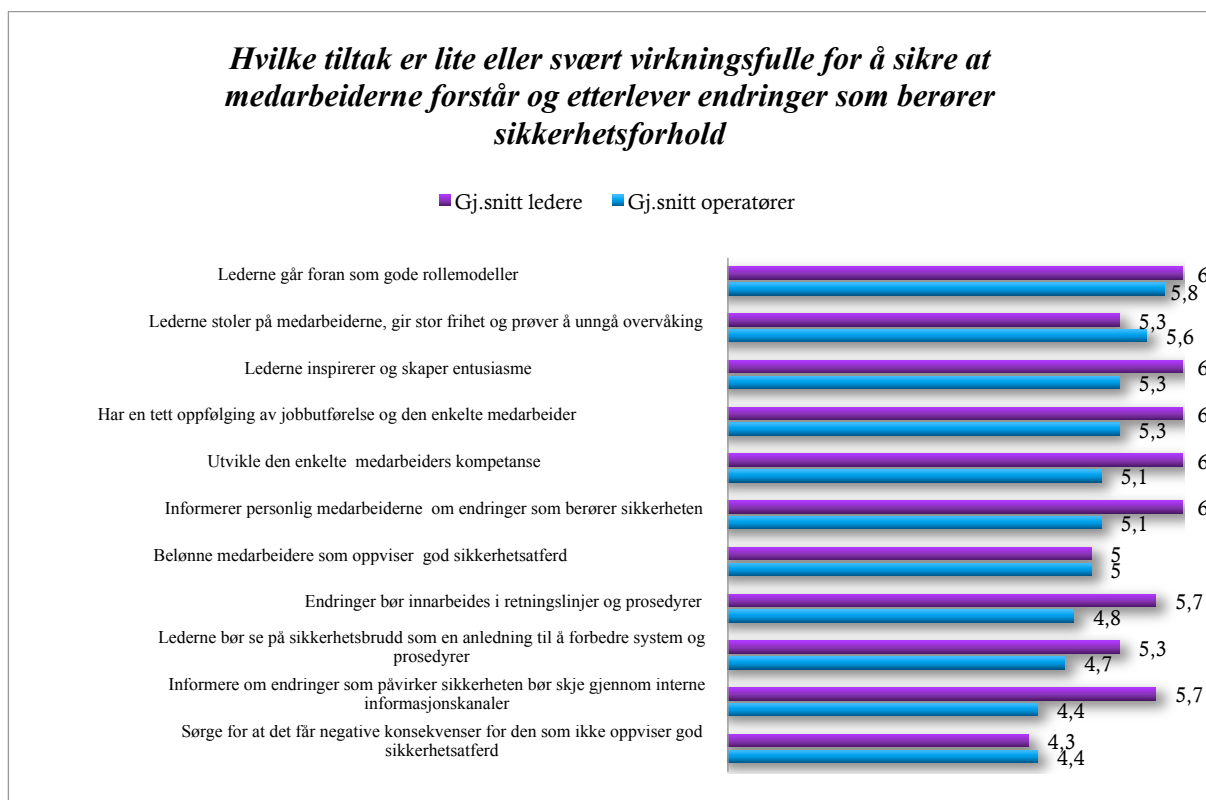
Nedenfor viser figur 7 gjennomsnitt scoren til operatørene og lederne i de tre forskjellige avdelingene for hva man ideelt sett ser som ønskelig.

Samlet er det ikke mye som skiller lederne og operatørene i forhold til hva de mener ideelt sett er virkningsfullt når det kommer til forhold som berører sikkerhetsbestemmelser.

Ledere som går foran som gode rollemodeller får den høyeste skåren av både ledere og operatører, dermed ser man viktigheten av at lederne har dette i fokus og opptrer på samme måte som de ønsker at sine medarbeidere skal opptre.

At lederne skal sørge for at det får negative konsekvenser for den som ikke viser god sikkerhetsatferd får den laveste skåren. Samtidig skårer den såpass høyt fra både ledere og operatørene at det blir sett på som å ha en innvirkning på forhold som berører sikkerheten.

På spørsmålet som går på at endringer som påvirker sikkerheten bør skje gjennom interne informasjonskanaler er det størst forskjell i ledernes og operatørenes svar. Lederne opplever at dette er viktigere enn hva medarbeiderne deres synes.



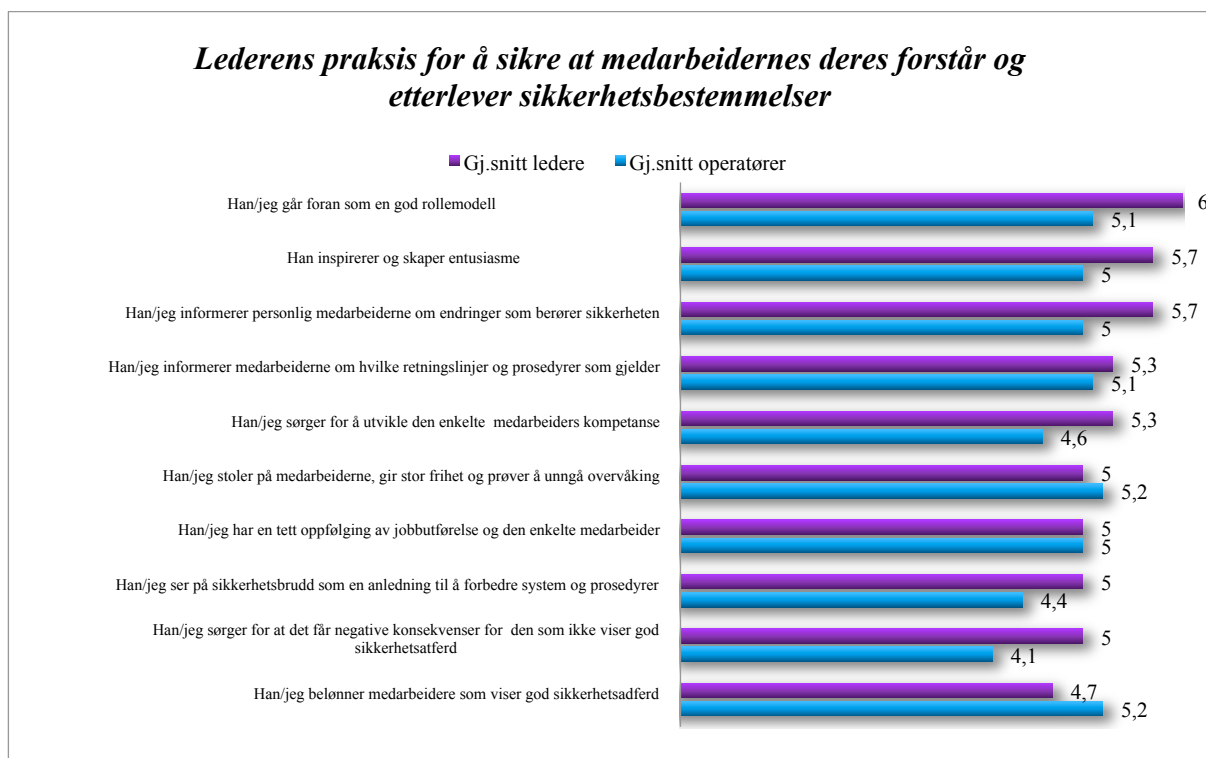
Figur 7: Sammenligner svarene til operatørene og lederne i de tre avdelingene som deltok i studien i forhold til hvilke tiltak de mener er lite eller svært virkningsfulle for å sikre at medarbeiderne forstår og etterlever endringer som berører sikkerhetsforhold.

Figur 8 tar utgangspunkt i hvordan ting faktisk fortøner seg i forhold til lederens egen praksis. Her ser man at det er enighet mellom operatørene og lederne om at lederne opptrer som gode rollemodeller. Videre oppleves det at lederne inspirere og skaper entusiasme. Det at lederen informerer medarbeiderne personlig om endringer som berører sikkerheten er ut fra figuren noe som praktiseres i stor grad.

Figuren viser at samtlige spørsmål har en høy skår. Lederne rangerer seg høyere på samtlige spørsmål utenom to. Operatørene oppfatter at lederne belønner medarbeidere som viser god sikkerhetsatferd, men også at lederne stoler på medarbeiderne, gir dem frihet og forsøker å unngå overvåking i en litt større grad en hva lederne selv mener. Igjen skårer spørsmålet om at det får negative konsekvenser for den som ikke viser god sikkerhetsatferd lavest.

Operatørene opplever at dette praktiseres i mindre grad en hva lederne mener, men det er ikke mye som skiller dem.





Figur 8: Sammenligner svarene til operatørene og lederne i alle avdelingene i forhold til lederens praksis for å sikre at medarbeidernes deres forstår og etterlever sikkerhetsbestemmelser.

## 5.7 Hvordan oppfattes sikkerhetsklimaet i bedriften?

Ut fra intervjuene har jeg fått et inntrykk av at sikkerhet er høyt prioritert i hele bedriften. To av lederne fortalte at de hadde sikkerhet på ”maten”.

*”Sikkerheten til de ansatte er mye viktigere enn jobben. Dersom det oppstår farlige situasjoner så stoppes jobbutførelsen til vi finner en løsning på problemet”* sa lederen i avdeling 1.

*”Hovedansvaret mitt er at mine ansatte kommer fra og til arbeid like hele. Så kommer det praktiske i annen rekke”* sa lederen i avdeling 2.

Det ble fortalt at alle nyansatte måtte gjennom et to timers HMS-kurs. Dette bidro til at samtlige nyansatte allerede da fikk en innføring i hvor viktig sikkerhet står i bedriften. Aker Solutions Egersund er opptatt av at man skal ta ansvar for egen og kollegaenes sikkerhet. Flere av respondentene snakket om PSI-spørsmål. Bedriften har utarbeidet fem personlige sikkerhetsinvolverings spørsmål (PSI-spørsmål). En respondent fortalte at disse

spørsmålene dreide seg om at man tok en sikkerhetssamtale sammen med kollegaer eller lederen før man gikk i gang med en jobb. Disse fem PSI-spørsmålene var:

- Hvordan kan du og andre bli skadet?
- Hvilken type ulykke kan oppstå?
- Hvordan kan du og andre unngå å bli skadet?
- Hva om noe uventet skjer?
- Hva har du gjort for å hindre at du og dine medarbeidere blir skadet?

Jeg fikk inntrykk av at disse spørsmålene ble benyttet flittig av flere av respondentene. Dette viser at medarbeiderne ikke kun tar ansvar for sin egen sikkerhet, men at de også passer på kollegaene sine, noe som ble bekreftet gjennom intervjuene. Dersom en operatør så at en kollega ikke brukte sveisemaske eller sikret seg i høyden smittet ikke dette over på dem. Kollegaen påpekte da heller sikkerhetsbruddet. Dersom kollegaenes bemerkning ikke ble tatt til følge, ble lederen varslet. En operatør sa at det som oftest dreier seg om menneskelige uskyldige feil, at man rett og slett noen ganger glemmer og at de sjeldent opplever alvorlige sikkerhetsbrudd fra sine kollegaer.

Aker Solutions Egersund er inni en av sine travleste perioder, men selv om de opplever at det er travelt og at de har et tidspress, så svekkes ikke sikkerheten av den grunn. Både ledere og operatører synes at sikkerheten har fått et større fokus nå en før, nettopp fordi man i travle perioder letter havner oppi flere uønskede situasjoner.

Jeg fikk et inntrykk av at medarbeiderne og lederne var fornøyde med hvordan bedriften håndterte og prioriterte sikkerhet.

Alt i alt oppleves det som om at de har et bra sikkerhetsklime i de forskjellige avdelingene og generelt i bedriften.

## 6.0 Analyse

Dette kapitlet tar for seg drøftingen. Her vil resultatene (kap 5) bli satt opp mot teorien (kap 3).

Jeg vil forsøke å oppsummere funnene og drøfte hvordan lederne kommunisere, leder og motiverer de ansatte i forhold til sikkerhet, men også hvordan de ansatte opplever sikkerhetsklimaet. Jeg tar her sikte på å besvare min problemstilling som er: *”Hvordan påvirker lederne sikkerhetsklimaet og hvilke ledelsesforhold påvirker de ansattes etterlevelse av sikkerhetskrav?”*

Drøftingen vil bli strukturert ut fra analysemodellen.

### 6.1 Hvordan oppleves sikkerhetsklimaet?

Sikkerhetsklima dreier seg om hvordan de ansatte opplever at bedriften prioriterer sikkerhet. Zohar (1980) sin studie om sikkerhetsklima påpeker hvilken viktig rolle lederne har for å skape et godt sikkerhetsklima. Hvordan lederne håndterer og engasjerer seg i forhold til sikkerhet virker inn på sikkerhetsklimaet. Aker Solutions Egersund har et enormt fokus på sikkerhet til enhver tid. HMS er integrert i linjeledelsen, noe som gjør at den enkelte leder har et stor ansvar i forhold til sikkerhet. Operatørene opplever i stor grad at lederne uttrykker positive holdninger omkring sikkerhet. Lederne selv uttrykker i intervjuene hvor viktig sikkerhet er for dem. Zohar (1980) peker videre på hvilke innvirkning arbeidstempoet kan ha på sikkerhetsarbeidet. Lederne uttrykket at sikkerhet alltid går foran produksjon og at man skal ha det samme høye sikkerhetsfokus til tross for at en er underlagt tidspress. I avdeling 3 er det ikke enighet mellom operatørene og lederen. Her mener operatørene at sikkerheten går på bekostning av produksjon til tider. De opplever at det er viktigere for lederen å få jobben gjort og levert til rett tid, noe som til tider påvirker sikkerheten i feil retning. Når man er underlagt tidspress er det ingen hemmelighet at man kan ty til enklere løsninger enn man ellers ville gjort.

Cohen et al og Shafai-Sahrai, (1975, 1971, omtalt i Zohar 1980) viser til at bedrifter med vellykkede sikkerhetsprogram og få ulykker kjennetegnes ved at toppledelsen er involvert i sikkerhetsarbeidet. I Aker Solutions Egersund er både toppledelsen og øvrige ledere involvert

i dette arbeidet. Siden sikkerhet er like viktig i hele bedriften virker det som dette har en positiv effekt på samtlige ansatte gjennom at sikkerhet blitt innarbeidet som en rutine og selvfølge blant de ansatte.

Antonsen (2009) viser også hvor viktig det er at alle ansatte tar ansvar for sikkerheten, dette er også et krav fra Aker Solutions sin side. Det kommer til uttrykk gjennom intervjuene at alle er opptatte av sikkerhet og forstår viktigheten med å ta ansvar for egen sikkerhet.

Kollegaene tar også ansvar for hverandre. Dersom noen glemmer seg eller opptrer på en negativ måte blir man korrigeret av kollegaer eller av lederen.

Alt i alt virker det som Zohar har rett om at dersom topplederne og øvrige ledere har positive holdninger til sikkerhet og et høyt fokus på dette, vil det bidra til et godt sikkerhetsklime. De ansatte opplever sikkerheten som god i bedriften gjennom at sikkerhet hele tiden blir prioritert, hvor bedriften hele tiden jobber for å bli bedre.

## **6.2 Hvilke lederstil fungerer best?**

I analysemodellen blir det presentert tre forskjellige ledelsesstiler, og det antas at disse kan ha forskjellig innvirkning på hvordan de ansatte etterlever sikkerhetsbestemmelsene som gjelder. Forskning viser at det er transformasjonsledelse som er den mest effektive i forhold til transaksjonsledelse og la-det-skure ledelse. Transformasjonsledere kjennetegnes blant annet ved at de inspirerer og engasjerer medarbeiderne for å nå bedriftens mål og visjoner. Transformasjonsledere opptrer som gode rollemodeller og medarbeiderne respekterer sin leder. Ut fra resultatene har to av lederne blitt oppfattet som transformasjonsleder, mens en leder ble oppfattet som transaksjonsleder med et element av la-det-skure ledelse.

### **6.2.1 Transformasjonsledelse**

Transformasjonslederne ble beskrevet som gode rollemodeller av sine medarbeidere som hadde et høyt sikkerhetsfokus. Videre gikk det igjen at disse lederne tilrettela for den enkelte, alt etter behov. Operatørene opplevde lederne som inspirerende og entusiastiske.

Ut fra hvordan operatørene beskriver sin ledere ser man mange kjennetegn til transformasjonsledelse. Dette viser at lederne har en påvirkning på operatørene ved at de selv opptrer som gode rollemodeller, som medarbeiderne respekterer og har tillitt til. Bass (1985,

omtalt i Busch, 2012) beskriver dette som idealisert påvirkning.

Lederne i avdeling 1 og 2 oppfattes som motiverende gjennom at operatørene opplever at lederne gir dem tilbakemeldinger når de viser god sikkerhetsatferd, eller gjør en god jobb. Igjen inspirerer og motiverer de operatørene ved å ha fokus på viktigheten omkring sikkerhet, også kalt inspirerende motivasjon.

I disse avdelingene praktiserer ikke lederne i noen særlig grad at det får negative konsekvenser for de som ikke oppviser en god sikkerhetsatferd, men de gir konstruktiv kritikk på en fin måte når sikkerhetsbrudd inntreffer. Lederne er opptatte av å tilpasse arbeidsoppgavene etter den enkeltes behov, både i form av å gi utfordrende oppgaver eller enklere oppgaver for de som har behov for det. Dette beskrives i følge Bass (1985, omtalt i Busch, 2012) som intellektuell stimulans. Til slutt sier Bass at en transformasjonsleder kjennetegnes av individuell omsorg. Dette kommer også til syne i avdeling 1 og 2. Her blir lederne sett på som en del av gjengen som bruker tid på å slå av en prat med operatørene, både om forhold som gjelder jobb og fritid.

Transformasjonsledelse er en ledelsesstil som er forbundet med mange positive faktorer (Busch, 2012).

Det å benytte seg av en slik ledelsesstil ser man har en positiv effekt i forhold til sikkerhet. Operatørene har respekt og tillit til sin leder og følger de sikkerhetsbestemmelser som er satt. En av grunnene til dette er at lederne selv alltid går foran som gode rollemodeller, noe som smitter over på operatørene ved at de respekterer sin leder. Lederne har sikkerhet høyt på agendaen hver dag, og det kommer frem i intervjuene at operatørene mener at lederen har en positiv innvirkning på dem.

## 6.2.2 Transaksjonsledelse og la-det-skure ledelse

Transaksjonsledelse dreier seg om at det er en "kontrakt" mellom de ansatte og lederen, hvor de ansatte bytter sin arbeidskraft mot lønn eller andre incentiver. Sanksjoner ses også som virkningsfulle i denne lederstilen.

Lederen i avdeling 3 ble beskrevet som en person som ikke alltid gikk foran som en god rollemodell og som ikke var særlig inspirerende og entusiastisk. Det kom frem i intervjuene at lederen var lite synlig, og kun brøt inn når det oppstår avvik fra det som var bestemt. Man kan

her trekke paralleller til transaksjonsledelse, ved at ledelsen bryter inn ved avvik. Det skiller her mellom passiv og aktiv form for involvering. Operatørene oppfatter som omtalt at lederen var lite synlig, noe som kjennetegner den passive formen. Da bryter kun lederen inn når det oppstår feil som kan få konsekvenser for lederen selv (Bass og Avolio, 1993, omtalt i Busch, 2012).

Operatørene i avdeling 3 var de som var minst fornøyde med sin leder, og man får derfor støtte for at en slik ledelsesstil ikke er like effektiv som transformasjonsledelse.

Denne lederen har også elementer fra la-det-skure ledelse, blant annet fordi han er såpass passiv i forhold til medarbeiderne.

Ut fra spørreskjemaene ser en at det er stort samsvar mellom ledernes svar. Dette kan være et resultat av bedriftens høye fokus på sikkerhet gjennom rutiner og regler som er satt av toppledelsen. Personlig tror jeg ikke at en leder kunne opptre fritt slik han selv ville. Dersom en leder benytter seg av la-det-skure og gå ledelse ville denne lederen mest sannsynlig bli irettesatt av toppledelsen. Bedriften har en ide om hva som virker, noe som lederne på ulike nivå må følge til en viss grad. Dette viser at sikkerhetsforankring i toppledelsen har en effekt, slik Zohar (1980) påpeker. Dermed kan det ikke bare forklares ut fra at lederne i de forskjellige avdelingene er flinke, siden det er toppledelsen som har satt retningslinjer og prosedyrer som den enkelte leder må følge til en viss grad.

Dette viser at transformasjonsledere har mer fornøyde medarbeidere enn hva transaksjonslederen har, noe som også litteraturen på området bekrefter.

### **6.3 Hvordan reagerer medarbeiderne på ledernes lederstil?**

Døving og Bulukin (2005) beskriver fire ulike medarbeiderreaksjoner de ansatte kan ha ovenfor sin leder. Hvordan lederen opptrer og leder kan dermed skape ulike reaksjoner hos den enkelte medarbeider. Noen medarbeidere kan oppleve at lederne ikke har noe innvirkning på dem, mens andre opplever at lederen har en stor påvirkning på dem. I avdeling 1 og 2 kom det frem at medarbeiderne opplever at lederen har en stor påvirkning på dem, blant annet gjennom at de går foran som gode rollemodeller og at medarbeiderne blir tatt med i planlegging og målsetting. I og med at lederne har et stort fokus på sikkerhet og uttrykker positive holdninger i forhold til sikkerhet, smitter dette over på de ansatte. De respekterer sin

leder og har tillit til han. Likevel opplever de at de selv bidrar til å nå bedriftens mål. Når medarbeiderne opplever lederen sin på en slik måte beskrives dette i følge Døving og Bulukin (2005) som dedikerte medarbeidere.

I avdeling 3 er ikke medarbeiderne like tilfreds med hvordan lederen deres opptrer. Han blir beskrevet som en stresset person som ikke alltid går foran som et godt eksempel. De opplever til stadighet at han ikke benytter seg av alt sikkerhetsutstyret. Medarbeiderne ønsket at dette skulle bedres. Selv om ikke han alltid benyttet seg av sikkerhetsutstyr, var medarbeiderne flinke til å ta ansvar for dette selv. Siden sikkerhetsfokuset i bedriften er så høyt er de klar over hvilke konsekvenser det kunne få for deres egen helse dersom de ikke fulgte sikkerhetskravene som var satt. I følge Døving og Bulukin (2005) beskrives dette som opponerende medarbeidere. Opponerende medarbeidere kjennetegnes ved at de ikke er fornøyde med lederens måte å lede på, men at de selv mener de bidrar til å oppnå avdelingen og bedriftens mål. Dermed ser man at lederen ikke har en innvirkning på medarbeiderne gjennom hvordan han selv opptrer.

Dersom man ser dette opp mot de ulike ledelsestilene som er beskrevet tidligere, ser man at lederne som beskrives som transformasjonsledere har langt mer fornøyde medarbeidere, som respekterer og har tillit til sin leder, og har i større grad innvirkning på sine medarbeidere. Lederen som beskrives som transaksjonsleder med et hint av la-det-skure ledelse har mindre påvirkning på sine medarbeidere, men ikke i en negativ retning da medarbeiderne selv tar ansvar for sikkerheten. Det oppleves at de ansatte i større eller mindre grad frikopleter seg fra sin leder, noe som nettopp kjennetegner la-det-skure ledelse.

## 6.4 Kommunikasjon

I analysemodellen (kap 3.8) blir kommunikasjon beskrevet som en viktig prosess som går mellom lederne og operatørene. Kommunikasjon har stor betydning for hvordan lederne klarer å formidle viktigheten av sikkerhet til sine medarbeidere. Weick (1987, omtalt i Grenness, 1999) sier at en organisasjons viktigste egenskap er mellommenneskelig kommunikasjon da kommunikasjon bidrar til at strukturer skapes samtidig som den bidrar til å bestemme hva som blir formidlet og hvem som gjør hva.

Det er her viktig at kommunikasjonsprosessen er en ”toveisprosess med gjensidige meldinger og tilbakemeldinger, som foregår i et sosialt samspill” (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

God kommunikasjon i en bedrift kan blant annet kjennetegnes av at viktigheten omkring sikkerhet kommuniseres på en enkel og forståelig måte ovenfor de ansatte. At de ansatte forstår det som blir fortalt og praktiserer dette i sine arbeidsoppgaver. Lederne må derfor tilpasse språket sitt alt etter hvem de snakker med.

Dersom man benytter vanskelige faguttrykk ovenfor noen som ikke har kjennskap til disse begrepene kan dette føre til misforståelser som igjen kan få uheldige konsekvenser, spesielt i forbindelse med sikkerhet.

Det er dermed viktig at når lederne skal kommunisere sikkerhet til sine medarbeidere må dette gjøres på medarbeidernes premisser, både i form av hvilke kommunikasjonskanaler og språk som benyttes.

Ved Aker Solutions Egersund var de som deltok i undersøkelsen stort sett fornøyde i forhold til hvordan kommunikasjonen fungerte mellom lederne og operatørene. Flertallet av respondentene uttrykte at lederne brukte tid på å kommunisere viktigheten omkring sikkerhet daglig på morgenmøtene. Dersom noe var uklart eller uforståelig, var lederne tilgjengelig for en prat på tomannshånd i etterkant av møtet. I to avdelinger uttrykte operatørene at lederne ble oppfattet som en del av gjengen som det var lett å prate med, både om arbeid og fritid. De var ikke redde for å ta kontakt med lederen dersom det var noe de ikke forsto. I den siste avdelingen derimot var ikke lederen så tilgjengelig og han ble ikke sett på som en del av gjengen. Noen syntes at det var vanskelig å ta kontakt med ham da de ikke kjente han så godt, og tok derfor kontakt med andre kollegaer dersom noe var uklart istedenfor å ta det med lederen. Dette kan være uheldig da lederen ikke får fanget opp hvordan ting faktisk arter seg. Han kan anta at alt er fint og flott, mens virkeligheten er noe annerledes. Jeg får dermed et inntrykk av at dersom lederen er en del av ”gjengen” vil det være enklere for operatørene å ta kontakt dersom det er noe.

Lederen i avdeling 2 nevnte selv viktigheten ved å benytte seg av et så enkelt og forståelig språk som mulig i forhold til å kommunisere sikkerhetsbestemmelser. Alt av skriv og informasjon som kom fra toppledelsen i henhold til sikkerhet ble først tatt opp på morgenmøtene, og deretter ble informasjonen hengt opp på en informasjonstavle slik at medarbeiderne kunne ta en titt på det i etterkant dersom noe var uklart. Denne lederen var også opptatt av at medarbeiderne tok kontakt med ham på tomannshånd dersom noe var uforståelig.

I avdeling 3 ble det ikke brukt like mye tid på å kommunisere sikkerhet personlig. Her



informerte lederen om at ny informasjon hang på tavlen og at samtlige måtte lese gjennom det. Flere av operatørene ønsket at lederen fokuserte mer på å kommunisere informasjon rundt sikkerhet personlig. Dette fordi at når ny informasjon kun ble hengt opp medførte det til at ikke alle tok seg tid til å lese gjennom informasjonen. Dersom lederen i større grad benyttet seg av å informere personlig vil han i større grad kunne kontrollere at samtlige av medarbeiderne hadde fått det med seg, samtidig som medarbeiderne har mulighet til å spørre direkte dersom noe er uforståelig. Allikevel skåret denne lederen 4,6 på spørreskjemaet på spørsmålet som omhandler at lederen personlig informerte om endringer som berørte sikkerheten.

Personlig tror jeg det har en positiv effekt dersom lederen bruker tid på å kommunisere forhold omkring sikkerhet personlig, nettopp fordi at man da har en hvis kontroll på at alle har fått budskapet med seg. Selvfølgelig har man ingen garanti i forhold til hvordan den enkelte tolker budskapet slik som Erlie (2012) beskriver.

Det er ulike ting som kan forstyrre kommunikasjonen, fordreining av budskapet er en faktor Kaufmann & Kaufmann (2009) nevner. Dersom budskapet går gjennom mange personer før det formidles kan dette være svært uheldig, siden det kan medføre at de ulike personene tolker budskapet forskjellig eller utelater viktig informasjon som de ikke oppfatter som relevant for mottakeren. Lederne kunne fortelle at all informasjon som dreide seg om sikkerhet ble sendt direkte på mail til dem. Dette ble så skrevet ut og formidlet på morgenmøtene, enten ved at lederen gikk gjennom skrevet eller at det ble informert om at ny informasjon var hengt på informasjonstavlen. Dette viser at budskapet går gjennom få personer, noe som er positivt i forhold til faren for fordreining av budskapet. Selv om dette gjøres på en grei måte, må man huske på at de personene som budskapet formidles til kan tolke det på ulike måter. Her vil den enkeltes verdier, følelser og holdninger virke inn. Det er derfor så viktig at lederne benytter seg av toveiskommunikasjon slik at eventuelle misforståelser kan fanges opp.

Bedriften er utstyrt med tv skjermer som er plassert i arbeidshallene. Her ruller forskjellig informasjon daglig. Det blir her gitt informasjon om sosiale ting som arrangeres, men også om sikkerhet. Dersom det har oppstått en uønsket hendelse er dette informasjon som da blir vist på tv skjermene. Flere av respondentene synes dette er nyttig og at de også her blir minnet på sikkerhetsfokuset bedriften har. Dermed ser man at det benyttes ulike kommunikasjonskanaler i bedriften.

For øvrig visere resultatene at bedriftens interninformasjon oppleves som mindre viktig i sikkerhetssammenheng enn den direkte linjeinformasjonen ved nærmeste leder.

Alt i alt er respondentene stor sett fornøyde med kommunikasjonen og informasjonen som blir gitt. Dette viser igjen hvor høyt prioritert sikkerhet er i Aker Solutions Egersund. Lederne i de forskjellige avdelingene opplever et stort ansvar i forhold til å opprettholde og bedre sikkerheten i sin avdeling.

## 6.5 Motivasjon

Det finnes forskjellige faktorer som kan bidra til å motivere mennesker. Kaufmann & Kaufmann (2009) sier at det finnes store forskjeller i hva som motiverer ulike mennesker, og skiller mellom ytre- og indre motivasjon.

Indre motivasjon dreier seg at man handler ut fra egne ønsker, at man ikke opplever press fra andre. Mens ytre motivasjon nettopp handler om at man opplever press utenfra, men forventningene innfris for å oppnå en belønning eller unngå eventuell straff.

I en avdeling var de noe misfornøyde med lederens bruk av sikkerhetsutstyr. En respondent uttrykte at dette ikke hadde den store påvirkningen, nettopp fordi denne personen var klar over hvilke konsekvenser det kunne få for egen helse ved og ikke benytte seg av sikkerhetsutstyr. Det kan her trekkes paralleller til indre motivasjon, nemlig at denne personen handler ut fra sine egne ønsker og verdier.

I denne sammenheng virker det som de fleste, både ledere og operatører er drevet av både indre og ytre motivasjon. Siden det er et krav fra bedriftens side at det skal benyttes sikkerhetsutstyr og at sikkerhetsregler skal overholdes til enhver tid, vil ytre motivasjon spille inn. Dersom regler og rutiner brytes vet samtlige at dette vil få konsekvenser. Dersom det oppstår brudd på reglene mange ganger av samme person, kan personen stå i fare for å miste jobben. De innfrir bedriftens bestemmelser for å unngå straff. Samtidig er flere klar over at det kan få konsekvenser for deres helse dersom de slurver med sikkerhetsutstyr og ikke overholder sikkerhetsreglene, dermed vil også indre motivasjon ha en innvirkning.

Hertzberg sin teori sier noe om hva som skaper trivsel og mistrivsel. Jeg har en hypotese om at et godt sikkerhetsnivå er en hygienefaktor, og dersom medarbeiderne opplever sikkerhetsnivået som dårlig vil dette være demotiverende og skape mistrivsel. Dette har ikke vært enkelt å måle i intervjuene. En respondent fortalte meg at han hadde byttet jobb og

begynt i Aker Solutions Egersund, nettopp fordi sikkerhetsnivået i det tidligere firmaet var svært dårlig. Som sagt var dette vanskelig å måle, men det kunne absolutt vært interessant å se nærmere på dette ved en senere anledning.

### 6.5.1 Har tilbakemeldinger motiverende effekt?

Tilbakemeldinger er viktig i arbeidslivet og kan ha betydning for motivasjon, læring, karriere, og opplevd selvaktelse (Grenness, 1999), noe som ble bekreftet av flere respondenter. Flere av respondentene fant det motiverende med tilbakemeldinger fra sin nærmeste leder når de gjorde en god jobb eller viste ansvar i forhold til sikkerhet. Når positive tilbakemeldinger ble gitt ble de motiverte til å opprettholde denne atferden.

Grenness (1999) sier at negative tilbakemeldinger kan være motiverende dersom dette gjøres på en god måte. Når man gir tilbakemeldinger er det viktig at man forklarer, slik at mottakeren forstår og ser sammenhenger mellom hendelser (Baldwin, 1986, Locke & Latham, 1990, omtalt i Grenness, 1999).

Lederne i alle avdelinger korrigerer negativ atferd umiddelbart dersom det ble oppdaget. Det ble lagt vekt på å komme med negative tilbakemeldinger på en fin måte, men også å forklare hvilke konsekvenser dette kunne få for personen som ikke etterlevde sikkerhetsreglene.

Spesielt ble de lagt vekt på hvordan dette kunne skade dem, for eksempel hvilke skader som kunne oppstå dersom man sveiset uten sveisemaske. Noen av operatørene fant dette motiverende når de ble minnet på hvilke konsekvenser det kunne medføre.

Samtidig fant de det umotiverende når det bare ble for mye fokus på negative tilbakemeldinger og at lederne ikke kom med positive tilbakemeldinger når de gjorde en bra jobb. Stor sett så var det en fin kombinasjon mellom positive og negative tilbakemeldinger i de ulike avdelingene. Men i en avdeling fortalte operatørene at de opplevde en del negative tilbakemeldinger, og at lederen sjelden ga dem positive tilbakemeldinger, noe de fant demotiverende. Mye negative tilbakemeldinger bidro til at de aldri følte seg gode nok. Jeg mener derfor at det er viktig at det i denne avdelingen blir mer fokus på positive tilbakemeldinger, da man ser at dette er motiverende for medarbeiderne.

## 6.5.2 Lederne som rollemodeller

Alle operatørene fant det motiverende når lederne gikk foran som gode rollemodeller og at de samme regler og prosedyrer gjaldt for lederne på lik linje som for operatørene.

Klev og Levine (2009) sier at lederne er med på å virke inn på rådende verdier og normer gjennom sin egen atferd. En leder uttrykte spesielt at dersom man ikke selv opptre på en god måte så vil man ikke få operatørene med seg. De øvrige lederne var også enige om at det var viktig at de selv gikk foran som gode rollemodeller. Som nevnt var det en leder som slurvet litt med sikkerhetsutstyr, han kommenterte dette selv og hadde et ønske om å bedre seg da han var klar over at dette kunne ha en innvirkning på operatørene siden han sendte ut feil signaler. Det vil helt klart ha en negativ effekt hvis lederne ikke selv følger de sikkerhetsbestemmelsene som er satt i bedriften, men krever at medarbeiderne skal etterleve de retningslinjene som er satt. Dermed er det viktig at lederne til enhver tid opptre på en akseptabel måte.

## 7.0 Konklusjon

Min problemstilling var: *”Hvordan påvirker lederne sikkerhetsklimaet og hvilke ledelsesforhold påvirker de ansattes etterlevelse av sikkerhetskrav”?*

For å besvare denne problemstillingen formulerte jeg noen forskningsspørsmål:

- Hvilken lederstil fungerer best for å påvirke at medarbeiderne etterlever sikkerhetskrav og oppviser god sikkerhetsatferd?
- Hvilken lederstil legger lederne selv opp til og hvordan opplever medarbeiderne denne?
- Hvilke kommunikasjonsformer og motivasjonsvirkemidler benyttes?

Analysemodellen viser seg å være fruktbar. Forskjellig ledelsesstil har en innvirkning på hvor fornøyde medarbeiderne er med sin leder. En ser at kommunikasjonsformene og motivasjonsvirkemidlene er noe ulike på bakgrunn av hvilke lederstil som benyttes.

Transformasjonslederne har klart mest fornøyde medarbeidere. Her fungerer kommunikasjonen på en god måte, ikke bare gjennom at det er kontinuerlig fokus på

sikkerhet på morgenmøtene. Her blir lederne også beskrevet som en del av gjengen, noe som har positiv betydning for kommunikasjonsprosessen. Medarbeiderne er ikke redd for å spørre lederne dersom noe er uklart eller de ikke forstår det som har blitt formidlet. Dette er positivt da sjansen for at misforståelser oppstår reduseres gjennom at medarbeiderne ikke er redde for å ta kontakt når noe er uklart. Disse lederne benytter seg mye av både positive, men også negative tilbakemeldinger når det er nødvendig. Konstruktive tilbakemeldinger viser seg å ha en motiverende effekt på medarbeiderne.

Transaksjonslederen, med et hint av la-det-skure ledelse, har ikke fullt så fornøyde medarbeidere. Sikkerhet står høyt i fokus på morgenmøtene her også, men utover det synes medarbeiderne at det er vanskelig å ta kontakt med lederen dersom det er noe de lurere på. En av grunnene er at han er lite synlig og ikke oppfattes som en del av gjengen.

Ledelsesstilen spiller en rolle på hvor fornøyde medarbeiderne er med sin leder, likevel har ikke lederstil noen avgjørende innvirkning på sikkerhetsklimaet generelt. I samtlige avdelinger oppfattes det som om medarbeiderne er fornøyde med hvordan bedriften og kollegene imellom håndterer og prioriterer sikkerhet. Sikkerhetsklimaet er godt og medarbeiderne er dedikerte.

## 7.1 Metodiske refleksjoner og videre forskning

Her vil jeg si kort noe om hva som kunne blitt gjort annerledes i studien og hva det kunne vært interessant og sett nærmere på ved en senere anledning.

Å utarbeide en analysemodell og å benytte metodetriangulering oppleves etter min mening som et riktig valg. Dette har bidratt til at jeg har fått frem nyanser og likheter og ulikheter i de forskjellige avdelingene.

Som omtalt i metodekapittelet, kunne spørsmålene i intervjuguiden vært bedre strukturert i forhold til analysemodellen. Likevel har spørsmålene, sammen med oppfølgingsspørsmål, medført at validitet vurderes som god.

Analysemodellen ble opplevd som et godt verktøy. Studien viser at det er en sammenheng mellom lederstil og hvilke kommunikasjonsformer og motivasjonsvirkemidler som benyttes.

Modellen har kun blitt testet ut på et lite utvalg respondenter, noe som gjør at jeg har et lite empirisk materiale. Det kunne derfor vært interessant og prøvd ut modellen med et mer omfattende empirisk grunnlag, eksempelvis er spørreskjema til alle medarbeidere og ledere. Dette har jeg dessverre ikke hatt mulighet til i denne omgang.

Det kunne også vært interessant og gjennomføre den samme undersøkelsen i en bedrift hvor sikkerhet ikke var like høyt prioritert, for å se om lederne hadde mer eller mindre påvirkning på de ansattes sikkerhetsatferd når ikke toppledelsen var like involvert.

## Litteraturliste

Aase, T.H, & Fossåskaret, E. (2007). *Skapte virkeligheten; Om produksjon og tolkning av kvalitativ data*. Oslo: Universitetforlaget.

Andersen, J.A (2011). *Ledelsesteorier. Om ledelse skal lede til noe*. Bergen: Fagbokforlaget.

Antonsen, S. (2009). Safety Culture Theory, Method and Improvement, *Doctoral theses at NTNU*, 2009: 47, NTNU, Trondheim.

Arnulf, J.H. (2008). Lederutvikling. I Kuvaas, B. (red). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.

Bang, H. (1998). *Organisasjonskultur i praksis. Verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur*. Tano Aschehoug.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.

Blaikie, N. (2010). *Designing social research: the logic of anticipation* (2.utgave). Cambridge: Polity Press.

Brandsdal, E. (2012). Kronikk Bergens Tidende. *Alle kan lære av 22.juli-rapporten*. (25.09.2012).

Bulukin, K.C og Døving, E. (2005). Lederlegitimitet og medarbeidernes reaksjoner på lederens atferd. I Døving, E. og Johnsen, Å. (red). *Organisasjonsteori på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.

Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate. A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.

Erlien, B. (2012). *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging*. (4.utgave). Oslo: Universitetsforlaget AS.

- Foss, S.E., Moe, I. (2009). *Etablering og ledelse. Ledelse, markedsføring og økonomi til mesterprøven*. Sandefjord: Læremiddelforlaget AS.
- Grenness, C.E. (1999). *Kommunikasjon i organisasjoner. Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Oslo: Abstarakt forlag AS.
- Hudson, P., Verschuur, W.L., Lawton, R., Parker, D. and Reason, J.T. (1997): *Bending the Rules II. The Violations Manual*. Rijks Universiteit: Leiden.
- Jacobsen, D.I (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2.utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johnsen, E., Andersen, J.A. og Vanebo, J.O (2011). Mot en ny ledelsespraksis. I Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K.K. og Vanebo, J.O. (red). *Modernisering av offentlig sektor*. Oslo: Universitetforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Klev, R. og Levin, M. (2009). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Leveson, N. (2004). A new accident Model for Engineering Safer Systems. *Safety Science*, 42(4), 105-129.
- Neal, A., & Griffin, M. A. (2004). Safety climate and safety at work. I J. Barling & M. R. Frone (Red.), *The Psychology of work place safety*. (s. 15-34). Washington D. C.: American Psychological Association.
- Neal, A., Griffin, M. A., & Hart, P. M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 34, 99-109.
- Nilsen, B.M. (2011). På helsen løs? Perspektiver på sikkerhet og ledelse i Forsvaret. *PACEM*, 14:2 (2011), s 57-64.
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. England: Ashgate Publishing Limited.



Schneider, B., & Gunnarson, S. (1991). Organizational climate and culture: the psychology of the workplace. I J. W. Jones, B. D. Steffy, & D. W. Bray (Red.), *Applying psychology in business. The handbook for managers and human resource professionals*. New York: Lexington Books.

Skogstad, A., & Einarsen, L. A. (2000). Organisasjonskultur – et system av konkurrerende verdier? I S. Einarsen, og A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*. (3. utgave). Oslo: Universitetforlaget AS.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Los Angeles: Sage.

Yule, S (2003). Safety culture and safety climate: A review of the literature. *Industrial Psychology Research Centre*. University of Aberdeen, UK

Zohar, D. (1980). Safety Climate in Industrial-Organizations - Theoretical and Applied Implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102.

#### **Internettkilder:**

[www.akersolutions.com](http://www.akersolutions.com)

Lastet ned: 25.03.2013

Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.*

Lastet ned: 02.03.2013 fra, <http://www.lovdatabasen.no/all/tl-20050617-062-004.html>

## **VEDLEGG**

**Vedlegg 1:** Informasjonsbrev til respondentene

**Vedlegg 2:** Intervjuguide – arbeidsledere

**Vedlegg 3:** Intervjuguide – operatører

**Vedlegg 4:** Spørreskjema – arbeidsledere

**Vedlegg 5:** Spørreskjema – operatører

## **Informasjon vedrørende intervjuer av ledere og medarbeidere ved Aker Solutions Egersund.**

### **Litt om meg selv**

Mitt navn er Kine Marie H. Nodland. Jeg er 25 år og bor i Egersund. Jeg holder for tiden på med en mastergrad i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger (UIS). I den forbindelse skal jeg skrive en masteroppgave som skal være ferdig våren 2013.

### **Tema**

Tema for oppgaven er sikkerhetsklima og ledernes rolle i forhold til å kommunisere, motivere og lede slik at sikkerhetskrav etterleves i avdelingen og bedriften. Ledelse ser jeg som relasjonelle aktiviteter mellom leder og medarbeidere.

Jeg har vært så heldig å få lov til å studere dette temaet gjennom å hente erfaringsmateriale fra Aker Solutions Egersund. Hovedformålet med oppgaven er å se på hvilke faktorer som påvirker sikkerhetsklimaet, og som gjør det enklere for de ansatte å etterleve krav, som for eksempel å bruke verneutstyr. Sikkerhetsklima handler om hvordan ansatte opplever at organisasjonen faktisk prioriterer og arbeider med sikkerhet i praksis. Spesielt ønsker jeg å undersøke hvilke effekt lederne har på de ansatte når det kommer til sikkerhet og bruk av verneutstyr.

Denne innsamlingen vil bestå av intervjuer med et lite utvalg ledere og deres medarbeidere. Til sammen 10-15 personer. Intervjuene vil ha en varighet på ca. 1 time og alt som blir fortalt vil bli tatt opp på bånd. Jeg vil også ta notater underveis.

Det er viktig å presisere at alt som blir sagt er helt konfidensielt og at all data som er samlet inn vil bli lagret sikkert. Båndopptakene vil bli slettet så snart oppgaven er ferdig og levert. Det som kommer frem under intervjuene vil ikke knyttes tilbake igjen til deg i oppgaven, du vil være helt anonym. Undersøkelsen er meldt inn til personvernombudet ved Norsk

Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste, som følger opp at disse sidene ved personvernet ivaretas.

For at dette skal la seg gjøre er jeg helt avhengig av din hjelp slik at jeg kan få besvart mine forskningsspørsmål. Jeg håper derfor at du lar deg intervjuet.

Du står selvfølgelig helt fritt til å trekke deg fra undersøkelsen da det er frivillig å delta.

Dersom du ønsker å delta i intervjuet vil jeg be deg om å skrive under på vedlagt samtykkeerklæring.

På forhånd vil jeg takke for din åpenhet og velvillighet til å delta i intervjuet.

Dersom det er noe du lurer på i forkant eller etterkant av intervjuet kan jeg kontaktes på e-post [kinehav@hotmail.com](mailto:kinehav@hotmail.com) eller på telefon 92463602.

Mvh

Kine Marie H. Nodland

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien om ”*Hvordan påvirker lederne sikkerhetsklimaet og hvilke ledelsesforhold påvirker de ansattes etterlevelse av sikkerhetskrav*”? og ønsker å stille på intervju.

Signatur.....

### **Intervjuguide - ledere**

- 1) Hvilke stilling har du?
- 2) Hvor mange år har du jobbet i bedriften?
- 3) Hvor mange år har du jobbet som leder i bedriften?
- 4) Har du ledererfaring fra andre bedrifter?
- 5) Om ja på 5: Var dette en bedrift/er hvor sikkerhet også var et viktig mål?
- 6) Hvor mange ansatte leder du?

### **SIKKERHETSLEDELSE**

- 7) Hva legger du i begrepet god ledelse?
- 8) Når vi studerer ledelse lærer vi å skille mellom hva som er en leders personlige egenskaper og ulike lederstiler.  
Hva mener du er de tre viktigste **personlige** egenskapene en dyktig arbeidsleder bør ha?

### **Hovedfokus i oppgaven min er på arbeidsledernes bidrag til å påvirke medarbeidernes etterlevelse av sikkerhetskrav.**

- 9) Hva mener du at du gjør for å motivere at medarbeiderne etterlever sikkerhetskrav?  
Noe du burde gjort annerledes for å motivere
- 10) Hva mener du at du kan gjøre/eller gjør for å følge opp at de ansatte faktisk etterlever sikkerhetskrav?  
Noe du burde gjort annerledes for å følge opp at de etterlever kravene?
- 11) Hvilke krav og forventninger opplever du at dine nærmeste overordnede har til deg for å bedre sikkerheten innenfor ditt ansvarsområde?
- 12) Hvilke krav og forventninger opplever du at dine medarbeidere har til deg mht å påvirke sikkerheten innenfor ditt ansvarsområde?
- 13) I hvilken grad opplever du at ditt ansvar for å bedre sikkerheten er klart og tydelig?  
Hvorfor opplever du det slik?

14) Opplever du at du har fått tilstrekkelig myndighet/fullmakter til å utøve det ansvaret du har i forhold til å bedre sikkerheten?

Hvorfor?

15) Føler du at du har tilstrekkelig ressurser til å følge opp det ansvaret du som arbeidsleder har innenfor sikkerhet og HMS.

Hvorfor?

16) Så litt om verneutstyr?

Hva har du gjort konkret i forhold at de ansatte skal bruke verneutstyr?

I ettertid; Hva burde vært gjort?

17) Dere benytter ulike typer hansker i forskjellige arbeidsoperasjoner. Hvordan går du frem for at de ansatte skal velge rett type hanske til forskjellige arbeidsoperasjoner?

Kontrollere du dette?

18) Dersom en av dine underordnede ikke følger sikkerhetsreglene, hvilke konsekvenser får dette?

19) Hender det at du bryter egne sikkerhetsrutiner? At du arbeider til tross for at rutiner blir brutt og sikkerheten svekkes?

## **KOMMUNIKASJON**

20) Hva legger du i begrepet kommunikasjon?

21) Hvordan blir innføring av nye/eller sikkerhetsregler generelt kommunisert i praksis?

22) Har du noen rutiner for å sjekke at det som har blitt kommunisert har blitt oppfattet på rett måte av de ansatte, for eksempel når det kommer til bruk av verneutstyr?

Tilbakemeldinger?

23) Benytter du deg ofte av tilbakemeldinger til medarbeiderne? Både positive og negative?

Hvilken effekt tror du dette har på dine ansatte?

## **GENERELT**

24) Er det noe viktig som du ikke har fått nevnt gjennom intervjuet?

Noe som kunne vært gjort bedre? Noe du kunne blitt flinkere på?

### **Intervjuguide for medarbeidere**

- 1) Hvilke stilling har du?
- 2) Hvor mange år har du jobbet i bedriften?
- 3) Utdannelse?

### **SIKKERHETSLEDELSE**

- 4) Hva legger du i begrepet god ledelse?
- 5) Når vi studerer ledelse lærer vi å skille mellom hva som er en leders personlige egenskaper og ulike lederstiler. Hva mener du er de tre viktigste **personlige** egenskapene en dyktig arbeidsleder bør ha?
- 6) Hvordan ønsker du at din leder skal opptre ovenfor dere ansatte?

### **Hovedfokus i oppgaven min er på arbeidsledernes bidrag til å påvirke medarbeidernes etterlevelse av sikkerhetskrav.**

- 7) Har du noen gode råd til lederen om hva han bør gjøre for at dere skal motiveres til å følge sikkerhetskravene/reglene?  
Eller er det noe han bør gjøre mindre av?
- 8) Har du noen gode råd til hvordan lederen din bør følge medarbeiderne opp i forhold til at dere skal følge sikkerhetskrav?
- 9) Opplever du at din leder har et klart ansvar når det gjelder å bedre sikkerheten?  
Hvorfor opplever du det slik?  
Hva opplever du som hans hovedansvar?
- 10) Så litt om verneutstyr?  
Har din leder gjort noe konkret i forhold at dere ansatte skal bruke verneutstyr?  
Kunne noe vært gjort annerledes?

- 11) Hender det at du bryter sikkerhetsrutiner? At du arbeider til tross for at rutiner blir brutt og sikkerheten svekkes?
- 12) Opplever du at lederen din bryter sikkerhetsrutiner? Dersom ja, hvordan påvirker dette deg?
- 13) Dersom du ikke følger sikkerhetsreglene, hvilke konsekvenser får dette?

## **KOMMUNIKASJON**

- 14) Hva legger du i begrepet kommunikasjon?
- 15) Hvordan blir innføring av nye/eller sikkerhetsregler generelt kommunisert i praksis?
- 16) Finnes det noen rutiner for å sjekke at det som har blitt kommunisert har blitt oppfattet på rett måte av dere ansatte?  
Tilbakemeldinger?
- 17) Benytter lederen din seg ofte av tilbakemeldinger? Både positive og negative?
- 18) Hvis ja, finner du dette motiverende til å korrigere adferden din dersom tilbakemeldingen var negativ?

## **GENERELT**

- 19) Om vi ser bort fra ledelse, hvilke andre forhold vil påvirke om dere etterlever reglene for sikkerhetsutstyr eller ikke?



## Vedlegg 4 – spørreskjema ledere

### For ledere 1:

**Ved endringer som berører sikkerhetsforhold; hvilke tiltak mener du er lite virkningsfulle eller svært virkningsfulle for å sikre at medarbeiderne forstår og etterlever endringene?**

	Svært lite virkningsfullt			Svært virkningsfullt		
	1	2	3	4	5	6
Lederne informerer personlig medarbeiderne om endringer som berører sikkerheten	1	2	3	4	5	6
Informasjon om endringer som påvirker sikkerheten bør skje gjennom bedriftens interne informasjonskanaler	1	2	3	4	5	6
Endringer bør innarbeides i retningslinjer og prosedyrer	1	2	3	4	5	6
Ledere belønner medarbeidere som viser god sikkerhetsatferd	1	2	3	4	5	6
Lederne sørger at det får negative konsekvenser for den som ikke oppviser god sikkerhetsatferd	1	2	3	4	5	6
Lederne bør se på sikkerhetsbrudd som en anledning til å forbedre system og prosedyrer	1	2	3	4	5	6
Lederne går foran som gode rollemodeller	1	2	3	4	5	6
Lederne har en tett oppfølging av selve jobbutførelse og den enkelte medarbeider	1	2	3	4	5	6
Lederne stoler på medarbeiderne, gir stor frihet og prøver å unngå overvåking	1	2	3	4	5	6

Lederne inspirerer og skaper entusiasme	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

Lederne sørger for å utvikle den enkelte medarbeiders kompetanse	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

### For ledere

#### Spørreskjema 2:

**Hvilke tiltak beskriver best din egen praksis for å sikre at medarbeiderne dine forstår og etterlever sikkerhetsbestemmelser?**

	I svært liten grad			I svært høy grad		
Jeg informerer personlig medarbeiderne om endringer som berører sikkerheten	1	2	3	4	5	6
Jeg informerer medarbeiderne som hvilke retningslinjer og prosedyrer som gjelder	1	2	3	4	5	6
Jeg belønner medarbeidere som oppviser god sikkerhetsatferd	1	2	3	4	5	6
Jeg sørger for at det får negative konsekvenser for den som ikke oppviser god sikkerhetsatferd	1	2	3	4	5	6
Jeg ser på sikkerhetsbrudd som en anledning til å forbedre system og prosedyrer	1	2	3	4	5	6
Jeg går foran som en god rollemodell	1	2	3	4	5	6
Jeg har en tett oppfølging av selve jobbutførelse og den enkelte medarbeider	1	2	3	4	5	6

Jeg stoler på medarbeiderne,  
gir stor frihet og prøver å unngå overvåking

1 2 3 4 5 6

Jeg inspirerer og skaper entusiasme

1 2 3 4 5 6

Jeg sørger for å utvikle den enkelte medarbeiders  
kompetanse

1 2 3 4 5 6

## Vedlegg 5 – spørreskjema medarbeidere

### For medarbeidere

#### Spørreskjema 1:

**Ved endringer som berører sikkerhetsforhold; hvilke tiltak mener du er lite virkningsfulle eller svært virkningsfulle for å sikre at medarbeiderne forstår og etterlever endringene?**

	Svært lite virkningsfullt			Svært virkningsfullt		
	1	2	3	4	5	6
Lederne informerer personlig medarbeiderne om endringer som berører sikkerheten	1	2	3	4	5	6
Informasjon om endringer som påvirker sikkerheten bør skje gjennom bedriftens interne informasjonskanaler	1	2	3	4	5	6
Endringer bør innarbeides i retningslinjer og prosedyrer	1	2	3	4	5	6
Ledere belønner medarbeidere som oppviser god sikkerhetsatferd	1	2	3	4	5	6
Lederne sørger for at det får negative konsekvenser for den som ikke oppviser god sikkerhetsatferd	1	2	3	4	5	6
Lederne bør se på sikkerhetsbrudd som en anledning til å forbedre system og prosedyrer	1	2	3	4	5	6
Lederne går foran som gode rollemodeller	1	2	3	4	5	6
Lederne har en tett oppfølging av jobbutførelse og den enkelt medarbeider	1	2	3	4	5	6
Lederne stoler på medarbeiderne, gir stor frihet og prøver å unngå overvåking	1	2	3	4	5	6

Lederne inspirerer og skaper entusiasme 1 2 3 4 5 6

Lederne sørger for å utvikle den enkelte medarbeiders kompetanse 1 2 3 4 5 6

### For medarbeidere

#### Spørreskjema 2:

#### Hvilke tiltak beskriver best din leders praksis for å sikre at du forstår og etterlever sikkerhetsbestemmelser?

	I svært liten grad			I svært høy grad		
Han informerer personlig medarbeiderne om endringer som berører sikkerheten	1	2	3	4	5	6
Han informerer medarbeiderne om hvilke retningslinjer og prosedyrer som gjelder	1	2	3	4	5	6
Han belønner medarbeidere som viser god sikkerhetsatferd	1	2	3	4	5	6
Han sørger for at det får negative konsekvenser for den som ikke viser god sikkerhetsatferd	1	2	3	4	5	6
Han ser på sikkerhetsbrudd som en anledning til å forbedre system og prosedyrer	1	2	3	4	5	6
Han går foran som en god rollemodell	1	2	3	4	5	6
Han har en tett oppfølging av jobbutførelse og den enkelte medarbeider	1	2	3	4	5	6

Han stoler på medarbeiderne, gir stor frihet og prøver å unngå overvåking	1	2	3	4	5	6
Han inspirerer og skaper entusiasme	1	2	3	4	5	6
Han sørger for å utvikle den enkelte medarbeiders kompetanse	1	2	3	4	5	6