

«Sikkerhetskultur i havbruk»

*En studie av sikkerhetskulturen i
Grieg Seafood*

Masteroppgave i Endringsledelse

UiS

14. juni 2017

Tina Madelen Bang Tafro

Sammendrag

Jeg har i denne oppgaven forsøkt å få et innblikk i hvordan sikkerhetskulturen i en organisasjon er. Min problemstilling har vært: «*Hvilken tilstand har Grieg Seafoods sikkerhetskultur etter Reasons forståelse av organisatorisk sikkerhet?*»

Forskningsspørsmålene har vært:

- Har bedriften en rapporterende kultur?
- Har bedriften en lærende kultur?
- Har bedriften en rettferdig kultur?
- Har bedriften en fleksibel kultur?
- Er det mulig å identifisere faktorer som fremmer/hemmer disse «kulturene»?
- Hvilken rolle spiller styringssystemet for å påvirke disse «kulturene»?

For å løse denne problemstillingen valgte jeg Grieg Seafood avdeling Rogaland som case. Der ble en nøkkelinformant (HMS-ansvarlig) intervjuet ved bruk av det ustrukturerte intervjuet, som ligger innenfor kvalitativ metode. 67 respondenter besvarte en spørreundersøkelse, som ligger innenfor kvantitativ metode. Svarprosenten ble dermed 93. I presentasjonen av datamaterialet drøftes resultatene mot åpenhet, styringssystem og teori om informert kultur.

Funnene viser at medarbeiderne har en positiv oppfatning av sikkerhetskulturen. Det er ikke alle faktorene innenfor Reasons fire elementer for kultur som er like gode, men generelle funn i analysen bekrefter at GSR kan sies å ha en informert kultur.

Min oppfatning om at styringssystemet spiller en stor rolle som pådriver eller en demper i utviklingen av en god sikkerhetskultur, får støtte i data. I denne sammenheng er styringssystemets innhold og utforming positiv, og fremmer åpenhet, læring, rapportering og fleksibilitet. Det er konkludert med at ledelsen må være med å bidra til å skape en kultur hvor de ansatte blir møtt på en god måte, som kan fremme deres deltakelse.

Forord

Denne masteroppgaven inngår i studiet Endringsledelse, og markerer slutten for min tid som student ved Universitetet i Stavanger. Det har vært en krevende og utfordrende prosess, men den har også vært utrolig lærerik.

En takk rettes til Grieg Seafood Rogaland v/Ole Kristoffer Lundberg som har gjort dette studiet mulig. Takk Ole Kristoffer for god hjelp til gjennomføringen av spørreundersøkelsen, for gode samtaler og et gjennomgående godt samarbeid. En takk rettes også til alle respondentene som tok seg tid til å besvare undersøkelsen. Dere har alle i Grieg Seafood Rogaland vært utrolig studentvennlige!

Jeg vil også rette en stor og hjertelig takk til min veileder Einar Brandsdal som har vist et utrolig engasjement for min oppgave. Jeg kunne ikke klart meg uten dine bidrag, både med tanke på din kunnskap og erfaring- men også av tips til relevante artikler og teori. En mer fleksibel og tilgjengelig veileder skal en lete lenge etter.

Takk til deg Linda Olsen, for at du satte av tid i din hektiske hverdag til å korrekturlese oppgaven.

En takk rettes også til min familie for all støtte og hjelp i en hektisk periode av studieforløpet.

Stavanger, 14. Juni 2017
Tina Madelen Bang Tafro

Figurer i denne masteroppgaven

Figur 1.1: Kontinuiteten i HMS-arbeidet (s. 2)

Figur 2.1: Verdikjeden (s. 5)

Figur 2.2: Registrerte HMS-avvik i 2016 (s. 7)

Figur 3.1: Viser hendelsesforløpet til en uønsket hendelse (s. 13)

Figur 3.2: Forholdet mellom farer, forsvar og tap (s. 14)

Figur 3.3: Hvordan ulike organisasjoner håndterer sikkerhetsinformasjon (s. 16)

Figur 3.4: Hva som påvirker- og utgjør den informerte kulturen i en organisasjon (s. 19)

Figur 5.1: Oppfatninger av retningslinjer og prosedyrer. Gjennomsnittsverdier (s. 29)

Figur 5.2: Klarhet i roller og ansvar. Gjennomsnittsverdier (s. 31)

Figur 5.3: Rapporterende kultur. Gjennomsnittsverdier (s. 33)

Figur 5.4: Lærende kultur. Gjennomsnittsverdier (s. 36)

Figur 5.5: Åpenhet. Gjennomsnittsverdier (s. 37)

Figur 5.6: Rettferdig kultur. Gjennomsnittsverdier (s. 39)

Figur 5.7: Fleksibel kultur. Gjennomsnittsanalyser (s. 40)

Figur 5.8: Styringssystem som ramme for åpenhet (s. 44)

Figur 5.9: Styringssystem som ramme for rapporterende kultur (s. 44)

Figur 5.10: Flere hendelser ville blitt rapportert dersom hver enkelt ansatt hadde tilgang til rapporteringsverktøyet (s. 45)

Figur 5.11: Styringssystem som ramme for fleksibel kultur (s. 46)

Figur 5.12: Styringssystem som ramme for lærende kultur (s. 46)

Figur 5.13: Stimodell (s. 48)

Figur 5.14: Stianalyse av sammenhenger mellom styringssystem, rapporterende kultur og åpenhet (s. 49)

Figur 5.15: Stianalyse av sammenhenger mellom styringssystem, rapporterende kultur og lærende kultur (s. 50)

Figur 5.16: Stianalyse av sammenhenger mellom styringssystem, rapporterende kultur og rettferdig kultur (s. 50/51)

Figur 5.17: Stianalyse av sammenhenger mellom styringssystem, rapporterende kultur og fleksibel kultur (s. 51)

Vedlegg

Vedlegg 1. Spørsmål brukt i spørreskjema.

Liste over forkortelser

Arbeidsmiljøloven	Aml.
Grieg Seafood	GS
Grieg Seafood Rogaland	GSR
Høy reliabilitets organisasjon	HRO

Annen informasjon

Når det i oppgaven henvises til nøkkelinformant, HMS-ansvarlig, Lundberg, Ole Kristoffer Lundberg er dette én og samme person.

Innhold

Sammendrag.....	
Forord.....	
Figurer i denne masteroppgaven	
Vedlegg.....	
Kapittel 1. Innledning.....	1
1.1 Havbruk og sikkerhet.....	1
1.2 Formål og problemstilling	3
1.3 Avgrensninger	4
1.4 Avhandlingens videre oppbygging	4
Kapittel 2. Om Grieg Seafood Rogaland.....	5
2.1 Sikkerhetspolitikken deres	6
2.2 Organisering	7
Kapittel 3. Teori.....	8
3.1 Organisasjonskultur.....	8
3.2 Organisasjonskulturens baksider	10
3.3 Sikkerhetskultur	11
3.4 Kommunikasjon og åpenhet	15
3.5 Ledelsens betydning.....	16
3.6 James Reasons fire elementer for informert kultur	17
Rapporterende kultur.....	19
Rettferdig kultur.....	20
Fleksibel kultur	20
Lærende kultur.....	21
Kapittel 4. Metode	22
4.1 Forskningsdesign	22
4.2 Metodetriangulering	22
4.3 Valg av teori.....	23
4.4 Tverrsnittdesign	23
4.5 Spørreundersøkelsen	24
4.6 utfordringer med tverrsnittstudier.....	24
4.7 utfordringer med metodene.....	24
4.8 Validitet og reliabilitet.....	25
4.9 Neste kapittel	27

Kapittel 5. Resultater og analyser	28
5.1 Beskrivelse av utvalget	28
5.2 Beskrivelse av spørreskjemaet	28
5.3 Del 1: Deskriptiv gjennomgang	29
Styringssystem.....	29
Rapporterende kultur.....	32
Lærende kultur	35
Åpenhet.....	37
Rettferdig kultur	38
Fleksibel kultur	40
Sammendrag og konklusjoner deskriptiv del.....	41
5.4 Del 2: Analyse av sammenhenger i datamaterialet	44
Faktoranalyse: Finner vi igjen «Reasons og Westrums-dimensjoner» i datamaterialet	46
Regresjonsanalyser og stianalyser	47
Sammendrag og konklusjoner av sammenhenger i datamaterialet	51
Kapittel 6. Sammenfattende refleksjoner og forslag til videre forskning	53
6.1 Forslag til videre forskning	54
Kapittel 7. Referanser.....	55
7.1 Kompendium.....	55
7.2 Nettsider.....	55
7.3 Vedlegg.....	57
Vedlegg 1.....	57

Kapittel 1. Innledning

«Norsk havbruksnæring har potensiale for en femdobling av produksjonen de neste 35 årene. Utviklingen av teknologi og driftsformer er spennende, og mange med ulik bakgrunn og kompetanse har funnet seg en yrkesveg innenfor marin sektor. Arbeidsplassene i havbruksnæringen er imidlertid de nest farligste i verden, kun slått av fiskeri» (www.sintef.no).

1.1 Havbruk og sikkerhet

Hele 33 personer som arbeidet i havbruksrelatert virksomhet omkom i perioden 1982 til 2013 (www.sintef.no). Med tanke på yrkesskader er havbruket en utsatt næring (www.s-o-s.no). Ansatte i havbruk er utsatt for 1,08 ganger høyere skaderisiko enn de som arbeider innen fiskeri, og hele 4,24 ganger høyere skaderisiko enn de som arbeider innen landbruk. I perioden 2000 til 2008 ble det registrert 7 dødsulykker og 711 personskader (Sintef rapport A 8573, gjengitt i www.s-o-s.no). Helse, miljø og sikkerheten i denne næringen er et pågående tema for forskning, hvor målet ofte er å bidra til en bevisstgjøring omkring elementer som kan bidra til at virksomheter kan drive mer sikkert og unngå personskader og tap av menneskeliv.

For å lette arbeidet med helse-, miljø- og sikkerhet, er det utarbeidet en egen brosjyre for havbruksnæringen: «*Arbeidsmiljø og sikkerhet i havbruk*». Havbruksnæringen er omfattet av arbeidsmiljøloven (aml.) Det er utviklet en egen brosjyre for havbruksnæringen etter bestemmelse av Høyesterett, og loven «*gjelder i utgangspunktet for alle virksomheter som sysselsetter arbeidstakere*» (arbeidstilsynet.no). Arbeidsgiver tilskrives et ansvar å arbeide systematisk med helse, miljø og sikkerhet i sin organisasjon.

Et systematisk HMS arbeid skal virke forebyggende på skader og arbeidsrelaterte sykdommer. Positive effekter av det systematiske arbeidet kan være økt trivsel, klare ansvarsforhold, ryddige lokaler, gode arbeidsvaner og økt produksjon. Det er når HMS-arbeidet er forankret i bedriftens stedlige ledelse, vernetjenesten og blant ansatte at den gode sikkerhetskulturen kan vokse. I praksis er det viktig at ansatte tar vare på seg selv og

sine kolleger, og selv bidrar i utformingen av gode prosedyrer og rutiner. Ansatte må sørge for at både andre og de selv følger disse, og avvik som oppstår må meldes inn. Ukentlige morgenmøter kan være en viktig HMS-arena hvor alle avvik og forslag skal følges opp. Under illustreres kontinuiteten i HMS arbeidet (arbeidstilsynet.no):



Figur 1.1: Kontinuiteten i HMS-arbeidet.

Sintef holder på å gjennomføre et større forskningsprosjekt, «Sikrere arbeidsplasser i havbruk», med bevilgninger fra Norges forskningsråd. Hensikten med prosjektet er å finne ut hvordan risiko kan reduseres ved å bygge sikkerhetsbarrierer inn i prosedyrer, systemer og teknologi. De ønsker også å øke kunnskapen for ansatte på oppdrettsanleggene når det gjelder helse, sikkerhet og arbeidsmiljø. Formålet med prosjektet er å redusere konsekvensene av, og sannsynligheten for operasjonelle og menneskelige feil (www.sintef.no).

Selv om mye tyder på at økt vektlegging av sikkerhet i havbruksnæringen har en positiv virkning, er det fortsatt høye ulykkestall. En som mener det kan bli bedre, er Joe Hallvard Braseth fra Global Maritime. Fokuset hans er folks liv og helse, og mener det er for lite vektlegging av de menneskelige faktorene i bransjen (www.kyst.no). Braseth har et utsagn som godt beskriver hvor viktig det er at toppledelsen stiller seg bak satsingen på HMS, og sørger for godt innarbeidede rutiner:

«Det hjelper ikke på HMS-lederen man har i et selskap dersom han eller hun ikke har backing fra toppledelsen. Det har jeg prøvd og det var håpløst. Her må det signaliseres fra toppledelsen og myndighetene om at HMS er viktig i bransjen» (www.kyst.no).

Et tips han gir er å se på de tiltakene og rutinene som har blitt gjennomført i olje og gass næringen, ettersom noen av de kan være direkte relevant for havbruksnæringen. Signe Annie Sønvisen mener også det er store muligheter for å overføre teknologi og kunnskap mellom disse næringene, men ikke nødvendigvis en direkte overføring (www.sysla.no).

Hun opplever at petroleumsbedrifter ser mot havbruk, og at oljekrisen er med på å forsterke deres vilje til dette da de blir tvunget til å tenke nytt. Videre kan en nedgang påvirke og drive frem innovasjon. Et eksempel på dette er Kongsberg-gruppen som har begynt å se på mulighetene for å bruke kunnskapen fra oljebransjen til utvikling av oppdrettsanlegg langt til havs. Anne Marie Wahlstrøm og Kari-Anne Lenvik fra DNV GL mener også næringen har mye å lære av oljeindustrien (www.sysla.no). Likevel; rangert etter jobb i fiskeri, er det å jobbe med oppdrett Norges farligste arbeid. De mener sikkerheten i oljebransjen ligger i ryggmargen, mens i havbruk er fisken prioriteten.

De siste tiårene har det vært en klar økning i interessen rundt organisasjoners sikkerhetskultur. Store ulykker som Challenger-ulykken og Tsjernobyl-ulykken har bidratt til denne interessen, og forskerne begynte å se på om forklaringer på ulykker kunne ligge i selve sikkerhetskulturen.

Sikkerhetskultur handler om ansattes tanker, holdninger og atferd i forhold til organisasjonens sikkerhetsarbeid. En god sikkerhetskultur krever at ledelsen kommuniserer godt med sine ansatte, og skaper en informasjonsflyt. Som arbeidstilsynet sier: «*Ferdighet i kommunikasjon er en forutsetning for god ledelse*» (www.hms-fagligforum.no). Som en del av den gode kommunikasjonen er åpenhet og tillit. Åpenhet og tillit er en forutsetning for «teamwork», og en nødvendighet for at ansatte gir nødvendige tilbakemeldinger til ledelsen.

1.2 Formål og problemstilling

Målet med denne studien er å forsøke å få et bilde av sikkerhetssystemet og sikkerhetskulturen i Grieg Seafood Rogaland (GSR). Ved hjelp av teori om sikkerhetskultur ønsker jeg å se om det kan identifiseres noen faktorer som kan fortelle hvilken tilstand deres kultur har, og om de eventuelt indikerer en god eller dårlig sikkerhetskultur. Jeg er opptatt av om bedriftens styringssystem har noen effekter. Hva mener de ansatte om prosedyrer og retningslinjer, rapporteringssystemet, rapportering av hendelser med videre. Vet egentlig de ansatte hva som kan forventes av dem for å kunne utføre en sikker og effektiv jobb? Hvordan opplever de ansatte å bli møtt når hendelser blir rapportert? Jeg ønsker å se hvordan kommunikasjonen er i organisasjonen, og om de har en informert kultur. Problemstillingen er som følger:

Hvordan er bedriftens tilstand etter Reasons forståelse av organisatorisk sikkerhet?

Problemstillingen belyses med Grieg Seafood avdeling Rogaland som case. Følgende forskningsspørsmål stilles;

- Har bedriften en rapporterende kultur?
- Har bedriften en lærende kultur?
- Har bedriften en rettferdig kultur?
- Har bedriften en fleksibel kultur?
- Er det mulig å identifisere faktorer som fremmer/hemmer disse «kulturene»?
- Hvilken rolle spiller styringssystemet for å påvirke disse «kulturene»?

1.3 Avgrensninger

Det er mange forhold som kan studeres når en ønsker å undersøke en organisasjons sikkerhetskultur. Oppgaven tar utgangspunkt i James Reasons (1997) teori som sier at dersom en organisasjon har en informert kultur, har den en god sikkerhetskultur.

Denne avhandlingen er begrenset til å omhandle Grieg Seafood med avdeling Rogaland, og den omhandler kun ansatte som arbeider på bedriftens anlegg. De har besvart et spørreskjema som omhandler ulike sider av en sikkerhetskultur. Ansatte og ledere «på kontoret» er ikke en del av studien, bortsett fra intervjuer med en nøkkelinformant.

1.4 Avhandlingens videre oppbygging

Det har nå vært en presentasjon av relevansen av oppgavens tema og avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål.

I det neste kapittelet presenteres bedriften, som viser hvilken kontekst oppgaven skrives innen.

I det tredje kapittelet drøftes begrepene kultur, organisasjonskultur og sikkerhetskultur. Det presenteres teori om informert kultur, og hva som inngår og utgjør den informerte kulturen. Kommunikasjon og ledelsens betydning blir også nevnt.

I det fjerde kapittelet presenteres hvilken fremgangsmåte og metode som er brukt for å innhente data og belyse problemstillingen.

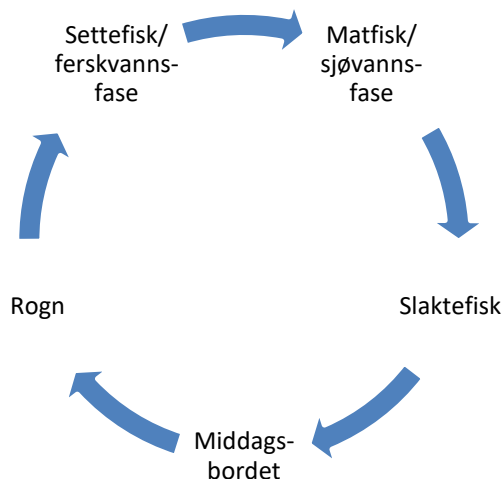
I det femte kapittelet gjennomgås alle relevante data som er innsamlet, behandlet og analysert. Datamaterialet drøftes fortløpende og ut fra dette trekkes en avsluttende konklusjon i den siste kapittelet.

Kapittel 2. Om Grieg Seafood Rogaland

«Vi har ambisjon om null skader og ulykker. Vi skal derfor fortsette å jobbe for å oppnå bedre bevissthet og rutiner i tiden fremover. Vi jobber for å bygge en Grieg Seafood-kultur som vektlegger tydelighet og tilbakemeldinger, både gode og dårlige. Vi tror at dette er viktig med tanke på trivsel, sykefravær og for å trygge sikkerheten» (hentet fra Annual Report 2015, <http://grieg15.digirapport.no/sustainability-report/hms-ansatte/>).

Masteroppgaven baserer seg på et samarbeid med Grieg Seafood (GS) og deres avdeling i Rogaland. Det følger nå en kort presentasjon av organisasjonen og deres sikkerhetsarbeid.

Grieg Seafood ASA er et av verdens ledende oppdrettere av laks og ørret, og har over 700 ansatte. De har oppdrettsanlegg i både Norge, Canada og Storbritannia. Hovedkontoret deres ligger i Bergen. Deres virksomhet er innen havbruksnæringen, og deres arbeidsområder er stamfisk, settefisk, matfisk og slakteri. De står også selv for salget i enden av produksjonskjeden. Illustrasjonen under viser deres verdikjede:



Figur 2.1: Verdikjeden.

Grieg Seafood Rogaland (GSR) er caset for denne avhandlingen, og deres virksomhet bidrar med betydelig lokal verdiskapning. De driver med oppdrett av laks på 20 produksjonslisenser i sjø og to smoltlisenser, og i Erfjorden har selskapet en stamfiskaktivitet. De prosesserer også fisken de produserer på egne anlegg. Deres satsing i

Rogaland er et resultat av fusjoner og oppkjøp av mindre fiskeoppdrettsselskap i regionen. Totalt er det 128 ansatte i avdelingen i Rogaland, disse er fordelt i seks kommuner på de fire avdelingene:

- Stamfisk
- Settefisk
- Matfisk
- Prosessering.

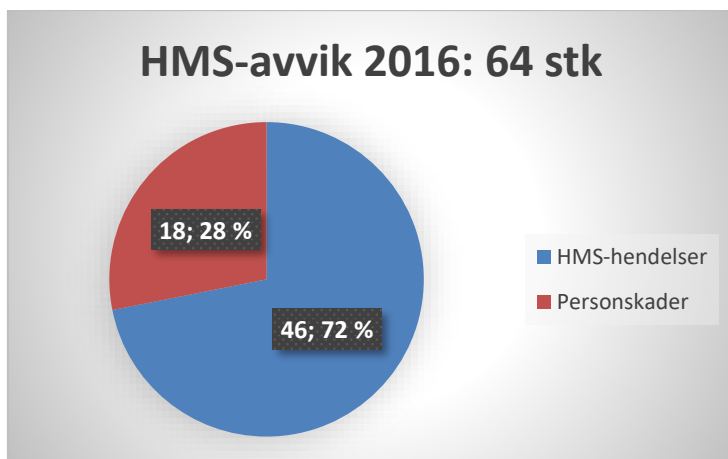
2.1 Sikkerhetspolitikken deres

Styret i selskapet har ansvar for en god risikostyring og internkontroll. Internkontrollen dreier seg om hvordan de organiserer virksomheten og etablerer rutiner for å opprettholde en forsvarlig drift, nå fastsatte mål og sikre egne og kunders verdier (hentet fra Annual Report 2015, <http://grieg15.digirapport.no/eierstyring-og-ledelse/>). Det er en kontinuerlig prosess for å sikre måloppnåelse på følgende områder:

- Pålitelig intern og ekstern rapportering.
- Overholdelse av interne retningslinjer, samt lover og regler.
- En effektiv, målrettet og hensiktsmessig drift.

I Rogaland er det ansatt en HMS-ansvarlig med den hensikt å videreutvikle rutiner og øke HMS-bevisstheten. Grieg Seafood Rogaland gjennomfører årlige internrevisjoner med fokus på aspekter relatert til HMS, og deres anleggsledere og linjeledere deltar også på lederutviklingskurs.

Generelt er virksomheten opptatt av å sikre ansattes helse og sikkerhet. Dette krever en god sikkerhetskultur som inkluderer prosedyrer, retningslinjer og prosesser som virkemidler for å håndtere og hindre uønskede hendelser. Deres sikkerhetsarbeid preges av en null-filosofi som sier at alle ulykker kan forebygges ettersom ulykker er noe som skapes. Målet deres er å skape en god sikkerhetskultur hvor den enkelte medarbeider har en personlig konsekvens- og risikoforståelse (<http://www.griegseafood.no/wp-content/uploads/2016/04/GSF-2015-Baerekraft-NO.pdf>)



Figur 2.2: Registrerte HMS-avvik i 2016.

Figuren over har jeg fått tilsendt av GSR. I 2015 ble det registrert 36 HMS-avvik, mens det i 2016 ble det registrert 64 avvik (de ser økt rapporteringsaktivitet som et tegn på en god sikkerhetskultur). Denne økningen forklares med innføringen av et tiltak for å få økt fokus på bruk av personlig verneutstyr (kategoriseres som *harde forsvar*, forklares senere i oppgaven). Selv om de opplever en økning i registrering av hendelser, er det noen anlegg de ser er særlig flinke til å registrere. De ønsker å bedre HMS-kulturen i bedriften gjennom lederkurs og HMS-kulturkurs, som skal skape en bevisstgjøring rundt temaet.

2.2 Organisering

Informasjonen om virksomhetens organisering er basert på informasjon de har gitt personlig, og som det derfor ikke er referanser til. HMS-ansvarlig har fått mulighet til å kontrollere at informasjonen som gis her er korrekt. Styret i selskapet har ansvaret for en god risikostyring og internkontroll.

Arbeidsmiljøutvalget deres møtes og drøfter faste poster som gjennomgang av ulykker, nesten-ulykker og andre HMS-hendelser på personell. Utvalget består av én regiondirektør, én HMS-ansvarlig, to ansatte og én fra SBHT (Stavanger Bedriftshelsetjeneste). De har fire ansatte som utgjør verneombudet, og tre personer som er tillitsvalgte. I 2016 ble det gjennomført seks vernerunder, og fem psykososiale vernerunder.

Deres mål i henhold til HMS-håndboka er å ha årlige vernerunder på settefisk, slakteri- og rognavdelingene. Målet om å ha årlige vernerunder ved halvparten av matfiskanleggene ble ikke innfridd i 2016, derfor har de laget en plan slik at det ikke skjer igjen.

Kapittel 3. Teori

Under vil det gjøres rede for den litteraturen som er hensiktsmessig og relevant for å belyse problemstillingen. Begrepene kultur, organisasjonskultur og sikkerhetskultur er sentrale begreper som drøftes teoretisk. Målet er å forsøke å gi et bilde av kjernen i en god sikkerhetskultur. Denne teorien fungerer som det teoretiske grunnlaget når det i analysen undersøkes om Grieg Seafood Rogaland har en informerende kultur.

Først presenteres teori om kultur, organisasjonskultur og sikkerhetskultur. Deretter drøftes James Reasons teori om et system som må være på plass for å kunne få et helhetlig bilde av en organisasjons sikkerhetskultur, da denne teorien kan være sentral for å kunne fortelle noe om tilstanden i organisasjonens sikkerhetskultur.

3.1 Organisasjonskultur

Hva ligger i begrepet organisasjonskultur? Da begrepet vokste frem var det vanlig å knytte det til nasjonaliteter. Det var først etter publiseringer av noen populære bidrag på åttitallet (Japan ble en inspirasjonskilde) at begrepet kultur ble et kjennetegn ved organisasjoner, og at ledere begynte å vise interesse for temaet. Som James Reason (1997) skriver, så er det få som vil argumentere mot ideen at der alle nivåene i en organisasjon deler de samme verdiene og målene, der finnes en sterk kultur. Individuer påvirkes av organisasjonskulturen, og kulturen utvikles gjennom deres individuelle handlinger. Det er ifølge Ron Westrum (2009) et konsept som er organisk og voksende, det endres over tid- noen ganger raskt og noen ganger sakte.

En sentral bidragsyter for forståelsen av organisasjonskultur er Edgar Schein. Definisjonen hans lyder slik:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser 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 som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (gjengitt i Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 130).

Definisjonen hans blir ofte referert til i organisasjonslitteraturen. Definisjonen forteller at begrepet organisasjonskultur må knyttes til en gruppe i en organisasjon som deler et sett av

grunnleggende antakelser, for at begrepet skal gi mening. Kulturen utvikler seg som følge av at det foregår en læring i organisasjonen, hvor ansatte tilpasser seg organisasjonens måte å gjøre ting på. Samtidig opprettholdes kulturen så lenge den oppfattes som riktig, og den læres bort til nye medlemmer slik at også de blir sosialisert inn i gruppens meningsverden.

Reason (1997) hevder at de mest effektive løsningene for å adressere problemer med menneskelig ytelse tilhører den tekniske lederen og regulatoren. Grunnen til det, er at de heller fokuserer på forholdene menneskene jobber under enn den menneskelige faktoren i seg selv, og det er under disse forholdene organisasjonskulturen hovedsakelig formes av delte praksiser. Et av hovedbudskapene hans er at de samme prinsippene også er gjeldende ved implementering av en effektiv sikkerhetskultur.

Reason definerer begrepet organisasjonskultur slik: «*Shared values (what is important) and beliefs (how things work) that interact with an organization's structures and control systems to produce behavioural norms (the way we do things here)*» (Reason 1997, s. 192).

Definisjonen fanger inn dialektikken mellom den delte kulturen og organisasjonen. Organisasjonens strukturer og kontrollsystemer (styringssystemene) samhandler med de delte oppfatningene og verdiene, og sammen produserer de normer for atferd. De ansatte får en oppfatning av hva som er viktig og hvordan ting fungerer i organisasjonen, og dette påvirker dem til å utvise en atferd som gjenspeiler «hvordan vi gjør ting her hos oss». Den er likevel ikke like omfattende og beskrivende som Schein sin definisjon.

Christensen, Lægreid, Roness og Røvik beskriver organisasjonskultur som noe som «*forbindes med de uformelle normene og verdiene som vokser fram og har betydning for livet i og virksomheten til formelle organisasjoner*» (2009, s. 52). Dette er en veldig enkel forklaring sammenliknet med Schein sin definisjon. Den fanger ikke inn at kulturen skapes etter hvert som en gruppe mestrer problemer, eller at det foregår en ekstern tilpasning og integrasjon. En viktig del for organisasjonskulturen er at nye medlemmer integreres og lærer deres måte å tenke og oppfatte på. På GS sin hjemmeside forteller de at det er viktig for dem at nyansatte blir integrert i bedriften på en god måte, og at de blir en del av arbeidskulturen hos dem. Dermed tas det utgangspunkt i Schein sin definisjon i denne avhandlingen.

I tillegg til en god definisjon på begrepet organisasjonskultur, beskriver Schein også tre ulike nivåer av kultur (gjengitt i Jakobsen og Thorsvik 2013):

1. Artefakter: Observerbare uttrykk for kultur som har både et symbolsk og instrumentelt innhold. Det kan eksempelvis være tekst, språk, atferd og fysiske gjenstander.
2. Verdier og normer: Verdiene forteller noe om hva som er ønskelig og bra i en organisasjon, og stammer fra de grunnleggende antakelsene man har. Normene i en organisasjon angir hva som er passende atferd, og brudd på normene medfører ofte sanksjoner.
3. Grunnleggende antakelser: Oppfatninger eller meninger som er vanskelig å utfordre og vanskelig endre ettersom de gjennom felles fortolkning i sosiale grupper nedfeller seg som sannheter. Den *riktige* måten å tenke, forstå og føle bestemte forhold på overføres til nye medlemmer gjennom en sosialiseringssprosess.

Organisasjonskulturen kan ikke studeres direkte, i motsetning til de formelle strukturene. Men ved å studere kulturen i de tre nivåene kan problemet omgås ettersom grunnleggende antakelser, verdier og normer kommer til uttrykk i artefakter som kan observeres. De ulike elementene påvirker hverandre gjensidig.

3.2 Organisasjonskulturens baksider

Er en sterkt utviklet organisasjonskultur å foretrekke? Eller finnes det kanskje en gyllen middelvei mellom sterk og svak kultur? Christensen et al. (2009) mener en sterk kultur kan ha positive effekter. Eksempelvis kan en klar handlingsretning virke ressursbesparende ved at ansatte handler på lik måte innenfor de frihetsgradene de har. Det kan også være utviklende for den enkelte å være i en virksomhet med en klar misjon og handlingsretning. Dag I. Jacobsen og Jan Thorsvik (2013) mener en sterk og enhetlig kultur gjerne ikke er løsningen på problemer liggende til organisasjonskulturen selv. Det er ikke alltid positive effekter i en kultur. Negative og utilsiktede effekter kan forekomme og kulturen kan ha noen dysfunksjoner. Blant annet kan kulturen i en organisasjon være årsaken til at endringsforsøk mislykkes, ettersom kulturen kan ha konserverende virkning. Ansatte kan for eksempel yte motstand mot endringer de oppfatter som en trussel mot samholdet. I sterke kulturer kan det også utvikles en gruppetenkning som kan føre til at gruppen overvurderer egen makt, preges av transsynthet, ikke tar imot kritikk og utvikler ensartet tenkning. Lite nytenkning og lite innovasjon kan ha en negativ effekt på læringsevnen til en organisasjon, og forekommer av en «følg flokken»-mentalitet. Det kan også forekomme subkulturer.

I følge Christensen et al. (2009) kan en for sterk kultur mangle mangfold og debatt, og kan gjøre organisasjoner lite tilpasningsdyktige. I forlengelsen av spørsmålet om en sterk eller en svak kultur er å foretrekke, er det relevant å se i hvilken grad organisasjonskulturen kan endres. Kan man påvirke kulturen direkte, eller er det kanskje en prosess hvor endringer skjer indirekte ved gradvise tilpasninger?

En forståelse av organisasjonskultur er at kulturen kan designes og redesignes bevisst, altså at kultur er noe en organisasjon *har*. I en slik forståelse blir organisasjonskulturen en variabel som ledelsen kan manipulere for å oppnå de resultatene de ønsker. Dette er et typisk instrumentelt perspektiv på utvikling av organisasjonskultur. Et slikt syn på organisasjonskultur gir lederskapet nye styringsmuligheter (Christensen et al. 2009).

En annen forståelse av organisasjonskultur er at de uformelle, institusjonelle normene og verdiene er noe som gradvis vokser frem (Christensen 2009). De vokser frem ved at de gradvis tilpasser seg ytre og indre press. De uintenderte og uplanlagte institusjonaliseringsprosessene skaper en distinkt kultur, og kulturen er noe en organisasjon *er*.

Astrid Kaufmann og Geir Kaufmann (2011) mener kulturendring er en langsiktig, ofte årelang prosess. Samtidig mener de at dersom ledere ønsker å endre kulturen, kan toppledelsen få mulighet til å påvirke både atferden og motivasjonen til medarbeiderne. Mitt utgangspunkt er at det gjennom bevisste tiltak er mulig å påvirke en kultur over tid. Gjennom de føringer styringssystemet i en organisasjon gir (strukturering av organisasjonen og organisering av prosesser, krav og regler) kan nye normer og vaner i organisasjonskulturen innarbeides (jmfør utvikling av røykekulturen etter røykeloven ble innført). Likevel; det uformelle er uansett noe som lever sitt eget liv.

3.3 Sikkerhetskultur

Begrepet sikkerhetskultur inneholder både begrepet «sikkerhet» og «kultur». Dette er også et begrep mange har gitt sin forståelse og sin definisjon av. The Health and Safety Commission i England har definert sikkerhetskultur slik:

«The safety culture of an organization is the product of individual and group values, attitudes, competencies, and patterns of behaviour that determine the commitment to, and the style and proficiency of, an organization's health and safety programmes. Organizations with a positive safety culture are characterized by

communications founded on mutual trust, by shared perceptions of the importance of safety, and by confidence in the efficacy of preventive measure» (gjengitt i Reason, 1997, s.194.)

Definisjonen over beskriver godt hva som utgjør en sikkerhetskultur, og det tas utgangspunkt i denne definisjonen i oppgaven. Jeg ser likhetstrekk mellom denne definisjonen og Scheins definisjon av organisasjonskultur. De begge er bygget på prinsippet om at kultur er noe som utvikler seg over tid, ved at de foregår en tilpasning. Definisjonen over trekker videre på dette og kobler det med begrepet sikkerhet, hvor en positiv sikkerhetskultur er karakterisert av en god kommunikasjon. I oppgaven ønsker jeg å se hvordan åpenheten er, og hvordan kommunikasjonen er i GSR. Jeg har ikke funnet noen andre definisjoner som jeg mener vil være mer hensiktsmessig å bruke, eller som kan måle seg med innholdsmessig. Så derfor velger å heller ikke diskutere andre definisjoner av sikkerhetskultur.

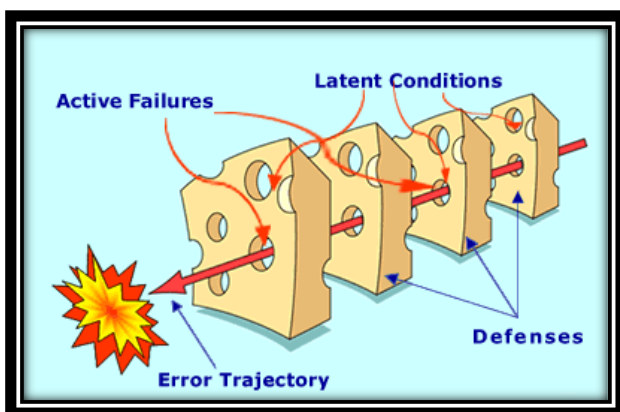
Reason (1997) understreker viktigheten av et sikkerhetseffektivt informasjonssystem, som er den prinsipielle basen for en informert kultur for å begrense organisatoriske ulykker. Han hevder at organisasjoner må ha en informert kultur for å ha en god sikkerhetskultur. Organisasjoner må ha et system som samler inn, analyserer og formidler informasjon fra nesten-ulykker og andre hendelser. Det er fire kritiske komponenter for å oppnå en informert kultur: En rapporterende kultur, rettferdig kultur, lærende kultur og fleksibel kultur.

En kronikk av Einar Brandsdal i Stavanger Aftenblad beskriver kort og godt hva en informert kultur innebærer (aftenbladet.no). For det første må ansatte i en *rapporterende* kultur rapportere faktiske og nesten-hendelser. De må kunne føle seg trygge på at de kan rapportere uten at det medfører konsekvenser for dem. For det andre må ansatte i en *rettferdig* kultur oppleve at man ikke leter etter en syndebukk, men at det er menneskelig å feile. For det tredje må det i en *fleksibel* kultur legges til rette for, og vises tillit til, at beslutninger kan fattes av dem som har den mest relevante erfaringen. For det fjerde må en *lærende* kultur ha en informasjonsflyt hvor en aktivt søker etter feil, lærer av feil og deler erfaringer på tvers i organisasjonen.

Alle fire komponentene påvirker hverandre, og de kan sammen fortelle noe om tilstanden i en sikkerhetskultur ved at de gir et helhetlig bilde av sikkerhetskulturen. Er den god? Er

den dårlig? Etter samtaler med nøkkelinformant og gjennomgang av relevant litteratur opplever jeg at Reasons teori om informert kultur er aktuell å benytte i denne studien. Denne oppgaven vil ha hovedfokus på alle fire komponentene for å forsøke å se om bedriften har en informert kultur, og for å forsøke å besvare problemstillingen. Disse komponentene vil derfor redegjøres for i senere kapitler.

Reason (1997) bruker en modell han kaller «Swiss Cheese Model of Defences» for å forklare hvordan aktive og latente feil kan trenge gjennom sikkerhetshull i barrierene, og resulterer i en uønsket hendelse. Hans fokus er på organisatoriske ulykker.

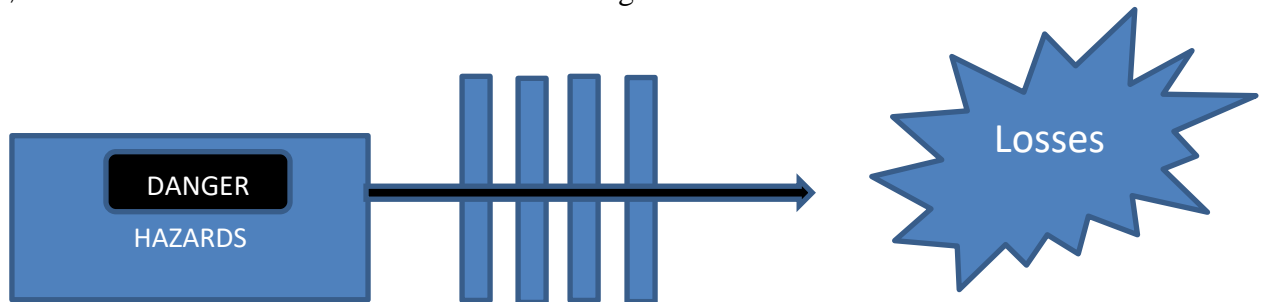


Figur 3.1: Viser hendelsesforløpet til en uønsket hendelse.

Ideelt sett hadde forsvarsbarrierene vært ugjennomtrengelige og uten hull. Men dette idealbilde på forsvar mot ulykker er ikke realistisk ettersom organisasjoner er dynamiske. Hullene i osten som vi ser i modellen over er i virkeligheten som et bevegelig bilde, hvor de lokale forholdene påvirker hvor og når hullene i forsvarslagene dukker frem. Disse ekspanderer og krymper, og skifter plass alt etter krav og aktive handlinger. Men hva skyldes sikkerhetshullene?

Ettersom det er mennesker som står bak og opererer og håndterer komplekse teknologiske systemer, kan deres handlinger og beslutningstaking føre til organisatoriske ulykker. For eksempel de katastrofale følgene av Tsjernobyl ulykken, hvor personell tok en beslutning om å fjerne suksessfulle forsvarslag for å teste en ny generator. Det er to måter mennesker kan få systemer til å bryte sammen. *For det første* kan de som sitter i «den skarpe enden av systemet» begå det som kalles aktive feil. I Tsjernobyl saken var det frontlinjepersonellet

som først fikk skylden for å ha forårsaket ulykken ved å ta feil beslutning. *For det andre* kan det være bakenforliggende forhold. Det kan eksempelvis være at ledelsen har bevilget ressursene «feil» slik at latente feil blir liggende å ulme, for så en dag å bryte ut når de får interaksjon med lokale omstendigheter (når hullene overlapper i osten i modellen) (Reason 1997). Den endelige konklusjonen bak hvordan Tsjernobylulykken kunne skje, var at økonomien hadde blitt drevet feil i landet i mange år.



Figur 3.2: Forholdet mellom farer, forsvar og tap.

Modellen over illustrerer forholdet mellom farer, forsvar og tap. *Harde forsvar* er tekniske gjenstander med automatiske sikkerhetssystemer, alarmer og varslere, nøkler, låser, fysiske barrierer og personlig sikkerhetsutstyr. Myke forsvar er en kombinasjon av mennesker og dokumenter som forskrifter, lisenser, lover, sertifiseringer og oversikt over farer. Reason (1997, s. 7) har laget en liste som følger en logisk rekkefølge over forsvar, der det enkelte laget beskytter det laget som kommer foran:

- Å skape en bevissthet og forståelse av de lokale farene.
- Å gi klar veiledning til hvordan handle/arbeide trygt.
- Å gi alarmer og advarsler når farer er nært forestående.
- Å gjenopprette systemet til en trygg modus i en unormal situasjon.
- Å legge inn sikkerhetsbarrierer mellom farene og de potensielle tapene.
- Å fange og eliminere farene skulle de unnslippe denne barrieren.
- Å gi mulighet for rømning og redning dersom det ikke lykkes å holde faren fra å bryte ut.

En motsetning til Reasons syn på barrierer er Charles Perrow (1999). Han mener at med bruk av for mange barrierer er det en risiko for at systemene blir for komplekse, og med det øker sjansen for utslag av uønskede hendelser. Til dette studiet må organisasjonen lære av tidligere hendelser, slik at de kan sikre høy kvalitet på både harde og myke forsvar.

Dette kan bidra til en utviklingsprosess som kan gjøre dem i stand til å identifisere andre og nye typer trusler og farer.

3.4 Kommunikasjon og åpenhet

Hvorfor er kommunikasjon så viktig? Mange hevder at kommunikasjonen er selve limet i alle organisasjoner. Sosial innflytelse er avhengig av ledere som er i stand til å kommunisere godt og effektivt, og den kommunikative kompetansen er en avgjørende forutsetning for å få til en effektiv ledelse. Kommunikasjon blir dermed en viktig og sentral lederoppgave (Kaufmann og Kaufmann 2011).

Ron Westrum (2009) har en modell som beskriver aktive og latente feil (jf. Reasons Swiss Cheese modell) som han kaller «the human envelope». Modellen forteller hvordan ulike typer organisasjoner representerer ulike situasjoner basert på deres kommunikasjonsmønstre. Den effektive kommunikasjonen viser seg å være både verdifull og vital for å identifisere og fjerne latente patogener (latente feil).

Har GSR en effektiv kommunikasjon? Ved å studere om de har en informert kultur, vil en kanskje i tillegg kunne se hvordan de håndterer sikkerhetsinformasjon. Hvor vil en si deres organisasjon «hører hjemme» i modellen under? Organisasjoner som opererer med en potensiell risiko trenger en nødvendig fantasi for å kunne tenke seg frem til mulige forekomster av svikt i systemet (Reason 1997). Dette, og den effektive kommunikasjonen karakteriserer den generative organisasjonskulturen som bør være å ettertrakte for organisasjoner som ønsker å ha en god sikkerhetskultur. Hvordan ulike organisasjonskulturer håndterer sikkerhet og informasjon kan ses i modellen under (Reason 1997; Westrum 2009):

Patologiske organisasjoner	Byråkratiske organisasjoner	Generative organisasjoner
Nye idéer motarbeides aktivt	Finner kanskje ikke feilene	Søker aktivt etter feil
Skyter budbringeren	Hvis budbringer kommer så blir de lyttet til	Budbringere oppmuntres, trenes og roses
Skjuler informasjon	Kan ignorere informasjon	Søker informasjon
Feil dekkes over eller straffes	Feil fører til isolerte tiltak	Feil fører til omfattende tiltak
Skjuler feil	Nye idéer skaper problemer	Nye idéer tas imot med åpne armer

Figur 3.3: Hvordan ulike organisasjoner håndterer sikkerhetsinformasjon.

Det er flere bidrag som understøtter Westrums vekt på den gode kommunikasjonen, og hvilken innvirkning den har på sikkerhetskulturen i en organisasjon. Blant dem er Rhonda Flin (2007), som mener i sitt bidrag hvor hun måler sikkerhetskulturen i helsesektoren, at en god sikkerhetskultur ofte kjennetegnes ved en god kommunikasjon. Hun mener det er essensielt å inkludere de kulturelle normene i sikkerhetskulturen dersom en ønsker å lykkes med en endring.

Kommunikasjonen innehar flere funksjoner (Kaufmann og Kaufmann 2011). *For det første* kan ledere bruke den som en funksjon til å føre en kontroll med medarbeiderne. *For det andre* kan den påvirke ansattes motivasjon eksempelvis gjennom klargjøring av arbeidsoppgaver. *For det tredje* kan den forsterke sosialt samarbeid og samspill mellom forskjellige avdelinger og grupper i en organisasjon, samt mellom ledere og medarbeidere. *For det fjerde* tjener den en viktig funksjon ved at den gir tilbakemelding på en jobbytelse, som er helt avgjørende dersom læring skal finne sted. Dermed kan usikkerheten reduseres.

3.5 Ledelsens betydning

Lederne i bedriften kan på flere måter påvirke den rådende kulturen i organisasjonen, og det føles derfor nødvendig å nevne i korte trekk hva dette innebærer, selv om hovedfokuset er på Reasons teori. Ledelsen har stor betydning i hvordan medarbeiderne oppfatter, tolker og handler innenfor organisasjonens rammer. De lederne som klarer å skape en interesse rundt sikkerhetsteamet vil kunne oppleve positive effekter, som at ansatte tar mer ansvar.

Hvordan lederne forholder seg til lover og regler vil også kunne ha stor påvirkning på kulturen, mener Foss, Lakså og Moe (2009).

En leder skal fungere som et bindeledd i virksomheten, og «fører an» ved å eksempelvis skape visjoner som motiverer og samler medarbeiderne til å nå sentrale mål. Dermed kan man få ansatte til å prioritere deres målsettinger fremfor egne interesser (Kaufmann og Kaufmann 2011). Rhonda Flins (2007) studie av helsesektoren viser at ledelsens atferd spiller en stor rolle for sikkerhetskulturen i en organisasjon, ettersom handlingene signaliserer deres forpliktelse til- og prioritering av sikkerhetsarbeidet i forhold til andre organisatoriske mål.

Ut ifra dette vil jeg påstå at det vil alltid være sentralt for ledere å være bevisst sin egen rolle, og de bør representere Sheins tre nivåer av kultur. Altså bør de via atferd, språk og tekst representere verdiene og normene som nedfeller seg i organisasjonen, som stammer fra de grunnleggende antakelsene. Med dette mener jeg at lederne reflekterer over hvilken innvirkning og påvirkning de kan ha på de ansattes atferd i en virksomhet, ettersom lederne selv bør gå frem som gode eksempler og vise «hvordan vi gjør det her hos oss». Dermed har de en mulighet til å påvirke sine ansatte til å bli motiverte til å utføre arbeidet på en sikker måte og rapportere hendelser. Ledernes atferd kan, etter min oppfatning, i stor grad påvirke hvordan ansatte opplever tillit. Ledere bør ikke ha som hensikt å peke ut syndebukker, men heller fokusere på hva en kan lære av hendelser.

3.6 James Reasons fire elementer for informert kultur

«In most important respects, an informed culture is a safety culture» (Reason 1997, s. 195).

Jeg skal i det følgende redegjøre for ulike elementer som utgjør en informert kultur, og vil i hovedsak bygge på Reason (1997, s. 191-220). Hans mål er teoretiske bidrag som kan virke preventivt mot individuelle arbeidsulykker, som da også vil begrense organisatoriske ulykker. Det er ulike elementer av sikkerhetskultur, og de påvirker hverandre på ulike måter.

Et mål som er vanskelig å oppnå i den virkelige verden, men som er verd å strebe etter er en ideell sikkerhetskultur. En ideell sikkerhetskultur fungerer som en motor som driver systemet fremover mot et mål om maksimum helsesikkerhet, uavhengig av kommersielle bekymringer eller lederskapets personlighet. Hvilken kraft motoren kan gi avhenger av en

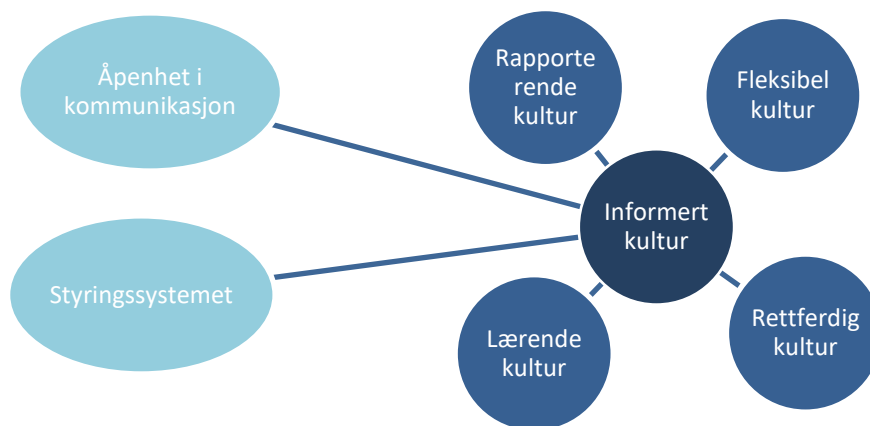
kontinuerlig respekt for faktorer som kan trenge gjennom å bryte forsvaret (jf. figur 3.1). En må skape et informasjonssikkerhetssystem som samler, analyserer og formidler informasjon fra hendelser og nesten-ulykker og proaktive tilsyn av systemets vitale tegn. Dette kan bidra til opprettholdelsen av en intelligent og respektfull våkenhet. Reason mener alle disse aktivitetene kan utgjøre en informert kultur.

Som han sier, så er informasjonssikkerhetssystemet kritisk avhengig av at de som arbeider direkte med farene er deltakende. Dette kan oppnås ved å konstruere en rapporteringskultur hvor ansatte faktisk rapporterer feil og nesten-ulykker. En effektiv rapporteringskultur er avhengig av hvordan virksomheten håndterer «skyld» spørsmålet og hvilke konsekvenser som følger av det innrapporterte avviket. Det er gjerne ikke nødvendigvis slik at det foretrekkes en kultur der «ingen klandres», for det må jo følge visse konsekvenser av uønskede handlinger. En rettferdighetskultur derimot, skaper en atmosfære hvor ansatte opplever tillit og oppfordres til å frembringe sikkerhetsrelatert informasjon. Her vil de også være klar over de linjene som går mellom uakseptabel og akseptabel atferd.

Høy reliabilitets (pålitelige) organisasjoner (HRO) innehar en evne til å omstille seg raskt dersom farer truer, eller under høy-tempo operasjoner (Reason 1997). En HRO kan ha mange former, men er ofte kjennetegnet ved et skifte fra hierarkisk struktur til en flatere struktur mens «krisen» pågår. Kontrollen blir automatisk delegert til ekspertene på stedet når organisasjonen omstiller seg under krisen. En slik tilpasningsdyktig virksomhet er avhengig av respekt. Virksomhetene er blant annet avhengig av respekt overfor ansattes ferdigheter, erfaringer og evner- men også overfor førstelinjelederne. Og sist men ikke minst må organisasjoner inneha både villighet og kompetanse til å trekke rett konklusjon fra sikkerhetsinformasjonssystemet, og vilje til å implementere store reformer når det viser seg nødvendig.

Til en viss grad kan hans teori om informert kultur ses som en sammenfatning av flere teorier ettersom den er svært helhetlig, og baserer seg på sikkerhetskulturens egne verdier. Den fungerer som et godt system for å oppnå gode resultater i sikkerhetsarbeidet, og ses derfor på som et godt utgangspunkt når det i denne avhandlingen ønskes å finne ut hvilken tilstand GSRs sikkerhetskultur er i. Ut ifra elementene beskrevet over som Reason (1997) mener utgjør en informert kultur, og dermed en sikker kultur, har han identifisert fire kritiske komponenter av en sikkerhetskultur. Det er viktig å bemerke seg at det foregår et samspill mellom disse, og at de sammen utgjør det han kaller en *informert kultur*. Disse

fire komponentene tar ikke for seg arbeidernes personlige sikkerhetstenkning, men tar for seg selve sikkerhetskulturen i bedriften. De ansattes motivasjon og holdning til sikkerhet kan likevel bli påvirket av tiltakene og metodene. Forholdet mellom de ulike elementene, og hvordan styringssystemet/kommunikasjonen ligger utenfor og påvirker kulturen, illustreres under:



Figur 3.4: Hva som påvirker- og utgjør den informerte kulturen i organisasjonen.

Rapporterende kultur

Den første kritiske komponenten er å skape en *rapporterende kultur* (Reason 1997). For hvordan skal man få ansatte til å rapportere kritiske hendelser og nesten-ulykker? Det er ingen enkel oppgave. Kanskje ser en ikke verdien i å rapportere slike hendelser, eller de føler det ikke blir tatt tak i av ledelsen. Det kan også oppleves som vanskelig å angi en kollega som har arbeidet der i 15 år.

Reason presenterer to eksempler på etablerte, suksessfulle og effektive rapporteringsprogrammer. Hensikten med eksemplene er å identifisere den *beste praksis* for å oppnå en rapporteringskultur som deretter kan implementeres i andre organisasjoner. Selv om rapporteringsverktøyet må tilpasses den enkelte organisasjon, kan de faktorene som ligger bak suksessfulle rapporteringsprogrammer fungere som et godt grunnlag i

utarbeidelsen av rapporteringsverktøyet. Han har identifisert fem faktorer som kan motivere folk til å rapportere, og som kan skape et klima preget av tillit:

1. Så langt det er praktisk mulig skal ansatte beskyttes mot disiplinære følger.
2. Ansatte har mulighet til å rapportere anonymt.
3. Separere de som samler og analyserer rapportene fra de som har myndighet til å gi disiplinære sanksjoner.
4. Rask og informativ tilbakemelding til rapporteringssamfunnet.
5. Rapporten må være enkel å fylle ut.

Reason viser til O'Leary og Chappell som mener anonymisering som et tiltak for å frembringe rapportering og tillit, ikke alltid er mulig eller ønskelig. Ved anonymisering blir det fort vanskelig for de som bearbeider rapportene å finne ut mer, og de kan ikke spore kilden for å sikre dens pålitelighet. Det vises til at det i eksemplene er oppnådd gode resultater selv om det ikke foregår anonymisering.

Rettferdig kultur

En totalt rettferdig kultur er ifølge Reason (1997) vanskelig å oppnå. Det er derfor viktig å skille mellom hendelser som er gjort med dårlige intensjoner, og mer uskyldige hendelser hvor det ikke vil ha noen hensikt å fordele skyld spørsmålet. Forhåndsdefinerte prinsipper for hva som er uakseptable handlinger er et godt utgangspunkt for å skape dette skillet. Det må skapes en kultur hvor de ansatte blir oppmuntret til å informere og rapportere om sikkerhetsrelaterte forhold. For at et rapporteringssystem skal fungere er det avhengig av medvirkning av ansatte. Dersom rapportering kan føre til negative konsekvenser fra kolleger eller ledelsen, kan det føre til økt grad av underrapportering av uønskede hendelser, ulykker, skader og nesten-ulykker ved virksomhetene. En måte å løse dette på, er å skille dem som samler informasjon fra dem som kan sanksjonere basert på informasjonen. I følge Reason (1997) er det tre elementer som må tas hensyn til når en skal skille mellom en akseptabel og en uakseptabel handling, nemlig intensjon, handling og konsekvenser. Det handler om ledelsens evne til å lete etter bakenforliggende årsaker, og innse at selv de beste kan gjøre feil. En fleksibel kultur kan dermed være fruktbar for å forebygge- og håndtere ulykker.

Fleksibel kultur

Fleksible organisasjonskulturer kjennetegnes ved at de effektivt tilpasser seg en endret omstendighet. For å være fleksible må virksomhetene være i stand til å takle komplekse,

krevene teknologier, og sørge for å unngå store feil som kan skade eller til og med virke ødelegge på organisasjonen. Samtidig må de klare å opprettholde kapasiteten når periodene med veldig stor etterspørsel kommer (Reason 1997). De må altså være i stand til å tilpasse seg et stadig endret risikoforhold. Dette gjør de ved å finne løsninger på hvordan disse skal bli håndtert.

Høy reliabilitetsorganisasjoner evner å skifte fra en sentralisert kontroll til en desentralisert modus når operasjoner krever det. Det er organisasjonsdeltakernes delte verdier og antakelser som muliggjør en slik fleksibilitet av desentralisering av arbeidsgrupper.

Lærende kultur

Denne kulturen mener Reason (1997) er den enkleste å konstruere, men den vanskeligste å få til å fungere. Hensikten med for eksempel rapportering, er at man kan *lære* av feil som er begått tidligere. Etableringen og utviklingen av en sikkerhetskultur kan også sees som en kollektiv læringsprosess hvor en aksepterer at feil er uunngåelig, men samtidig arbeider for å oppdage og lære av de feil som gjøres.

Det må finnes tillit innad i organisasjonen dersom en kultur skal være lærende, og ansatte må være klar over formålet med å rapportere. Dette må kommuniseres ut til de ansatte.

Kapittel 4. Metode

*«Kvaliteten på en undersøkelse kan aldri vurderes ut fra datautskriften alene. Resultatene er først troverdige når de er forankret i solid og fruktbar teori»
(Midtbø 2007, s. 27).*

I det foregående kapitlet ble det redegjort for relevant teori, og med utgangspunkt i dette vil det nå bli gitt en gjennomgang av metodene som er brukt for å besvare forskningsspørsmålene. Valg av metode er gjort i henhold til spørsmålene som skal besvares, ettersom metodene brukes på ulike måter for å frembringe informasjon.

4.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er beskrevet av Norman Blaikie (2010) som et dokument som utvikles av forskeren og viser alle valg som er gjort, og begrunner disse. Det er en personlig arbeidsplan som benyttes under forskningsarbeidet. Dette prosjektet har tatt utgangspunkt i Blaikies forskningsdesign, og redegjør for veien fra forskningsspørsmål via empiriske data til konkluderende resultater.

4.2 Metodetriangulering

I datainnsamlingen er det benyttet metodetriangulering. Prosjektet anvender både kvalitativ og kvantitativ metode, og ser de som komplementære metoder som er fruktbare å bruke sammen. Kristen Ringdal (2013) mener det i dag er mer vanlig å benytte slike flermetodedesign. Det er brukt kvalitativ metode i form av samtaler med nøkkelinformant. Denne informanten besitter en sentral rolle i HMS og personalarbeidet i bedriften, og har dermed mye informasjon om temaet. Forskningsspørsmålene krever etter min vurdering både dybdeforståelse av temaet og en innsamling av informasjon som går i bredden for å kunne besvare problemstillingen. Det er også benyttet kvantitativ metode ved å anvende standardiserte spørreskjemaer. Det gir mulighet for å sammenlikne ansattes meninger/erfaringer og samtidig få et klarere bilde av hvordan ting arter seg for en representativ gruppe i organisasjonen.

Nøkkelinformanten bidro med informasjon som er sentral i utarbeidelsen av spørreskjemaene. Spørsmålene er utviklet basert på informasjon fra nøkkelinformanten, det teoretiske grunnlaget i oppgaven og bedriftens registrerte data for avvik.

Forskningsstrategien er både induktiv og deduktiv. Den er induktiv ved at jeg i forkant av prosjektet har hatt samtaler med nøkkelinformant og fått sentral informasjon for å forstå informantenes situasjon, som kan gi en forståelse og et større bilde på det hele. Men den er også deduktiv ved at jeg har utarbeidet en oversikt over teoretiske perspektiver som det stilles spørsmål fra, og som det deretter blir avledet antakelser fra. Den kvalitative forskningsstrategien er ofte induktiv, og søker etter formålsforklaringer og mening (Ringdal 2013). Mens den kvantitative forskningsstrategien ofte er deduktiv og søker årsaksforklaringer.

Ettersom den kvalitative metoden er meget tidkrevende, vil det være problematisk å bruke mange informanter. Motsatt vil det være problematisk å gå i dybden ved å kun benytte kvantitativ metode. Metodetrianglering muliggjør det å både få rik informasjon fra informanten, og samtidig gå i bredden i et større utvalg.

4.3 Valg av teori

Utvalget av teori er gjort på bakgrunn av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Sentralt i teorien er begrepsklargjøring. De sentrale utfordringene metodisk er å operasjonalisere disse begrepene slik at de kan «måles» empirisk. Operasjonaliseringene jeg har gjort blir redegjort for i empirikapitlet.

4.4 Tverrsnittdesign

Tverrsnittstudie er hvor utvelgelsen av observasjonsenheter er gjort uten spesiell referanse til de avhengige og uavhengige variablene. Det er det Ole-Jørgen Skog (2004) kaller vanlige utvalg. Dette er den vanligste type design og utvalgsmetode. Det er i utvelgelsen forsøkt å tilstrebe at kontrollenheter er så like som mulig, det vil si at utvalget består av arbeidere ute på anleggene, og inkluderer ikke ledere på «kontoret». Hvert anlegg består av fire røktere og en leder på hvert skift, på hvert anlegg. Det er disse som inngår som undersøkelsesenheter i oppgaven. Det har også vært flere samtaler med nøkkelinformant i innsamlingen av data, men informanten er ikke omfattet av selve spørreundersøkelsen. Tor Midtbø (2007) skriver at tverrsnittanalyse tar for seg data som er samlet inn på et enkelt tidspunkt, slik også dette prosjektet har gjort.

4.5 Spørreundersøkelsen

Det er gjennomført en spørreundersøkelse. Undersøkelsen er standardisert med ett spørsmål som spør etter hvilken type stilling de har, og følges av 23 utsagn de skal ta stilling til. Skalaen strekker seg fra 1 – 6, hvor 1 betyr *helt uenig* mens 6 betyr *helt enig*. De hadde også mulighet til å svare vet ikke/ikke relevant for å unngå at de måtte velge å svare på noe de ikke følte de kunne svare på. På denne måten kan en utelukke en mulig feilkilde ved ikke å tvinge respondentene til å velge svaralternativ som de ikke kan ta stilling til fordi de ikke har en klar oppfatning, eller at spørsmålet ikke er relevant for arbeidssituasjonen. De hadde også mulighet for å ta kontakt dersom noe skulle være uklart.

Spørreskjemaet er utviklet på bakgrunn av teorien som er lagt til grunn i oppgaven. De fleste spørsmålene baserer seg på Reasons (1997) fire elementer for informert kultur. På bakgrunn av teorien og samtaler med bedriftens HMS-ansvarlig er det også stilt spørsmål for å fange opp den generelle sikkerhets- og rapporteringskulturen i organisasjonen.

4.6 Utfordringer med tverrsnittstudier

Tverrsnittstudier kan ha begrenset sammenliknbarhet. Det er lett å foreta tolkninger basert på spuriøse korrelasjoner, det vil si at en ser sammenhenger som egentlig ikke er en sammenheng (Skog 2004). Dette skjer gjerne fordi en ikke har kunnskap om alle de forhold en skulle kontrollert for, og at det er mange faktorer som blir oversett fordi en har mangelfull kunnskap på området.

Tverrsnittstudier er også begrenset i tid og rom. Det kan være et øyeblikksbilde som avtegner seg, og det er begrensninger knyttet til det rommet vi kartlegger, i mitt tilfelle sikkerhet på arbeidsplassen. Holdninger og erfaringer med sikkerhet utenfor arbeidsplassen kartlegges ikke, men det er lett å tenke seg at de kan påvirke sikkerhetspraksisen til den enkelte også på jobben.

4.7 Utfordringer med metodene

Utfordringene med metodene basert på de erfaringene jeg sitter igjen med, gjelder ikke så mye den kvalitative delen men heller den kvantitative. Det har vært utrolig utfordrende og tidkrevende å arbeide med en metode jeg på forhånd kun hadde teoretisk kunnskap om. Alt jeg har foretatt meg av analyse i programmet SPSS har jeg måtte lære meg underveis, ofte ved å studere youtube videoer for hvordan operasjonene utføres og tolkes. Jeg har hatt god hjelp i min veileder Einar Brandsdal, som har veiledet meg i programmet og latt meg få låne manualer for hvordan programmet brukes.

Selve samtaleintervjuet med HMS-ansvarlig Ole Kristoffer Lundberg ble gjennomført uten problemer. Det foregikk særdeles uformelt på en kafe i Stavanger, hvilket ga en avslappet atmosfære rundt situasjonen. Det jeg kanskje kan peke på er at det var noe bakgrunnsstøy, selv om jeg ikke følte dette hadde noen negativ påvirkning på situasjonen. Båndopptakeren har også klart å fange opp hele intervjuet tross støy. Ellers så er det jo alltid en risiko ved samtaleintervjuer at respondentene forteller det de tror du vil høre, eller ikke forteller hele sannheten. Dette er ikke et inntrykk jeg sitter igjen med.

4.8 Validitet og reliabilitet

Denne delen baseres i stor grad på Midtbø (2007) sin beskrivelse av validitet og reliabilitet. Målefeil kan oppstå, måler vi det vi faktisk ønsker å måle? Med måling menes innsamling, bearbeiding og koding av data. Når den observerte variasjonen ikke skyldes fenomenene selv, men måleinstrumentene, har vi med målefeil å gjøre. Validitet og reliabilitet er begreper som kan knyttes til målefeil.

Validitet:

Validitet dreier seg om vi måler det vi faktisk ønsker å måle, og er et vurderings spørsmål. Evner målene å representere de teoretiske begrepene, snakker vi om *intern* validitet. Er resultatene gyldig utover utvalget som analyseres, snakker vi om *ekstern* validitet (jf. Midtbø).

Det er flere forhold i denne studien som kan påvirke validiteten. Innsamlingen av datamaterialet har foregått både via samtaleintervju, men også via spørreskjema. Ved at det ble benyttet båndopptaker under intervju med HMS-ansvarlig har jeg hatt mulighet å gå tilbake å sikre at informasjonen jeg bruker er korrekt. Jeg har også forsøkt å være bevisst min egen forskningsrolle og prøvd å ikke påvirke svarene på noen måte. Dette bidrar til å styrke validiteten.

Utvalget som har besvart spørreundersøkelsen inkluderer alle ansatte på anleggene, dermed blir svarene representative for totalen, Grieg Seafood Rogaland, som er den enheten jeg skal si noe om. Det ville vært ønskelig å sammenlikne anleggene, men ettersom det er få som jobber der ville det gått på bekostning av anonymitet og etikk.

Undersøkelsen ble sendt ut via programmet Survey Xact, hvor emailadressene til de respondentenes som skal delta ble lagt inn, og besvarelsene holdes konfidensielle da de overføres i form av talldata til SPSS. Undersøkelsen ble vurdert til å ta vel fem minutter å

besvare, som skulle være innenfor en tid som alle kan avse for å besvare et skjema som gjelder sikkerhet på jobben. Jeg fikk opp fire feilmeldinger på epostadresser, som etter dialog med HMS-ansvarlig ble rettet opp i. Underveis ble ett par andre adresser også korrigert da informantene selv oppdaget av det hadde blitt oppgitt en emailadresse som ikke var i bruk. Det ble satt opp to automatiske påminnellesutsendelser, hvor det ble registrert en markant økning ved begge anledninger. HMS-ansvarlig gjorde også en iherdig innsats ved å informere og motivere ansatte til å besvare undersøkelsen. Jeg valgte å sende ut en siste påminnellesmail til de siste som ikke hadde besvart like før fristen gikk ut, med positive resultater. Det kan tenkes at den høye svarprosenten (93%) er et resultat av det faktum at GSR og Lundberg har vist interesse og skapt engasjement rundt undersøkelsen. Alle disse valgene og faktorene kan styrke validiteten.

For å kunne generalisere funn og gi de en gyldighet utover det utvalget som er studert, krever det ofte et større antall respondenter. Selv om mitt utvalget er lite, vil likevel avhandlingen kunne være interessant og relevant for andre.

Reliabilitet:

Har man målt riktig, og er resultatene til å stole på? Reliabilitet kan i motsetning til validitet undersøkes ved gjentatte målinger, og dreier seg om hvorvidt resultatene er nøyaktige og konsistente. Ville vi fått samme resultater dersom man hadde gjort undersøkelsen igjen? Det er ikke mulig å ha valide mål som ikke samtidig er reliable, men det er mulig å ha reliable mål som ikke er valide (Midtbø 2007).

Denne avhandlingen er et tverrsnittstudie, og enhetene i studien ble målt ved ett tilfelle på ett tidspunkt. Reliabiliteten er ikke testet i form av gjentatte målinger, og det er rimelig å anta at vi ikke ville fått nøyaktig de samme resultatene ved en gjentatt måling. Som Reasons definisjon av organisasjonskultur sier, så foregår det en dynamikk i organisasjonen. Det er en generell enighet om at kultur ikke er noe statisk, men endrer seg kontinuerlig. Dermed vil også folks oppfatninger og meninger også endre seg i tråd med dette.

Selv om resultatene ikke kan gis en form for gyldighet utover utvalget som studeres, baseres norsk arbeidsliv på den samme samarbeidskulturen og drives etter de samme reglene for et sikkert og forsvarlig arbeidsmiljø (eksempelvis aml.). Derfor er det rimelig å anta at også andre kan oppleve noe av den samme generelle problematikken med

sikkerhetskulturen slik som i dette caset, og kan dermed dra nytte av erfaringene og resultatene som fremgår av avhandlingen. Men å si at resultatene har en ekstern validitet blir feil. Dette er en undersøkelse med GSR som case, og baserer seg på kulturen som er i deres organisasjon.

4.9 Neste kapittel

Det er nå blitt gitt en gjennomgang av fremgangsmåten som er brukt for å frembringe informasjon som kan bidra til å belyse problemstillingen. Nå vil det bli gitt en gjennomgang av resultater og analyser av datamaterialet.

Kapittel 5. Resultater og analyser

I denne delen gjennomgås dataene fra spørreundersøkelsen. I del 1 gjennomfører jeg en enkel deskriptiv analyse der jeg spør hva som er sterke og svake sider ved styringssystemet til GS, og ulike sider ved forhold som jeg definerer inn under en informert kultur. Dette er sterke og svake sider slik medarbeiderne på anleggene opplever det. Gjennomgangen gir en god oversikt over resultatene på hvert enkelt spørsmål; en oversikt som burde være enkel å forholde seg til for bedriften.

I del 2 vil jeg se nærmere på noen sammenhenger i materialet. Her vil jeg først lage skalaer (samlemål) som er statistisk holdbare og kan benyttes i regresjonsanalyser. For å gjøre det har jeg gjennomført en faktoranalyse og funnet variabler som i sterk grad lader på faktorene. Faktorene er så navngitt og testet for intern konsistens (Cronbach alpha). Sentralt i analysene er hvordan styringssystemet og rapporteringssystemet påvirker de øvrige sidene ved en informert kultur.

5.1 Beskrivelse av utvalget

Utvalget består av ansatte på anleggene til GSR. Disse er ledere med personalansvar, de som sitter i annen ledende stilling og de som ikke har ledende stilling. Utvalget er lite, derfor er det ikke inndelt etter hvilket anlegg de jobber på for å bevare anonymitet og etikk. 72 personer mottok undersøkelsen, og frafallet var på 5 personer. Enhetene i utvalget er 67 ($n = 67$). Dette utgjør en svarprosent på 93.

5.2 Beskrivelse av spørreskjemaet

Det første spørsmålet spør etter hvilken stilling respondentene har (11 personer har personalansvar, 6 annen ledende stilling og 46 en ikke ledende stilling – 4 har ikke ville oppgi stilling). Resten av spørsmålene var påstander som ansatte skal ta stilling til, bortsett fra siste spørsmål som var åpent. Her hadde man mulighet til å komme med forslag til forbedringer. Den standardiserte skalaen går fra 1 til 6, hvor 1 er *helt uenig* og 6 er *helt enig*. Det var også mulig å krysse av for vet ikke/ikke relevant dersom respondenten ikke følte utsagnet var relevant for arbeidssituasjonen, eller man ikke hadde noen erfaring eller mening. Spørreskjemaet er lagt med som vedlegg i oppgaven.

5.3 Del 1: Deskriptiv gjennomgang

Inndelingen i kategorier som anvendes i denne delen har jeg gjort etter eget skjønn ut ifra teorien. Jeg gjengir resultatene ved å presentere figurer/stolper som angir gjennomsnittsverdiene for de ulike utsagnene.

Stolpene er rangert etter gjennomsnittsverdi. Det gjør dem lett å lese. Jeg har også benyttet meg av trafikklysfarger. Disse er basert på flere undersøkelser om organisatorisk sikkerhet som min veileder har gjennomført som konsulent. Gjennomsnittresultater over 4,7 betraktes som gode, og er merket med fargekoden grønn. Er resultatet mellom 4,2 og 4,6 er fargen gul benyttet. Dette er middels resultater hvor det burde være rom for forbedring. Resultater på 4,1 og svakere indikerer at her er det mange ansatte som ser klare rom for forbedringer. Fargekoden her er rød.

Styringssystem

Styringssystemet mener jeg er tosidig. For det første omhandler styringssystemet bedriftens retningslinjer og prosedyrer. For det andre omhandler det at bedriften er ryddig organisert og at ledere og de ansatte kjenner organisasjon og ansvarsforhold.



Figur 5.1: Oppfatninger av retningslinjer og prosedyrer. Gjennomsnittsverdier.

Generelt viser figur 5.1 høye verdier på styringssystemets retningslinjer og prosedyrer. Den første stolpen i figuren har en gjennomsnittsverdi på 4,6 og får dermed fargekoden gul. Dette er et interessant funn. Jeg hadde forventet en høyere gjennomsnittsverdi fordi

GS, og GSR på sin hjemmeside (og personlig informasjon gitt til meg) viser til at dette er et område som er viktig for dem å arbeide kontinuerlig med. Er det manglende oppdatering eller manglende relevans som er «problemet»? Jeg kontaktet HMS-ansvarlig for å høre hvor ofte de oppdaterer retningslinjene. Han forteller at: «*Vi har en årlig gjennomgang av alle prosedyrer, instruksjoner og risikoanalyser. Kvalitetssystem med prosedyrer og instruksjoner oppdateres ved behov, og risikoanalyser oppdateres/gjennomgås minst årlig*». Han forteller at de har en årlig gjennomgang av prosedyrer og instruksjoner. Er det nok for dem? Det kan virke som dette er et område det kan jobbes mer med. Under intervjuet med informanten fortalte han at en god sikkerhetskultur innebærer at man går gjennom prosedyrer og instruksjoner regelmessig, og at dette er nødvendig for å være oppdaterte på de endringene som blir gjort. For meg betyr innholdet i begrepet regelmessighet noe som skjer mer enn en gang i året. Så et grep for virksomheten kunne vært å vurdere å oppdatere oftere.

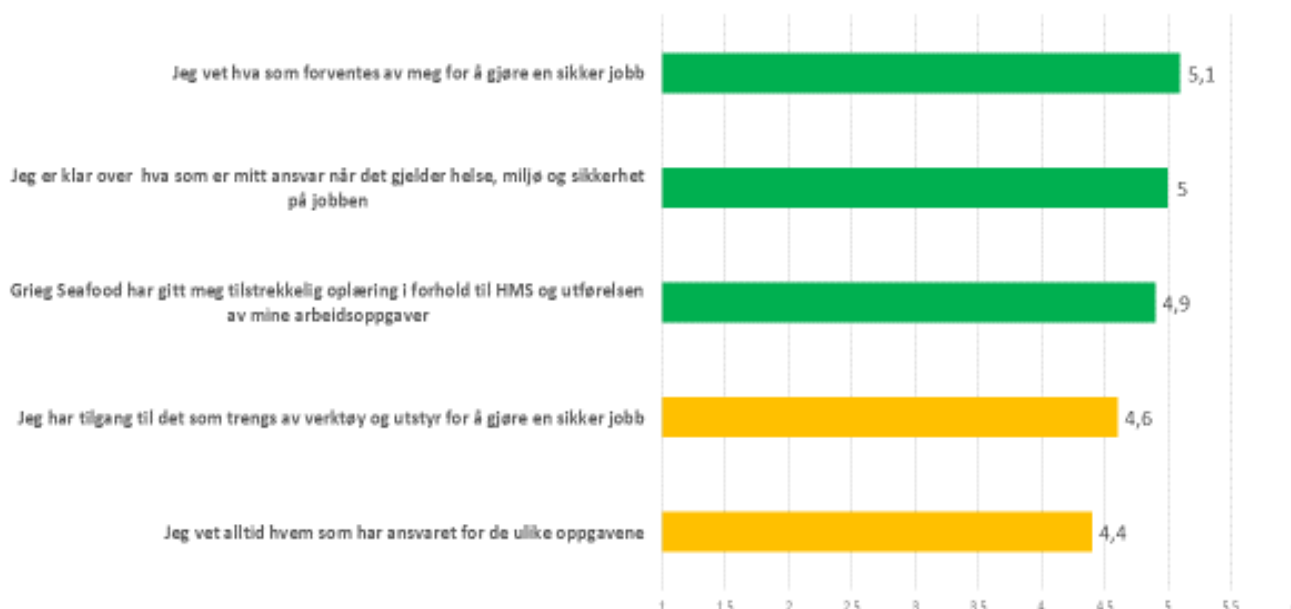
En av informantene som valgte å benytte det åpne spørsmålet, skrev: «*risikovurdering system utbedres/aktiveres*». Det kan virke som at ansatte savner flere og klare retningslinjer og prosedyrer for arbeidet de skal utføre for bedriften. Men HMS-ansvarlig ga uttrykk for at det kunne være at ansatte ikke forsto hensikten med klare instruksjoner, for eksempel ved bruk av personlig verneutstyr. Han sa det var en mulighet for at ansatte kunne føle det som bryderi og tidkrevende å følge prosedyrene, og at kanskje de (ledelsen) ikke er flinke nok til å kommunisere ut viktigheten av dette til medarbeiderne. Det kan være mange faktorer som spiller inn, men en kontinuitet i arbeidet legger gode forutsetninger for å få gode retningslinjer som alltid vil være oppdaterte for de aktuelle arbeidsoperasjonene de gjelder.

I den andre søylen er gjennomsnittsverdien på 4,7. Informantene opplever at retningslinjene er lett forståelige i GSR. Retningslinjene består av et språk som er enkelt og gjenkjennelig for dem, slik at misforståelser unngås. Det vil være lite hensiktsmessig å utarbeide gode retningslinjer dersom de ikke blir forstått av medarbeiderne.

I den tredje søylen er gjennomsnittsverdien på hele 5,2. Ut fra veilederens erfaringer er dette en veldig høy skåre sammenliknet med hans tidligere resultater. Informantene er kjent med retningslinjene, prosedyrene og prosessene for å sikre en god sikkerhetskultur i organisasjonen. Det er et viktig utgangspunkt for virksomheter som ønsker å ha en god sikkerhetskultur, og kan bidra til at ansatte arbeider mot felles mål. *De myke forsvarene*

(Reason 1997) i form av retningslinjer, prosedyrer og prosesser synes å være tilstede i bedriften.

Styringssystem: Klarhet i roller og ansvar



Figur 5.2: Klarhet i roller og ansvar. Gjennomsnittsverdier.

Denne delen av styringssystemet handler om at bedriften er ryddig organisert og at ledere og de ansatte kjenner organisasjon og ansvarsforhold.

Den første søylen har en høy gjennomsnittsverdi. De ansatte vet hva som forventes av dem for å gjøre en sikker jobb. Ved å ha klare forventninger til de ansatte unngår en misforståelser, og det kan oppnås effektivitet i arbeidet. Som Reason (1997) sier, så er det mennesker som står bak og opererer komplekse teknologiske systemer. Dermed er det viktig at de ikke tar feil handlinger og beslutninger. Klare forventninger kan være med på å rydde opp i dette.

Resultatene av den andre søylen indikerer at de ansatte vet hva som er deres ansvarsområde. Ved å ha ansatte som er bevisst sitt ansvarsområde kan det bidra til at virksomheten får en fleksibilitet, i henhold til Reasons (1997) teori om fleksibel kultur, hvor fleksibilitet muliggjør et skifte fra en hierarkisk til en mer flat struktur under høy-tempo operasjoner.

I den tredje søylen mener informantene at Grieg Seafood har gitt dem tilstrekkelig opplæring i forhold til HMS og utførelsen av sine arbeidsoppgaver. Dette samsvarer med bedriftens mål om å sikre ansattes helse og sikkerhet, og det å skape en god sikkerhetskultur hvor de ansatte har en personlig risikoforståelse. Dette kan også kobles med det andre laget av barriere som Reason (1997) beskriver. Der handler det om å gi klar veiledning til hvordan en kan arbeide/handle trygt.

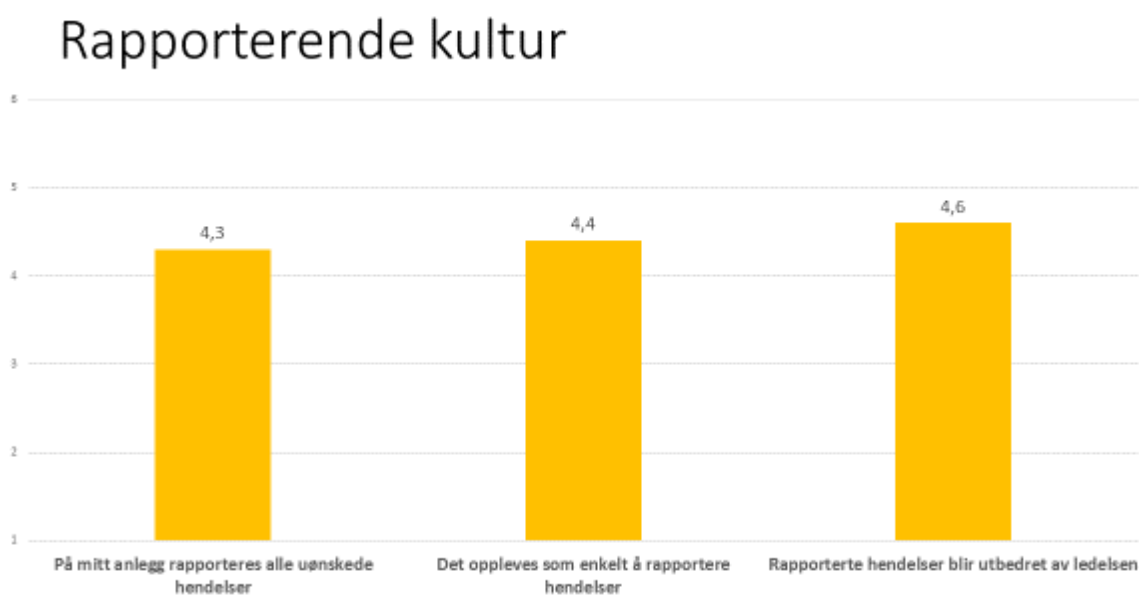
Ut ifra de tre første sylene virker det som roller og ansvar er forstått når det gjelder eget ansvarsområde.

I den fjerde søylen hvor det spørres om ansatte har tilgang til det som trengs av verktøy og utstyr for å gjøre en sikker jobb, er gjennomsnittsverdien 4,6. Her har de litt å gå på, og arbeide med. Det er viktig å ha riktig verktøy og utstyr for å utføre jobben sikkert, og resultatet kan indikere noen mangler på dette området. Reason (1997) mener dette er ting som er viktig å ha på plass, for å unngå at ulykker utløses. Utstyr og verktøy går under kategorien *harde forsvar*, og er en måte å sikre seg mot uønskede hendelser.

Den siste søylen spør om informantene alltid vet hvem som har ansvaret for de ulike oppgavene. Denne har en gjennomsnittsverdi på 4,4. Dette kan gjenspeile en uklarhet med tanke på fordeling av arbeidsoppgaver i det daglige, og med hensyn til hvem som har ansvar for de ulike operasjonene. Dette kan være med å forsterke inntrykket av at retningslinjene ikke alltid er oppdaterte og passende nok, slik at det skaper en usikkerhet rundt hvem som har ansvaret for de ulike oppgavene i den daglige praksis. Men nye situasjoner oppstår, og alt kan ikke skrives ned. Ledelse og kompetanse er derfor faktorer som også må tas med i betraktning når botemidler skal foreskrives.

Rapporterende kultur

Her har jeg inkludert utsagn som; det oppleves som enkelt å rapportere hendelser, på mitt anlegg rapporteres alle uønskede hendelser, rapporterte hendelser blir utbedret av ledelsen.



Figur 5.3: Rapporterende kultur. Gjennomsnittsverdier.

Generelt viser resultatene i figuren over at den rapporterende kulturen i GSR er middels god. De er alle markert med gul farge som indikerer at det er rom for forbedring.

Den første stolpen har en gjennomsnittsverdi på 4,3, og åpenbart at ikke alt rapporteres. Dette resultatet var ikke så overraskende da nøkkelinformanten under intervjuet fortalte at dette er en av utfordringene de prøver å løse. De har allerede sett positive resultater fra 2015 til 2016 med en dobling av antall rapporterte saker. Han sier: «Vi vet det er mye som ikke blir ført». Han forteller videre at han tror det bare er toppen av isfjellet som rapporteres.

Nøkkelinformanten ser økningen i antall registrerte hendelser som noe positivt, og ønsker å få inn alle hendelser. På spørsmål om hva som kan være årsaken til at ikke alt rapporteres, svarer han: «Det kan være det ikke oppfattes som viktig nok». Her sier informanten at rapportering kanskje ikke er en prioriteringssak hos medarbeiderne. Ansatte har en medvirkningsplikt etter arbeidsmiljøloven, og plikter å rapportere hendelser. Funnene i undersøkelsen viser at denne plikten ikke alltid følges. HMS-ansvarlig mener det helt klart er en ledelsesutfordring, som muligens skyldes at de ikke er samkjørte nok for å skape den rapporteringskulturen de ønsker å oppnå. Han sier det kan tenkes at ansatte er uenige i en instruks, så derfor følger de den ikke. Han uttrykker at dette bør kommuniseres slik at ledelsen blir informert. Her kan det tenkes at oppdatering av retningslinjer (søyle en, figur

5.1) bør stamme fra et ønske om forbedring, hvor lederne spiller en viktig rolle i å skape interesse rundt sikkerhetsteamet. Dette kan gi positive effekter som at de ansatte tar mer ansvar (jf. Foss et al. 2009).

Den andre søylen har gjennomsnittsverdien 4,4, og indikerer at ansatte opplever det som enkelt å rapportere hendelser. Virksomheten kan forbedre prosessen, ved å gjøre grep som kan gjøre det enda enklere å rapportere. Nøkkelinformanten fortalte at rapporteringssystemet er enkelt å håndtere, og at skjemaene er enkle å fylle ut. Dette er noe i strid med respondentenes opplevelse av verktøyet (se søyle to, figur 5.3).

Han fortalte videre at medarbeiderne kanskje ikke rapporterer hendelser fordi: *«Også blir det jo litt papirarbeid da. Det er jo ikke det de ønsker å bruke tiden på»*. Dette kan kobles med det han sier i forbindelse med et annet spørsmål om rapporteringsverktøyet: *«...men man må også ha tid til å bruke dette aktivt»*. Han forteller videre: *«Når jeg maser om hms, og linjeleder maser om produksjon. Det blir en skvis der altså»*. Dette er det nok mange som opplever som en utfordring i sine bedrifter, og det kan være vanskelig å finne balansepunktet mellom de to føringene. For avviksskrivning må prioriteres, ikke bare av medarbeiderne, men lederne må også gi tid og rom for det. Kulturendring er ofte et langsiktig prosjekt, hvor målene kan være langt frem i tid. Da er det viktig at ledere evner å kommunisere hensikten med rapporteringen ut til sine medarbeidere (jf. Westrums effektive kommunikasjon).

Av de to første søylene i figuren ser det ut som at arbeiderne synes system og disiplin er mer utfordrende enn utbedringen av hendelser som vises i siste stolpe.

Av resultatene fra den siste søylen virker det som at ledelsen stort sett følger opp de hendelser som rapporteres, med en gjennomsnittsverdi på 4,6. Men også her er det rom for forbedring. Dette kan være et område de kan jobbe med samtidig som de fortsetter arbeidet med å få ansatte til å rapportere alle uønskede hendelser. Bevisste tiltak som dette kan påvirke kulturen blant lederne over tid, slik at hendelser i økende grad utbedres. Å følge opp hendelser er en viktig del av sikkerhetsarbeidet. Dersom hendelser ikke følges opp kan en risikere at latente feil blir liggende som hull i barrierene, før de plutselig slår ut i en katastrofe når forholdene ligger til rette for det (jf. Reasons Swiss Cheese figur). I Westrums (2009) figur (3.3) kjennetegnes den generative organisasjonen ved at feil fører til omfattende tiltak. Resultatene kan muligens tyde på at tiltakene til GSRs ikke er

omfattende nok. Kanskje er det noe som ikke blir fulgt opp i det hele tatt? Dette er vanskelig å svare på, men det kan være et område GSR kan se nærmere på.

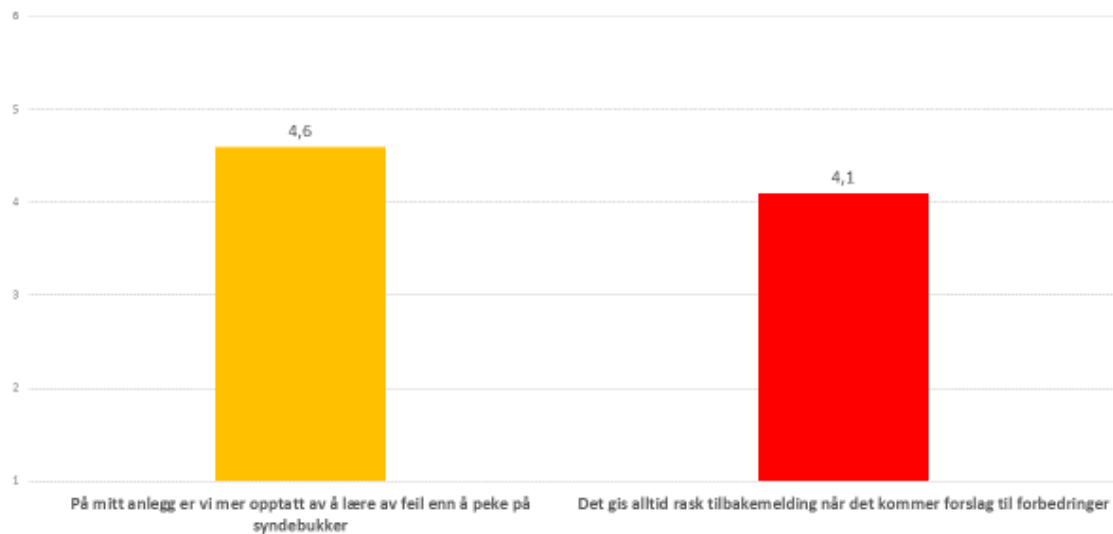
Reason (1997) har identifisert fem faktorer ved rapporteringsprogrammer som fremmer motivasjon, og skape tillit i en organisasjon. Kan disse identifiseres hos GSR? Ansatte har ikke mulighet til å registrere hendelser anonymt, men jeg har tidligere diskutert at det heller ikke nødvendig så lenge ledere klarer å skape en kultur hvor ansatte har tillit til rapporteringsprosessen. Nøkkelinformanten sier dette om avvikshåndteringen: «*Alle HMS-avvik er det jeg som lukker etter at de har vært behandlet i AMU. De vil også komme med kommentarer eller pålegg, hvis det er behov for det*». De har et separert system mellom de som håndterer avvik, og de som har myndighet til å gi disiplinære sanksjoner. Som nøkkelinformanten har nevnt tidligere så har ikke han beslutningsmyndighet. Som det fremkommer av resultatene finner jeg fire av Reasons fem faktorer for et godt rapporteringsverktøy. Jeg har markert de ulike faktorene i parentes med ja hvis de har det, og nei hvis jeg ikke har identifisert den faktoren hos dem.

1. Så langt det er praktisk mulig skal ansatte beskyttes mot disiplinære følger (ja).
2. Ansatte har mulighet til å rapportere anonymt (nei).
3. Separere de som samler og analyserer rapportene fra de som har myndighet til å gi disiplinære sanksjoner (ja).
4. Rask og informativ tilbakemelding til rapporteringssamfunnet (ja).
5. Rapporten må være enkel å fylle ut (ja).

Lærende kultur

Her har jeg inkludert utsagn som; på mitt anlegg er vi mer opptatt av å lære av feil enn å peke på syndebukker, det gis alltid rask tilbakemelding når det kommer forslag til forbedringer.

Lærende kultur



Figur 5.4: Lærende kultur. Gjennomsnittsverdier.

Den første stolpen har en gjennomsnittsverdi på 4,6. Dette er ikke et dårlig resultat basert på veileders tidligere undersøkelser om organisatorisk sikkerhet som han har gjennomført som konsulent. Men respondentene mener det er rom for forbedring.

Å kunne lære av feil er en av hensiktene med rapportering. Men for å kunne lære av feil må hendelser faktisk rapporteres. Nøkkelinformanten fortalte at: «Hvis vi skal kunne endre på noe, så må vi også ha data på at det er et problem». Han sa videre: «Man skal ikke få reprimande av å rapportere avvik». Dette samsvarer med det som inngår i Reasons (1997) teori om lærende kultur. Reason mener at sikkerhetskulturen er basert på et samarbeid mellom medarbeiderne og bedriften. Jeg mener organisasjonen må legge til rette for at ansatte frembringer informasjon i henhold til medvirkningsplikten. De må skape den gode kulturen hvor målet er å lære av feil, ikke hvor målet er å fordele skyld. Jeg sitter med t inntrykk av at de har et system som fungerer, hvor de ansatte kan føle seg trygge på å rapportere uten at det medfører konsekvenser for dem. Gjennomsnittsverdien på 4,6 kan samsvare en organisasjonskultur hvor kulturen utvikler seg som følge av at det foregår en form for læring, etter definisjonen til Schein.

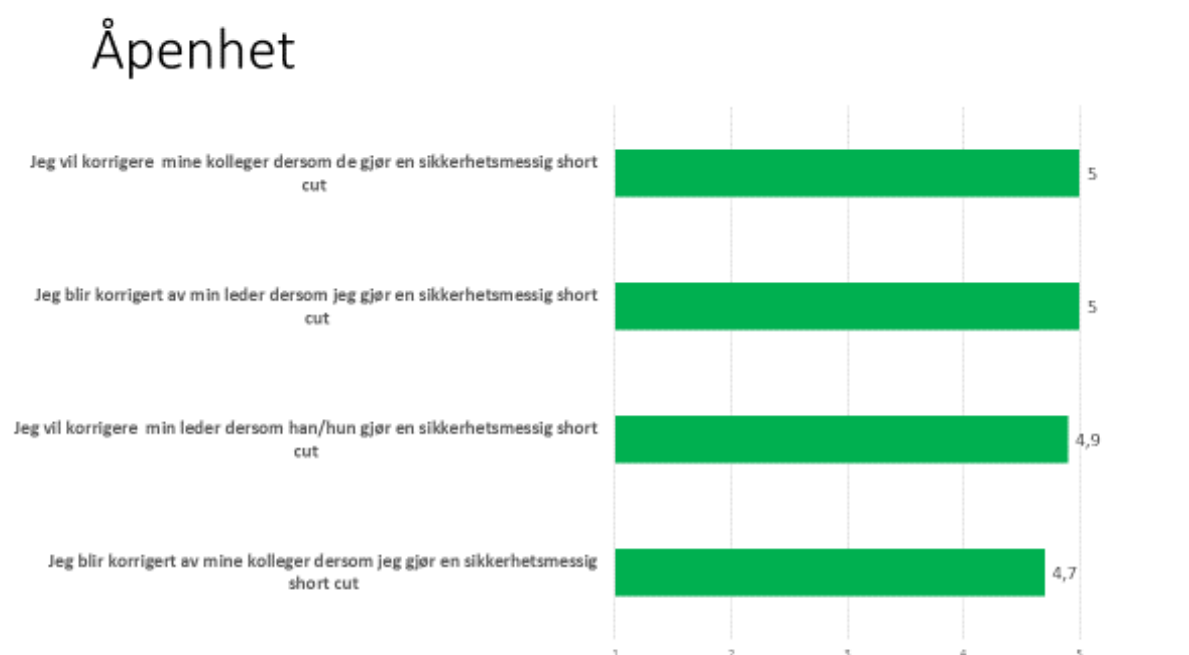
I den andre søylen hvor det spørres om det gis rask tilbakemelding når det kommer forslag til forbedringer, er gjennomsnittsverdien kun 4,1. Dette er også et interessant funn.

Tilbakemeldinger er viktig for at ansatte skal ha motivasjon til å bidra med forslag til

forbedring, og opprettholde medvirkningsplikten. Her er det mange ansatte som ser klare rom for forbedringer. Som Reason sier er hensikten med rapportering at man kan *lære* av feil som er begått tidligere, og dette er også en essensiell del av den lærende kulturen. Dersom GSR ønsker å ha en lærende kultur, bør de også innarbeide gode systemer for å gi tilbakemeldinger til rapporteringsgruppen. Etter min mening er læring av feil en viktig del av sikkerhetsarbeidet i organisasjonen, ettersom det kan hindre både aktive og latente feil som kan føre til hull i barrierene (figur 3.1). For at de ansatte skal lære av hverandre kan det være hensiktsmessig av ledelsen å legge til rette for kommunikasjon og kunnskapsoverføring mellom de ulike delene av organisasjonen.

Åpenhet

Med åpenhet mener jeg åpenhet i kommunikasjonen. Det vil si hvilken grad av åpenhet ansatte opplever i det daglige.



Figur 5.5: Åpenhet. Gjennomsnittsverdier.

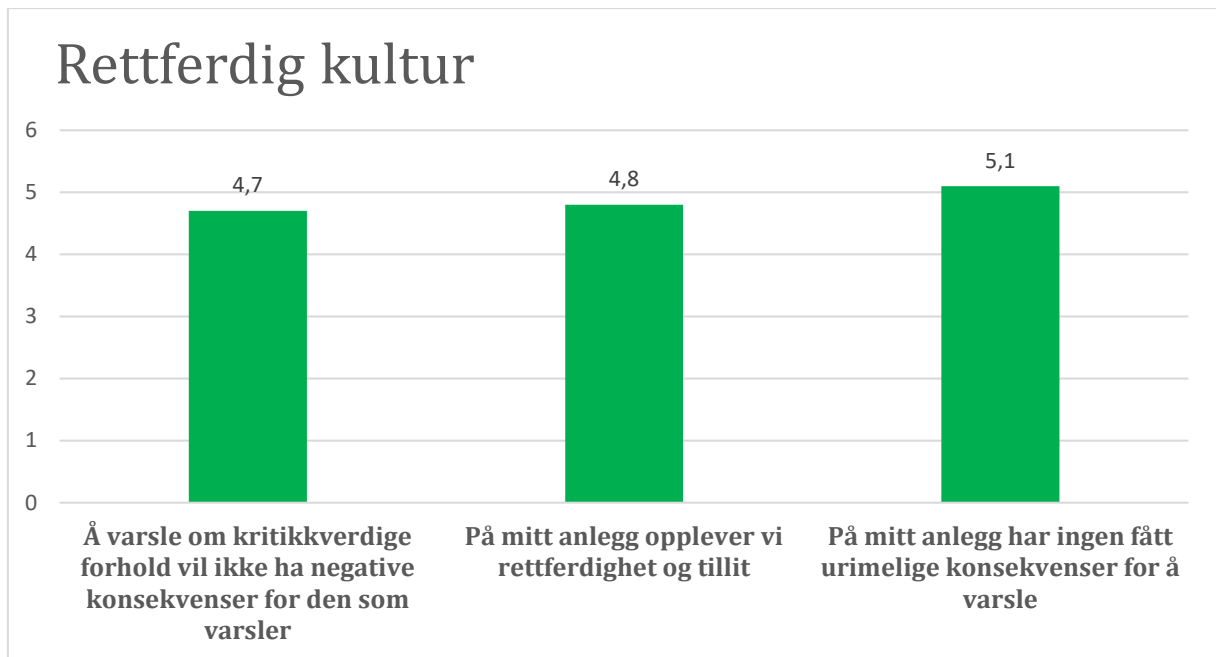
Når det gjelder åpenheten i organisasjonen ser vi at de har en høy grad åpenhet i det daglige, med en kultur som «vi sier ifra til hverandre». Alle søylene er merket med fargen grønn, og er gode gjennomsnittsverdier. Her vil jeg diskutere alle søylene samlet ettersom de kun skiller hverandre med en verdi på 0,3 mellom høyeste og laveste gjennomsnittsverdi.

Respondentene mener de vil korrigere både kolleger, og sin leder dersom de gjør en sikkerhetsmessig short cut. De mener også at de blir korrigert av kolleger og sin leder dersom de selv gjør en sikkerhetsmessig short cut. Dette tyder på at de har klart å skape en kultur hvor man si ifra til hverandre, og tar vare på hverandre. Man fungerer som medmennesker som setter sikkerheten høyt, som igjen tjener både kolleger og organisasjonen. Etter Kaufmann og Kaufmann er en positiv effekt ved en god kommunikasjon en forsterkelse av sosialt samarbeid og samspill mellom forskjellige grupper i en organisasjon, samt mellom ledere og medarbeidere. Den høye graden av åpenhet kan være i tråd med Kaufmann og Kaufmanns teori om den gode kommunikasjon, og kan tyde på at lederne har den kommunikative kompetansen som er essensiell for å få til en effektiv ledelse.

Den effektive kommunikasjonen som Reason snakker om, er en viktig kompetanse for å kunne forutse mulige svikt i systemene. Mye tyder på at GSR har en effektiv kommunikasjon som både ledere og medarbeiderne uttrykker i artefaktene ettersom de har så høy grad av åpenhet i organisasjonen. I tråd med Flin er dette også et tegn på en god sikkerhetskultur hvor en klarer å integrere de kulturelle normene (artefakter og kulturelle normer beskrives i Sheins nivåer av kultur).

Rettferdig kultur

Her har jeg inkludert utsagn som; å varsle om kritikkverdige forhold vil ikke ha negative konsekvenser for den som varsler, på mitt anlegg opplever vi rettferdighet og tillit, på mitt anlegg har ingen fått urimelige konsekvenser for å varsle.



Figur 5.6: Rettferdig kultur. Gjennomsnittsverdier.

I figuren over ser vi at samtlige stolper er markert med fargekoden grønn. Dette tyder på at informantene mener GSR har en rettferdig kultur.

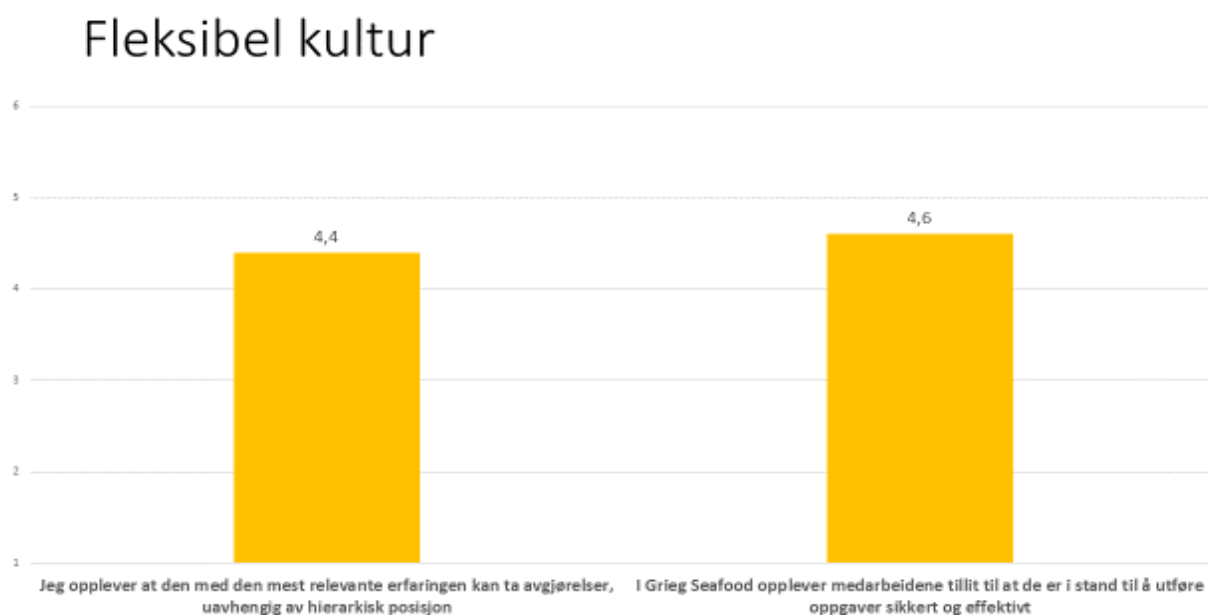
Den første stolpen har en gjennomsnittsverdi på 4,7. Dette er et godt resultat i forhold til andre bedrifter veileder kjenner til. Nøkkelinformanten sa i intervjuet: «*Man skal ikke få reprimande av å rapportere avvik, men noen er så alvorlige at det må gjøres grep. Og da kan folk føle det blir personlig fordi «jeg hadde ansvaret», men så blir det en selskapskonsekvens. Da er det viktig å få dem til å forstå middelveien, at det er ikke din skyld selv om det er din skyld*». Dette synes jeg er så godt beskrevet, og det samsvarer helt klart med Reasons (1997) rettferdige kultur. Reason sier det ikke er mulig- eller ønskelig at hendelser aldri skal få følger. Men det er viktig å skape et klart skille mellom hva som er akseptert atferd og ikke, og det må følge konsekvenser av uønskede handlinger. Jeg mener HMS-ansvarlig har skapt et fint skille mellom hva som er akseptert atferd og ikke. Han klarer også å sette det i en større organisatorisk sammenheng, ettersom det ofte er andre bakenforliggende faktorer som kan ha bidratt til at hendelsen ble utløst.

Den andre stolpen spør om informantene opplever rettferdighet og tillit på sitt anlegg, og har en gjennomsnittsverdi på 4,8. Dette tyder på at GSR har klart å skape en atmosfære hvor ansatte opplever tillit, som samsvarer med Reasons (1997) teori om rettferdig kultur.

Den tredje stolpen spør om noen har fått urimelige konsekvenser for å varsle, og har gjennomsnittsverdien 5,1. GSR har en god og rettferdig kultur hvor de ansatte ikke får urimelige konsekvenser for å varsle. Nøkkelinformanten forteller: «*De som rapporterer roses*». Her er det tydelig at det forsøkes å skape en positiv kultur rundt deling av informasjon. Dette samsvarer med Westrums (2009) generative organisasjonstype (figur 3.3), hvor budbringeren oppmuntres og roses. Resultatene gjenspeile ledelsens engasjement og fokus, hvor de har lyktes i å legge til rette for en god rapporteringskultur som oppleves som rettferdig. Dette kan videre skape en åpenhet som bidrar til at GSR lykkes med håndteringen av sikkerhet og informasjon.

Fleksibel kultur

Her har jeg inkludert utsagn som; jeg opplever at den med den mest relevante erfaringen kan ta avgjørelser, uavhengig av hierarkisk posisjon. I Grieg Seafood opplever medarbeiderne tillit til at de er i stand til å utføre oppgaver sikkert og effektivt.



Figur 5.7: *Fleksibel kultur. Gjennomsnittsanalyser.*

Begge søylene er markert med fargekoden gul. Dette indikerer at informantene mener det er rom for forbedring. Er det noe som ligger og ulmer? Er kompetansen god nok?

Den første søylen har en gjennomsnittsverdi på 4,4. Dette indikerer at respondentene mener at det er forbedringspotensialet når det gjelder hvem som er mest kompetente til å

avgjørelser. Her kan flere faktorer spille inn. Kanskje har de ikke god nok kompetanse i den spisse linjen? At de ansatte har god nok kompetanse er en forutsetning for Reason sin teori om fleksibel kultur, hvor organisasjoner kan skifte til en flatere struktur når omstendighetene krever det. Da må de som står ovenfor arbeidssituasjonen vies en tillit til at de har riktig kompetanse til å ta rett handling/avgjørelse. Et ledelsesgrep kan være å øke kompetansen hos de ansatte i den spisse linjen. Dette kan gi GSR en frihet til å vise en større grad av tillit til sine medarbeidere.

Den andre søylen har en gjennomsnittsverdi på 4,6. Informantene mener også opplevelsen av tillit til at de er i stand til å utføre oppgaver kan bli bedre. Og slik som nevnt nevnte over, så vil rett kompetanse muliggjøre økt tillit fra ledelsen til at de er i stand til å utføre arbeidsoppgavene sine sikkert og effektivt.

Begge disse punktene kan kobles sammen med retningslinjene for prosedyrer og prosesser. Oppdaterte retningslinjer for de aktuelle arbeidsoperasjonen fungerer som en ramme som menneskene i en organisasjon handler innenfor. Ved å ha retningslinjer som forteller hvordan arbeidsoperasjoner skal utføres, så forteller det også implisitt noe om kompetansen man må ha for å gjøre jobben. Gode oppdaterte retningslinjer kan også fungere som ramme for å skape tillit og respekt i virksomheten. Dersom medarbeiderne handler innenfor disse rammene, kan ledelsen stole på avgjørelsene og ferdighetene til de ansatte.

Selv om HMS-ansvarlig ikke er en del av respondentene i spørreundersøkelsen, så har jeg gjort meg opp noen refleksjoner rundt hans rolle. Kanskje er han et eksempel på en som ikke er gitt den tilliten og friheten av ledelsen til å kunne ta avgjørelser. Han forteller meg under intervjuet at han har en veiledende rolle der han påser at lover og forskrifter blir fulgt. Han sier også at avgjørelser må drøftes og tas med daglig leder, og at han selv ikke sitter med beslutningsmyndighet. Det er ofte HMS-ansvarlig som står overfor situasjonene som krever at beslutninger skal tas, og dermed kunne det vært mer effektivt å tillegge ham den myndigheten. Å gi HMS-ansvarlig mer tillit og beslutningsmyndighet i situasjoner som krever det, kunne vært et grep for å få en mer fleksibel kultur.

Sammendrag og konklusjoner deskriptiv del

Det inntrykket jeg sitter igjen med, er at det er en sammenheng i dataene. Lederne skal fungere som et bindeledd i virksomheten ved å legge føringer som skal motivere de ansatte til å nå sentrale mål. Etersom ledelsens atferd signaliseres ut til medarbeiderne, er det

viktig å være bevisst hvilke prioriteringer de gjør i forhold til sikkerhetsarbeidet. Ledere som klarer å skape og praktisere en interesse rundt sikkerhets-temaet, har størst forutsetning for positive effekter på- og etterlevelse av sikkerhetskulturen. Gjennomgangen av den deskriptive delen munner ut i disse seks punktene under.

For det første er styringssystemet tosidig. Når det gjelder styringssystemets retningslinjer og prosedyrer er resultatene generelt gode, og informantene gir uttrykk for at dette fungerer godt i organisasjonen. Selv om resultatene er gode, er det indikatorer som tyder på at kan at retningslinjene kan forbedres og oppdateres. HMS-ansvarlig forteller at de har en årlig gjennomgang, som kanskje ikke er nok. Her kan de oppnå en høyere kontinuitet i arbeidet med retningslinjene, slik at de alltid er oppdaterte og kan benyttes for ulike arbeidssituasjoner. Respondentene opplever retningslinjene som enkle å forstå, og de er kjent med Grieg Seafoods retningslinjer, prosedyrer og prosesser (med en veldig høy score).

Når det gjelder sider ved styringssystemet som at bedriften er ryddig organisert, og at ledere og de ansatte kjenner organisasjon og ansvarsforhold- er det også generelt høye verdier. Egen rolle og ansvar er forstått! Det virker som at bedriften kan jobbe mer med ryddighet i organisering og at ledere og de ansatte kjenner organisasjon og ansvarsforhold under operasjoner. Et tiltak ledelsen kan se mot, er å sørge for at de myke forsvarerne er på plass for å hindre uønskede-hendelser. Oppdatering av prosedyrer kan også bidra til å klargjøre hvem som har ansvaret for de ulike oppgavene.

For det andre er informantene enige i at den rapporterende kulturen i bedriften kan bli bedre. Ikke alt rapporteres, og det er også virksomheten oppmerksomme på. De arbeider med å forbedre rapporteringskulturen, og de ønsker at alle hendelser rapporteres inn. Det kan være ledere ikke klarer å formidle viktigheten av rapportering godt nok. Ledere må skape en interesse rundt sikkerhets-temaet. Man må klare å skape en balanse hvor jobben kan utføres sikkert i henhold til HMS-arbeidet, samtidig som man opprettholder produksjonen. Det er også essensielt at hendelser blir fanget opp og utbedret for å fange opp og utbedre sikkerhetshull som kan føre til en større uønsket hendelse.

For det tredje opplever respondentene at GSR er mer opptatt av å lære av feil enn å peke på syndebukker. På forslag til forbedringer er resultatene noe dårligere. Informantene mener det er klart rom for forbedring, og dersom ledelsen ikke tar tak i dette kan de risikere en dårlig kultur hvor folk slutter å komme med forslag. Nøkkelinformant sier at de

er avhengig av tilbakemeldinger fra de ansatte for å kunne gjøre endringer. Her spiller også de ansattes medvirkningsplikt en viktig rolle.

For det fjerde har GSR en høy grad av åpenhet i det daglige, med en kultur hvor «vi sier ifra til hverandre». Mye kan tyde på at denne åpenheten er resultat av en god og effektiv kommunikasjon mellom forskjellige grupper i organisasjonen, og mellom ledere og medarbeidere.

For det femte mener informantene at GSR har en rettferdig kultur. GSR gjør grep når det er nødvendig, men sørger for å ta hensyn til den rapporterende i prosessen. Ansatte opplever en atmosfære av åpenhet og tillit, hvor ingen gis urimelige konsekvenser for å varsle. Deres opplevelse av rettferdighetskulturen samsvarer helt klart med Reasons teori om rettferdig kultur.

For det sjette mener informantene at GSR har rom for forbedring når det gjelder fleksibilitet i kulturen. De har gode resultater, likevel opplever informantene at noe kan bedres. Det er vanskelig å svare på hva dette er. Kanskje er det manglende kompetanse i den spisse linjen, og det kan også være manglende tillit fra ledelsen. Klare og oppdaterte retningslinjer kan være et grep for å få gi ansatte mer tillit, og oppnå en mer fleksibel kultur.

Dynamikken i organisasjonen er jo et samarbeid mellom ledelsen og medarbeiderne. Medarbeiderne plikter å ta sin del av ansvaret for forhold som angår deres arbeidssituasjon, mens ledelsen må bidra til å skape en kultur hvor de ansatte blir møtt på en god måte, som kan fremme deres deltakelse. Man kan i høyeste grad si at dette er et samspill. Ledelsen kan ikke forvente at ansatte skal rapportere hendelser dersom ledelsen ikke iverksetter tiltak, skyter budbringeren eller ikke uttrykker hvor avhengige de er av informasjon om hendelser. Likeledes kan ikke ansatte forvente at ting skal bli bedre hvis ikke ledelsen vet at noe kan endres til det bedre. Videre må ansatte føle at de blir hørt, og at tiltak iverksettes. Dette er viktige elementer i det å skape en god sikkerhetskultur. Det er ingen tvil om at GSR har gode intensjoner, tanker og meninger om hva som inngår i en god kultur, og dermed en sikker kultur. Resultatene er jevnt over positive. Det er et godt potensiale for å skape forbedringer.

5.4 Del 2: Analyse av sammenhenger i datamaterialet

Ved siden av å forstå i hvilken grad Grieg Seafood har en informert kultur og hvilke styrker og svakheter det er i den, slik jeg har fått fram i den deskriptive delen, er jeg i denne delen opptatt av sammenhenger i materialet. Hvilke forhold påvirker rapporterende kultur, lærende kultur, rettferdig kultur, fleksibel kultur og åpenhet. Svarene kan gi Grieg Seafood en pekepinn på hva de kan sette av tiltak for å gjøre noe med sikkerhetskulturen.

I teorien sier Reason at forhold som vi i Norge inkluderer i begrepet styringssystem eller internkontrollsystem er sentrale rammer for – og forhold som påvirker kulturen. Jeg legger denne årsaks modellen til grunn for de videre analysene.



Figur 5.8: Styringssystem som ramme for åpenhet.

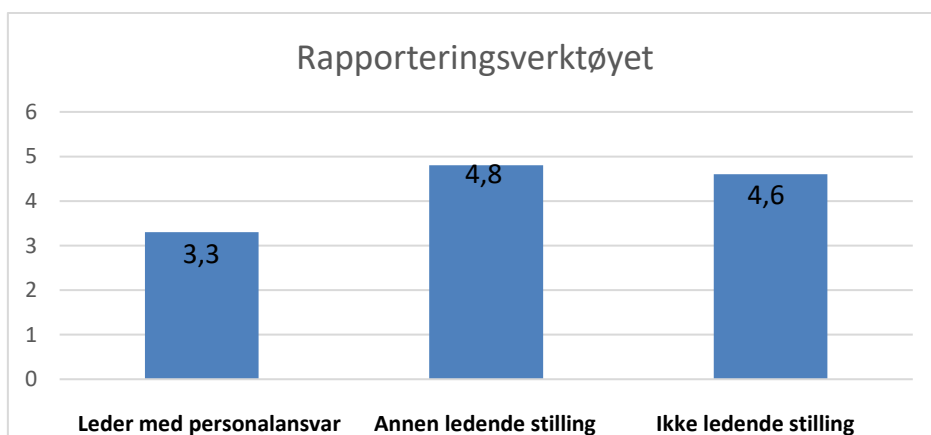
Styringssystemet kan fungere som sentrale rammer som påvirker åpenhet i organisasjonen. Det er ulike forhold ved styringssystemet som kan påvirke kulturen, og dermed hvilken grad av åpenhet informantene opplever er til stede i deres arbeidshverdag. Dersom de opplever høy grad av åpenhet, er det gjerne en ypperlig forutsetning for å utvikle den gode kommunikasjonen. Høy grad av åpenhet kan også være resultatet av en god kommunikasjon. Etter analyse del 1 ser vi at ansatte opplever høy grad av åpenhet, og de har en kultur «hvor vi sier ifra til hverandre». Det kan være et resultat av at GSR i høy grad opererer med klarhet i roller og ansvar, slik at ansatte vet hva som forventes for å utføre jobben, men også hva som vil være uakseptabel atferd. Dermed er styringssystemet med på å skape gode rammer for åpenheten hvor ansatte og ledere kommuniserer godt med hverandre, på tvers i organisasjonen.



Figur 5.9: Styringssystem som ramme for rapporterende kultur.

Styringssystemet kan fungere som sentrale rammer som påvirker den rapporterende kulturen i organisasjonen, og ansattes opplevelse av kulturen. Gode rammer kan fremme en god rapporteringskultur ved å ha klare retningslinjer for hva som skal rapporteres og ikke, om det er enkelt å bruke rapporteringsverktøyet, om det er prosedyrer for oppfølging av hendelser med mer. Ledelsen følger stort sett opp på hendelser, mener det kan bli bedre. Nøkkelinformanten sa i intervjuet at han uttrykker bekymring for at det kan bli for mange ledd i formidlingen av sikkerhetsrelaterte saker. Dette er forhold som ligger utenfor og påvirker den rapporterende kulturen.

Respondentene i diskusjonen i analyse del 1 er mener rapporteringskulturen er god, men at det også er rom for forbedringer. De opplever at ikke alt rapporteres, og det kan være systemene som påvirker dette. Kanskje skulle alle hatt mulighet til å rapportere selv, istedenfor å måtte gå via nærmeste leder? HMS-ansvarlig sa dette er noe de har vurdert, og har hatt lyst å prøve ut. Samtidig sa han at GSR egentlig ikke ønsker å involvere flere i prosessen med å skrive avvik. For å spille litt videre på dette, har jeg valgt å ta med en tabell med gjennomsnittsmålinger for spørsmålet: «Flere hendelser ville blitt rapportert dersom hver enkelt ansatt hadde tilgang til rapporteringsverktøyet»:



Figur 5.10: Flere hendelser ville blitt rapportert dersom hver enkelt ansatt hadde tilgang til rapporteringsverktøyet.

De som sitter i annen ledende stilling mener i høy grad at GSR kunne oppnådd flere rapporterte hendelser ved å gjøre rapporteringsverktøyet tilgjengelig for alle ansatte. De som sitter i ikke ledende stilling mener også det kunne bidratt til mer rapportering. Leder med personalansvar mener ting kanskje fungerer godt som de er, med at nærmeste leder er den som fører rapporteringen. Selv om det ikke diskuteres mer, kunne vært interessant å sett om dette kunne vært et grep for å øke antall registrerte hendelser.



Figur 5.11: Styringssystem som ramme for fleksibel kultur.

Styringssystemet kan fungere som sentrale rammer som påvirker organisasjonens fleksible kultur. Gode rammer er viktige for å skape fleksibilitet, ettersom dårlige rammer kan skape usikkerhet og uklare føringer for de ansatte. Respondentene er enige at de opplever god fleksibilitet i GSR, men også at det er rom for endring. Styringssystemet innehar en funksjon som kan påvirke åpenhet og kommunikasjon i organisasjonen, og dermed dens evne til å tilpasse seg omgivelsene. I en fleksibel kultur vier lederne en tillit til at medarbeiderne har kompetanse til å ta rett avgjørelse når arbeidsoperasjoner krever det.



Figur 5.12: Styringssystem som ramme for lærende kultur.

Styringssystemet kan fungere som sentrale rammer som påvirker den lærende kulturen i organisasjonen. Det er viktig med gode, velfungerende systemer for å fange opp hendelser. Men det er også viktig med systemer og prosedyrer som gjør at tilbakemeldingene kommer tilbake igjen til rapporteringsgruppen. Hendelser må fanges opp, og tilbakemeldinger er viktige dersom læring skal finne sted.

Faktoranalyse: Finner vi igjen «Reasons og Westrums-dimensjoner» i datamaterialet En Faktoranalyse er statistisk analysemetode, opprinnelig utviklet innen psykologien i forsøk på å finne frem til faktorer (underliggende dimensjoner) i et datamateriale. Finner man slike dimensjoner/faktorer kan man anvende dem til å lage skalaer/indekser/samlemål som består av enkeltvariabler som kan være sterkere mål på et fenomen enn å anvende enkeltvariabler.

Jeg gjorde en faktoranalyse med alle variablene mine (rotert, varimax). I den roterte faktormatrisen kommer det ut 3 faktorer. Noen av spørsmålene plasseres klart i en faktor. Men mange spørsmål lader sterkt på to faktorer samtidig. Det betyr at her er det nok mange av dimensjonene som overlapper hverandre, og de blir vanskelige å navn sette. Men det er

ikke vanskelig å plukke tre av begrepene til Reason og prøve å lage skalaer av dem. Disse tre skalaene er styringssystem, rapporterende kultur og åpenhet.

Styringssystem som består av: Grieg Seafoods retningslinjer for sikkerhet og drift er oppdaterte og passer for de aktuelle arbeidsoperasjonene, Grieg Seafoods retningslinjer for sikkerhet og drift er enkle og lett forståelige, jeg er kjent med Grieg Seafoods retningslinjer, prosedyrer og prosesser for å sikre en god sikkerhetskultur. Jeg kjørte så en Cronbach Alpha for å sjekke den interne konsistensen i skalaen. Det ga en skala Cronbach Alpha på ,917. Noe som er meget tilfredsstillende.

Rapporterende system som består av: På mitt anlegg rapporteres alle uønskede hendelser, det oppleves som enkelt å rapportere hendelser, rapporterte hendelser blir utbedret av ledelsen. For å sjekke den interne konsistensen i skalaen kjørte jeg en Cronbach Alpha. Det ga en Cronbach Alpha på ,796. Dette er også svært tilfredsstillende.

Åpenhet som består av: Jeg vil korrigere mine kolleger dersom de gjør en sikkerhetsmessig short cut, jeg blir korrigert av min leder dersom jeg gjør en sikkerhetsmessig short cut, jeg vil korrigere min leder dersom han/hun gjør en sikkerhetsmessig short cut, jeg blir korrigert av mine kolleger dersom jeg gjør en sikkerhetsmessig short cut. Jeg kjørte så en Cronbach Alpha for å sjekke den interne konsistensen i skalaen. Cronbach Alpha ble beregnet til ,893 som også er meget tilfredsstillende.

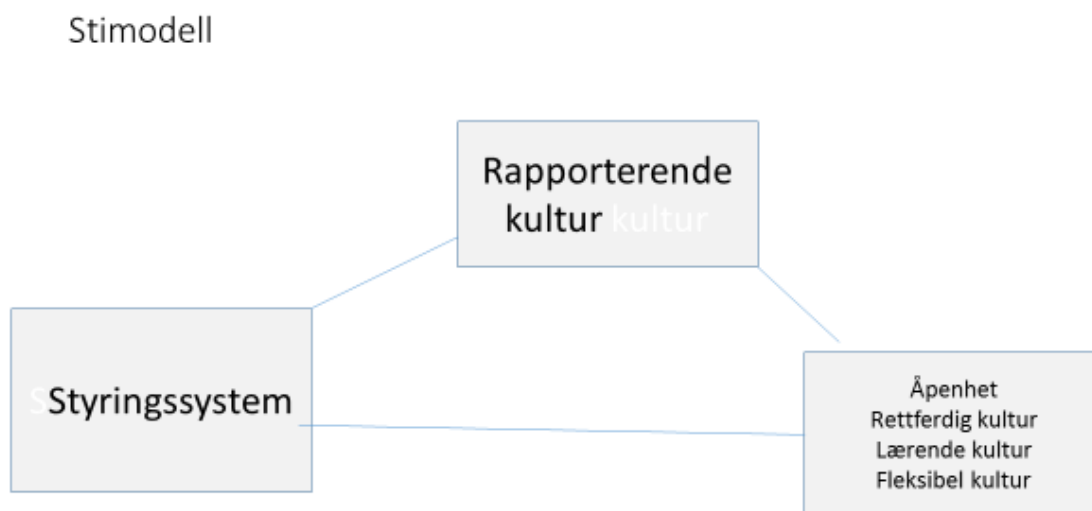
Konklusjonen min er at det er vanskelig å finne igjen alle Reasons «kulturer» som dimensjoner i mitt materiale. Med så få spørsmål som er operasjonaliseringer av eksempelvis «rettferdig kultur» og «fleksibel kultur» er det naturlig. For å fullføre en årsaksanalyse i henhold til min analysemodell, vil jeg derfor på enkelte for enkelte «kulturer» bruke enkeltspørsmål, som jeg ut ifra eget skjønn mener er den beste operasjonaliseringen.

Regresjonsanalyser og stianalyser

I en regresjonsanalyse får vi frem de direkte effektene av hver enkelt variabel mot den avhengige, kontrollert for de øvrige uavhengige. Den selvstendige effekten angis med standardiserte koeffisienter (Beta).

En stianalyse er en årsaks modell som angir årsaksforståelsen forskeren vil teste ut. Slik jeg har argumentert er det styringssystemet som er min bakenforliggende faktor. Jeg ser innholdsmessig at de utsagnene som plasseres under «rapporterende kultur» også har mye

med styringssystemet å gjøre. Jeg plasser derfor den som variabel 2 i årsakskjeden. Den stimodellen jeg vil benytte i regresjonsanalysen er da:



Figur 5.13: Stimodell.

De sammenhengene jeg vil benytte angis med beta-koeffisienter. Det er standardiserte regresjonskoeffisienter som forteller om den direkte/selvstendige effekten av en variabel på en annen. I figurene under er det angitt signifikansnivå på sammenhengene gjennom følgende symboler:

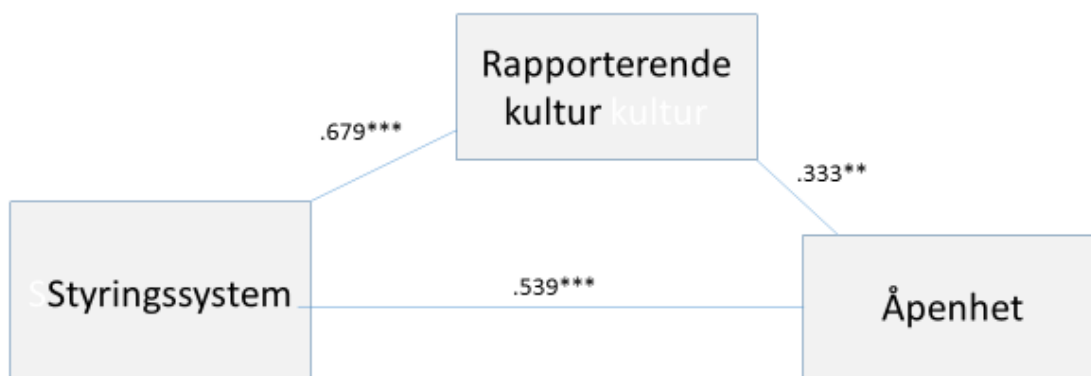
* = signifikant på .05 nivå

** = signifikant på .01 nivå

*** = signifikant på .001 nivå

Jeg har laget fire figurer for å illustrere de fire stianalysene som har blitt gjennomført. Disse figurene viser sammenhenger i datamaterialet, og effekter mellom variablene. Effekten mellom styringssystemet og den rapporterende kulturen er signifikant med en høy beta-verdi på .679. Derfor velger jeg å ikke diskutere denne sammenhengen under hver modell.

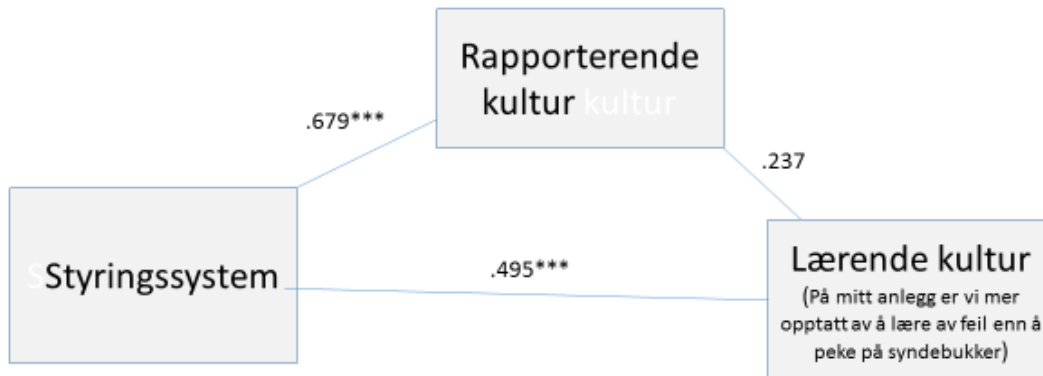
Regresjonsanalyse: Direkte effekter (Beta-koeffisienter) mellom styringssystem, rapporteringskultur og åpenhet



Figur 5.14: Stianalyse av sammenhenger mellom styringssystem, rapporterende kultur og åpenhet.

I stimodellen over ser vi at styringssystemet har en direkte, signifikant effekt på åpenheten i virksomheten. Styringssystemets positive effekt på åpenheten kan være en del av forklaringen på hvorfor respondentene opplever høy grad av åpenhet, hvor de har en god kommunikasjon og sier ifra til hverandre. Den rapporterende kulturen har også en signifikant effekt på åpenheten. Begge disse faktorene viser at det er en sammenheng i mine funn. Dersom styringssystemet øker med 1 prosentpoeng, øker åpenheten med 0.539 prosentpoeng.

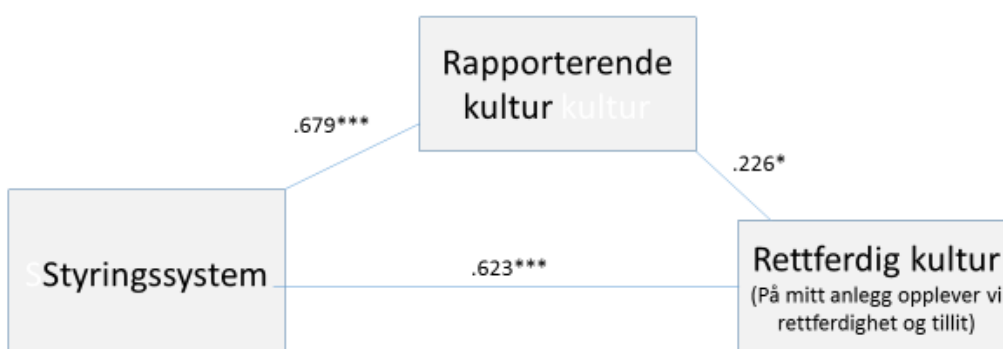
Regresjonsanalyse: Direkte effekter (Beta-koeffisienter) mellom styringssystem, rapporteringskultur og lærende kultur



Figur 5.15: Stianalyse av sammenhenger mellom styringssystem, rapporterende kultur og lærende kultur.

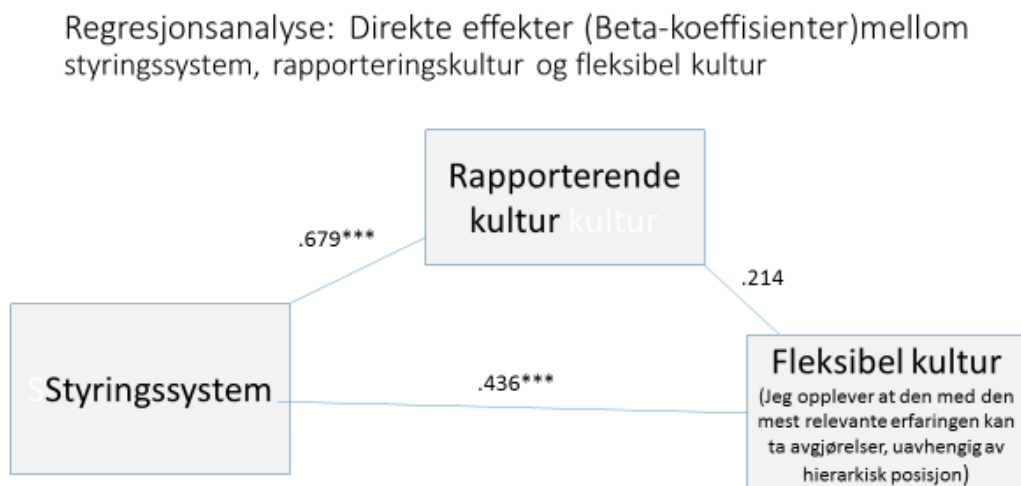
Stifiguren over viser at styringssystemet har en signifikant effekt på den lærende kulturen i virksomheten, mens den rapporterende kulturen har ikke en signifikant effekt. Dersom styringssystemet øker med 1, øker den lærende kulturen med .495 prosentpoeng. Et god eller dårlig styringssystem kan dermed ha positive og negative effekter på den lærende kulturen. Dette funnet støtter min antakelse om at åpenhet og styringssystem kan ha en effekt på de fire formene for kultur.

Regresjonsanalyse: Direkte effekter (Beta-koeffisienter) mellom styringssystem, rapporteringskultur og rettferdig kultur



Figur 5.16: Stianalyse av sammenhenger mellom styringssystem, rapporterende kultur og rettferdig kultur.

Styringssystemet har en signifikant effekt på rettferdig kultur. Dersom styringssystemet øker med 1, øker rettferdig kultur med .623 prosentpoeng. Styringssystemets effekt kan være fremmende eller hemmende for den rettferdige kulturen. Den rapporterende kulturen har en noe lavere effekt etter beta-koeffisientens verdi, men den er signifikant på .05 nivå. Dermed vil også en positivt ladet rapporterende kultur kunne ha positiv effekt på den rettferdige kulturen. Disse sammenhengene viser også at de ulike systemene i virksomheten påvirker hverandre.



Figur 5.17: Stianalyse av sammenhenger mellom styringssystem, rapporterende kultur og fleksibel kultur.

Styringssystemet har også her en signifikant effekt på den fleksible kulturen. Dersom styringssystemet øker med 1, øker den fleksible kulturen med .436 prosentpoeng. Men den rapporterende kulturen ser ikke ut til å ha en signifikant effekt på den fleksible kulturen.

Sammendrag og konklusjoner av sammenhenger i datamaterialet

I faktoranalyser kom det frem tre skalaer som ville være hensiktsmessig å bruke i videre operasjoner. I noen av dem ble det brukt enkelt spørsmål etter eget skjønn, som representerer kulturen. I en regresjonsanalyse fikk jeg frem de direkte effektene av hver enkelt variabel mot den avhengige, kontrollert for de øvrige uavhengige. Disse effektene er:

- Styringssystemet og den rapporterende kulturen har en signifikant effekt på åpenheten i organisasjonen.
- Styringssystemet har en signifikant effekt på den lærende kulturen, selv om den rapporterende kulturen ikke har det.
- Styringssystemet og den rapporterende kulturen har en signifikant effekt på den rettferdig kulturen. Styringssystemets effekt er noe mer signifikant enn den rapporterende kulturen.
- Styringssystemet har signifikant effekt på den fleksible kulturen, den rapporterende kulturen har det ikke.

Styringssystemet har stor forklaringskraft på samtlige av variablene vist i modellene over. Rapporteringssystemet har noe forklaringskraft. Analysen viser at det er sammenhenger i materialet, som betyr at de ulike elementene påvirker hverandre. Noen mer, noen mindre og ett par ikke i det hele tatt. Konklusjonen jeg vil trekke av dette, er at man må se på hele sammenhengen for å forstå det større bilde- som i denne sammenheng er Reasons teori om informert kultur.

Kapittel 6. Sammenfattende refleksjoner og forslag til videre forskning.

Formålet med forskningsspørsmålene i denne avhandlingen har vært å identifisere faktorer som kan fortelle noe om hvilken tilstand GSR sin sikkerhetskultur har, og om det finnes noen andre faktorer som påvirker denne. Mine funn viser at medarbeiderne har en positiv oppfatning av sikkerhetskulturen. Det er ikke alle faktorene innenfor Reasons fire elementer for kultur som er like gode, men generelle funn i analysen bekrefter at GSR kan sies å ha en informert kultur. Under presenteres de sentrale funnene.

Styringssystemet er tosidig. Den ene siden er retningslinjer og prosedyrer. De scorer høyt på at de er kjent med GSRs retningslinjer, prosedyrer og prosesser. De opplever også retningslinjene som enkle å forstå. Den andre siden representerer ryddighet i organisasjonen og klarhet i ansvarsforhold. Det er jevnt gode gjennomsnittsverdier, og vi kan si at roller og ansvar på arbeidsplassen er forstått. Et ledergrep kan være å øke kontinuiteten i både gjennomgang av retningslinjene- og oppdatering av prosedyrer. Da kan de skape bedre forutsetninger for å styrke de myke forsvarene.

Den rapporterende kulturen fungerer godt, men det er rom for forbedring. Det var ikke et overraskende funn, ettersom deres problemstillinger rundt denne utfordringen var et av grunnlagene for oppgaven min. Det kan være en ledelsesutfordring å klare å skape en god kultur rundt rapporteringsprosessen. Lederne må klare å skape en interesse rundt temaet og ikke minst håndtere hendelsene.

Medarbeiderne mener GSR er flinke til å ta lærdom av hendelser fremfor å fordele skyldspørsmålet. Når det gjelder tilbakemelding på forslag til forbedringer, kan virksomheten arbeide med å implementere gode rutiner og prosesser for å håndtere dette mer effektivt.

I det daglige opplever medarbeiderne en høy grad av åpenhet, en åpenhet som kjennetegnes av at det er tillatt «å si ifra til hverandre», uansett om det gjelder kolleger eller leder. Kommunikasjonen på arbeidsplassen virker åpen og trygg.

Ansatte mener kulturen oppleves som rettfærdig. Atmosfæren er preget av tillit og åpenhet, hvor det ikke forekommer urimelige konsekvenser for å varsle. Her har GSR helt tydelig klart å skape et godt klima som kan utnyttes for å skape forbedringer på andre områder.

I arbeidshverdagen opplever ansatte rom for fleksibilitet, men de mener det kan bli bedre. Det er vanskelig å si hva de ansatte mangler, men jeg har noen forslag til forbedringsområder. Det kan være interessant å se om kompetansen de har i den spisse linjen er relevant eller god nok. Det kan også være interessant å sett om økt tillit til medarbeiderne kunne bidratt til å skape en større fleksibilitet.

Stianalysen viser at styringssystemet har en signifikant forklaringskraft på både åpenheten, den lærende kulturen, den rapporterende kulturen og den fleksible kulturen. Min oppfatning om at styringssystemet spiller en stor rolle som pådriver eller en demper i utviklingen av en god sikkerhetskultur, får støtte i data. I denne sammenheng er styringssystemets innhold og utforming positiv, og fremmer åpenhet, læring, rapportering og fleksibilitet.

En faktor som jeg i etterkant ser at jeg burde belyst bedre, er ledernes rolle og praksis. Som jeg har pekt på i mine forbedringsforslag over, spiller lederne en sentral rolle. Er de med på å hemme eller fremme de ulike elementene av sikkerhetskultur? Jeg har konkludert med at ledelsen må være med å bidra til å skape en kultur hvor de ansatte blir møtt på en god måte, som kan fremme deres deltakelse.

Det er lederne som skal fungere som et bindeledd i virksomheten, det er de som legger føringer som skal motivere de ansatte til å nå sentrale mål. Deres atferd signaliseres ut til medarbeiderne, derfor er det viktig å være bevisst hvilken prioritering de gjør i forhold til sikkerhetsarbeidet. Det er lederne som har det største ansvaret for å interesse rundt sikkerhets-temaet, og de må selv praktisere det for å skape positive effekter på sikkerhetskulturen og etterlevelse. Medarbeiderne har også et ansvar, og plikter å medvirke. Den informerte kulturen dreier seg også om virksomheten, gjennom erfaringsdeling på tvers av anleggene.

6.1 Forslag til videre forskning

Ved siden av klarere søkelys på sikkerhetsledelse, ville det for videre forskning vært interessant å studert forskjellene mellom anleggene, dersom forholdene ligger til rette for det (mht. anonymitet og etikk). Grieg Seafood Rogaland har bemerket seg store variasjoner etter hvor mange avvik de forskjellige anleggene registrerer. Hva skyldes forskjellene? Hvorfor er noen flinkere enn andre? Det hadde vært interessant å bruke resultatene fra denne studien som et utgangspunkt for en slik studie.

Kapittel 7. Referanser

- Blaikie, N. (2010). *Designing social research*, (2. opplag). Cambridge: Polity Press.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Foss, S.E., Lakså, E., Moe, I. (2009). *Etablering og ledelse. Ledelse, markedsføring og økonomi til mesterprøven*. Sandefjord: Læremiddelforlaget AS.
- Jakobsen, D. I. og J. Thorsvik (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kaufmann, G. og A. Kaufmann (2011). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Midtbø, T. (2007). *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Perrow, C. (1999). *Normal accidents: living with high-risk technologies*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Hampshire: Ashgate.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Skog, O-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal akademisk.

7.1 Kompendium

Flin, R. (2007). Measuring safety culture in healthcare: A case for accurate diagnosis. *Safety Science*, 45, 653-667.

Westrum, R. (2009). Organizational factors associated with safety and mission success in aviation environment. *Handbook in Aviation Human Factors 2ed*, 5.1-5.37.

7.2 Nettsider

Aftenbladet.no. Lastet ned 4. mai 2017, fra

<http://www.aftenbladet.no/meninger/Lar-kulturendring-av-oljebransjen-63628b.html>

Arbeidstilsynet.no. Lastet ned 25. mai 2017, fra

<http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=227836>

Griegseafood.no. Lastet ned 2. juni 2017, fra

<http://www.griegseafood.no/wp-content/uploads/2016/04/GSF-2015-Baerekraft-NO.pdf>

Griegseafood.no. Lastet ned 1. juni 2017, fra

<http://grieg15.digirapport.no/eierstyring-og-ledelse/>

Griegseafood.no. Lastet ned 23. mai 2017, fra

<http://grieg15.digirapport.no/sustainability-report/hms-ansatte/>

Hms-fagligforum.no. Lastet ned 29. mai 2017, fra

<http://www.hms->

[fagligforum.no/fileadmin/pub_filer/vestlandet/hmsdagen10/AT Ledelse og HMS.pdf](http://www.hms-fagligforum.no/fileadmin/pub_filer/vestlandet/hmsdagen10/AT_Ledelse_og_HMS.pdf)

Kyst.no. Lastet ned 15. mai 2017, fra

<http://kyst.no/nyheter/for-lite-fokus-p-sikkerhet-i-havbruksnringen/>

Sintef.no. Lastet ned 29. mai 2017, fra

<http://www.sintef.no/siste-nytt/sikrere-arbeidsplasser-i-havbruk/>

Sintef.no. Lastet ned 29. mai 2017, fra

<http://www.sintef.no/siste-nytt/ny-undersokelse-viser-hoy-trivsel-i-havbruk/>

S-o-s.no. Lastet ned 29. mai 2017, fra

<http://s-o-s.no/risiko-i-havbruksnaeringen/>

Sysla.no. Lastet ned 15. mai 2017, fra

<http://sysla.no/fisk/stort-potensial-for-a-bruke-kunnskap-fra-olje-i-havbruk/>

7.3 Vedlegg

Vedlegg 1

Besvarelsen går fra skalaen 1-6 hvor 1 er helt uenig og 6 er helt enig. Respondentene kunne også krysse av for vet ikke/ikke relevant.

1. Kryss av for: leder med personalansvar, annen ledende stilling, ikke ledende stilling.
2. Jeg vet hva som forventes av meg for å gjøre en sikker jobb
3. Jeg er klar over hva som er mitt ansvar når det gjelder helse, miljø og sikkerhet på jobben
4. Jeg vet alltid hvem som har ansvaret for de ulike oppgavene
5. I Grieg Seafood opplever medarbeiderne tillit til at de er i stand til å utføre oppgaver sikkert og effektivt
6. Jeg har tilgang til det som trengs av verktøy og utstyr for å gjøre en sikker jobb
7. Jeg er kjent med Grieg Seafoods retningslinjer, prosedyrer og prosesser for å sikre en god sikkerhetskultur
8. Grieg Seafoods retningslinjer for sikkerhet og drift er oppdaterte og passer for de aktuelle arbeidssituasjonene
9. Grieg Seafoods retningslinjer for sikkerhet og drift er enkle og lett forståelige
10. Jeg opplever at den med den mest relevante erfaringen kan ta avgjørelser, uavhengig av hierarkisk posisjon
11. Det oppleves som enkelt å rapportere hendelser
12. Jeg vil korrigere mine kolleger som gjør en sikkerhetsmessig short cut (sikkerhetsbrudd)
13. Jeg vil korrigere min leder dersom han/hun gjør en sikkerhetsmessig short cut
14. Jeg blir korrigert av kolleger dersom jeg gjør en sikkerhetsmessig short cut
15. Jeg blir korrigert av min leder dersom jeg gjør en sikkerhetsmessig short cut
16. Å varsle om kritikkverdige forhold vil ikke ha negative konsekvenser for den som varsler
17. På mitt anlegg rapporteres alle uønskede hendelser
18. Grieg Seafood har gitt meg tilstrekkelig opplæring i forhold til helse og sikkerhet, og utførelsen av mine arbeidsoppgaver
19. Det gis alltid rask tilbakemelding når det kommer forslag til forbedringer
20. Rapporterte hendelser blir utbedret av ledelsen
21. På mitt anlegg er vi mer opptatt av å lære av feil enn å peke på syndebukker
22. På mitt anlegg opplever vi rettferdighet og tillit
23. På mitt anlegg har ingen fått urimelige konsekvenser for å varsle
24. Flere hendelser ville blitt rapportert dersom hver enkelt ansatt hadde tilgang til rapporteringsverktøyet