



uis.no

Geir Vadseth

Sikkerhetskultur i NSB Persontog

Masteroppgave 2014

Avhandlingen er innlevert som del av
Masterstudiet i Sikkerhetsledelse og
risikostyring ved Universitetet i Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM I
Sikkerhetsledelse og risikostyring

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vårsemester 2014

FORFATTER:

Geir Vadseth

VEILEDER:

Lillian Katarina Stene

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Sikkerhetskultur i NSB Persontog

EMNEORD/STIKKORD: Sikkerhetskultur, sikkerhet,

SIDETALL: 96 (inkludert litteraturliste og vedlegg)

Oslo, 14. september 2014.....

DATO/ÅR

Forord

Denne avhandlingen er et resultat av en et langt arbeid, både helt konkret knyttet til at det tar lang tid og skrive en slik avhandling, og fordi det er avslutningen på en utdannelsesprosess som har pågått over flere år. Jeg kunne ikke gjort dette helt alene, og det er derfor på sin plass og takke arbeidsgiver, utdanningsinstitusjon, kolleger, veiledere, informanter, venner og familie for at dere har vært tålmodige og hjulpet meg og bli ferdige med det utdanningsprosjektet denne avhandlingen er en del av.

Avhandlingen kobler utdannelsen fra Universitetet i Stavanger med arbeidet mitt i NSB AS, og jeg håper resultatet av dette arbeidet kan komme til nytte både for universitet, arbeidsgiver og andre som har interesse for sikkerhetskultur.

Resymé

Denne oppgaven dreier seg om å beskrive NSB Persontog sin sikkerhetskultur for å identifisere hvilke faktorer som kan benyttes til og forklare hvorfor det kulturelle bildet ser akkurat slik ut som det gjør. Dette gjør at studiens problemstilling er valgt til å være:

Har NSB Persontog en enhetlig sikkerhetskultur?

Med underliggende forskningsspørsmål: *Hvilke faktorer påvirker dannelsen av sikkerhetskultur i NSB Persontog?*

For å beskrive sikkerhetskultur er det i denne oppgaven valgt å benytte Ron Westrum sin inndeling i kulturtypologiene, patologisk, byråkratisk og generativ sikkerhetskultur (Westrum, 1993).

Studien er gjennomført ved bruk av et deduktivt forskningsdesign, og det er lagt vekt på en utstrakt bruk av metode og kildetriangulering. Data til oppgaven er behandlet kvalitativt og er hentet fra informanter gjennom intervjuer og samtaler, og fra dokumenter hentet fra arkiv, saksbehandlingssystemer og offentlig tilgjengelige kilder.

Studien viser at til tross for at NSB Persontog har et tydelig ønske om en generativ sikkerhetskultur, kan de ikke sies å ha det. NSB Persontog har en sikkerhetskultur der hvilken kulturtypologi som er dominerende varierer stort ut i fra hvilken del av organisasjonen som studeres. NSB Persontog har med andre ord ikke en enhetlig sikkerhetskultur, men en sikkerhetskultur som varierer ut i fra hvor stor påvirkning ulike faktorer av betydning for dannelsen av sikkerhetskultur har på de ulike gruppene som studeres.

Det er mange ulike faktorer som kan ha påvirkning på dannelsen av sikkerhetskultur, og det kan være variasjon i hvor stor effekt de enkelte av disse faktorene har på ulike organisasjoner. I NSB Persontog viser funnene i denne studien at trygghet i forhold til egen rolle, posisjon og base for organisatorisk makt er en forklarende faktor i forståelsen av hvorfor NSB Persontog har den sikkerhetskulturen som er beskrevet i denne avhandlingen. Funnene viser at holdninger og adferd hos ledere og sentrale personer er viktige i dannelsen av sikkerhetskultur i NSB Persontog.

Studien viser at NSB Persontog har høye ambisjoner relatert til sikkerhetskultur. Den viser også at de har en velutviklet sikkerhetskultur, med et uforløst potensial for forbedring som dersom det forløses kan bringe NSB Persontog sin sikkerhetskultur til samsvar med de høye ambisjonene.

En slik endring vil kreve at man reduserer usikkerheten rundt den enkeltes roller, posisjoner og baser for organisatorisk makt, og skaper en balanse i maktforhold som fremmer en rasjonell sikkerhetsstyring. Det er ikke alle faktorene som påvirker dette som er styrbare for organisasjonen, noe som gjør de som har styrbarhet er desto viktigere.

Holdninger og adferd hos ledere og sentrale personer har som tidligere nevnt stor betydning for dannelsen av sikkerhetskultur i NSB Persontog, og er også en faktor som har styrbarhet for organisasjonen. Studien viser dermed at systematisk arbeid med hvem som tildeles hvilke posisjoner og hvordan man behandler, kvalifiserer og utvikler ledere og sentrale personer er avgjørende for hvordan NSB Persontog sin sikkerhetskultur vil utvikle seg videre.

Oslo 14. September 2014

Innhold

1	INNLEDNING.....	1
1.1	Avhandlingens rasjonale	2
1.2	Hensikten med studien	3
1.2.1	PROBLEMSTILLING.....	3
1.3	Avhandlingens oppbygging	4
2	ORGANISASJON OG RAMMEFAKTORER	5
3	TEORI	9
3.1	Introduksjon.....	9
3.1.1	Sikkerhet	9
3.1.2	Perspektiver.....	11
3.1.3	Sikkerhetsstyring	14
3.1.4	Kultur, og organisasjonskultur sikkerhetskultur	15
3.2	Påvirkning.....	16
3.2.1	Interne faktorer	16
3.2.2	Eksterne faktorer	20
3.2.3	Sammendrag kultur.....	22
3.3	Subkulturer	23
3.4	Kategorisering.....	23
3.5	Betraktninger	24
3.6	Oppsummering av teori.....	25
4	DESIGN OG METODER	27
4.1	Forskningsdesign	27
4.2	Datainnsamling	27
4.3	Intervjuer	28
4.4	Å forske blant sine egne	29
4.5	Reliabilitet og validitet	32
5	PRESENTASJON AV EMPIRI	35
5.1	Det offisielt beskrevne:	35
5.2	Persontog og stabsnivå:	38
5.2.1	Hvilken bakgrunn har sentrale ledere?	38
5.2.2	Hvilke kanaler for påvirkning har dette nivået?.....	39

5.2.3	Er det andre sterke påvirkningsfaktorer knyttet til dette nivået.....	40
5.2.4	Hva er forholdet til det offisielt beskrevne på dette nivået?	41
5.2.5	Hvordan forholdt de seg til Nykirke ulykken?.....	41
5.2.6	Hvordan kan de dominerende trekkene ved dette nivået beskrives	42
5.3	Resultatenheter.....	42
5.3.1	Hvilken bakgrunn har sentrale ledere?	42
5.3.2	Hvilke kanaler for påvirkning har disse enhetene?	45
5.3.3	Er det andre sterke påvirkningsfaktorer knyttet til dette nivået?.....	45
5.3.4	Hva er forholdet til det offisielt beskrevne?.....	46
5.3.5	Hvordan forholdt de seg til Nykirke ulykken?.....	48
5.3.6	Hvordan kan de dominerende trekkene ved disse enhetene beskrives?.....	49
5.4	Funksjonelle enheter	50
5.4.1	Hvilken bakgrunn har sentrale ledere?	50
5.4.2	Hvilke kanaler for påvirkning har disse enhetene?	53
5.4.3	Er det andre sterke påvirkningsfaktorer på dette nivået?.....	54
5.4.4	Hva er forholdet til det offisielt beskrevne?.....	54
5.4.5	Hvordan forholdt de seg til Nykirke ulykken?.....	55
5.4.6	Hvordan kan de dominerende trekkene ved dette nivået beskrives?.....	56
6	DISKUSJON.....	57
6.1	NSB Persontog sikkerhetskultur eller subkulturer?	57
6.2	Indikasjoner på kultur i NSB Persontog.....	59
6.3	Hvilke faktorer	63
6.3.1	Ulike ledere	63
6.3.2	Ulike lokale forhold.....	64
6.3.3	Ulik erfaring	65
6.3.4	Ulik bakgrunn.....	66
6.3.5	Fordeling av makt.....	67
6.3.6	Kommunikasjon	74
6.3.7	Ambisjoner og markeringsbehov	80
6.3.8	Usikkerhet og tillit	82
6.4	Sammendrag	83
7	KONKLUSJON OG VIDERE ARBEID	86

8 REFERANSER	88
VEDLEGG	92

1 Innledning

Transport av mennesker er en av de aktivitetene mennesker driver med som er tett knyttet til muligheten for tap av liv, men som vi som samfunn allikevel betrakter som en rasjonell og nyttig aktivitet.

Jernbanen er et av de systemene som er etablert for å ivareta samfunnets transportbehov. I likhet med andre systemer som transporterer mennesker har jernbanen sine potensielle sikkerhetsutfordringer som må håndteres.

Sikkerheten på jernbanen er tradisjonelt høy sammenlignet med andre transportsystemer, som for eksempel veitrafikk, årsakene til dette ligger til dels i at teknologien og farene ved den er godt forstått, samt i måten jernbanen er organisert, og at vi har utviklet nivået av sikkerhet over lang tid i en kontekst der det å unngå ulykker har vært og er en viktig verdi.

Det er interessant å studere årsakene til at det er slik, og hva som er vesentlig for at jernbanen skal kunne opprettholde og videreutvikle sitt sikkerhetsmessige nivå.

NSB som organisasjon har gått gjennom endring de siste 15-20 årene. Fra å være en organisasjon som opererte en hel sektor på vegne av staten, til dagens situasjon der NSB Persontog er en stor operatør / jernbaneforetak som operer under samme betingelser og styreformer som andre kommersielle aksjeselskaper.

Før endringene og oppdelingen av jernbanesektoren hadde NSB selv kontroll over en større del rammebetingelsene. Utvikling og fortolkning av regelverk, godkjenning og utvikling av kjøretøy, utvikling og tilpassing av infrastruktur samt trafikkplanlegging og prioritering var interne anliggende der rammebetingelsene ikke ble lagt utenfor organisasjonen.

Dagens situasjon er mer kompleks i forhold til antallet aktører og kompleksiteten i føringene som legges. Koblingen til den politiske ledelse er mindre direkte. NSB persontog er imidlertid som konsekvens av sin størrelse og sin kompetanse et viktig verktøy for den politiske ledelse for å gjennomføre politiske ambisjoner for jernbanen. Føringene som er gitt til NSBs ledelse gjennom krav til økonomiske resultater og kommersiell drift er ikke alltid i samsvar med andre politiske mål den til enhver tid sittende regjering har der passasjertrafikk på jernbane er et verktøy for oppnåelse av resultater.

Dette i kombinasjon med at jernbanen har en sterk fagforeningstradisjon med flere sterke fagforeninger som er godt representert i selskapets styrende organer gjør at selskapet har en kompleksitet knyttet til sine beslutningsprosesser som kan betegnes som utfordrende.

1.1 Avhandlingens rasjonale

NSB Persontog er en organisasjon med en lang tradisjon for sikkerhetsarbeid, virksomheten er gjennom jernbanelovgivningenⁱ pålagt en omfattende sikkerhetsstyring. Dette gir en organisasjon som har de systemer og prosedyrer som forventes av en organisasjon med et godt system for sikkerhetsstyring. Det er også en, etter norske forhold, stor organisasjon som har utviklet seg over en lang tidsperiode. Kultur og holdninger i organisasjonen antas av meg å være av avgjørende betydning for hvordan sikkerhetsstyringen virker i praksis, og hvilket risikonivå man ender opp med ved gjennomføring av organisasjonens virksomhet.

Det snakkes mye om organisasjonens sikkerhetskultur, men det finnes lite kunnskap om hvordan den egentlig kan beskrives. Dette er nok ikke unikt for NSB Persontog, James Reason (1997) fremstiller dette som ganske vanlig i organisasjoner.

Svært mange forhold knyttet til NSB Persontog sitt sikkerhetsarbeid er som tidligere nevnt regulert gjennom ulike typer regelverk. Det er mulig for eksterne å regulere adferd og utslag av kulturelle forhold, men kultur består også av holdninger og verdier som ikke i samme grad kan styres med disse virkemiddelene.

Sikkerhetskultur har betydning for resultatet av sikkerhetsarbeidet. Kulturen påvirker hva vi velger å gjøre, og hvordan vi velger å gjøre det vi gjør. Hvem gjør hva, hvor, når og hvordan er det som jobbes med for å forhindre ulykker, men for å lære og for å forstå hva vi skal gjøre hvor, når og hvordan trenger vi den kunnskapen om hvorfor som ligger i forståelsen av kulturen. Det er derfor betydningsfullt å studere hvilke faktorer som påvirker dannelsen av sikkerhetskulturen.

Når et tog sporer av er det nødvendigvis ikke bare fordi en lokomotivfører har kjørt for fort. Det er flere grunner til en ulykke, og det er mer vi kan lære for å unngå fremtidige

ⁱ Med Jernbanelovgivningen menes Jernbaneloven (1993), med tilhørende forskrifter.

ulykker, enn at vi ikke skal kjøre for fort. Da må vi forstå hvorfor det ble kjørt for fort og for å forstå dette fullt ut trenger vi å ha kunnskap om faktorene som påvirker verdier, holdninger og adferd, eller med andre ord kultur.

Hvilke faktorer som påvirker dannelsen av sikkerhetskulturen i NSB Persontog er et spennende tematisk område, som fortjener å bli undersøkt grundig.

1.2 Hensikten med studien

Dette er i hovedsak en beskrivende studie av en gitt organisasjon som ikke forventes å gi noen vesentlige teoretiske eller metodiske bidrag, men som kan bidra empirisk til å styrke tidligere teoretiske hypoteser om sikkerhetskultur og hvordan ulike faktorer som kan påvirke dannelsen av sikkerhetskultur virker.

Studien vil kunne belyse spørsmålet om det i store organisasjoner finnes en sikkerhetskultur det er mulig å beskrive enhetlig, eller om sikkerhetskultur i store organisasjoner må anses som en samling subkulturer med ulike kulturelle trekk.

Studien vil kunne være et eksempel på hvilke faktorer som påvirker dannelsen av sikkerhetskultur i store organisasjoner, som kan bidra til og svare på spørsmålet om hvordan sikkerhetskultur dannes i slike organisasjoner.

Forståelse av disse forholdene blant ledere vil være viktig for å forbedre fremtidig sikkerhetsarbeid gjennom sikkerhetskultur i store organisasjoner.

1.2.1 PROBLEMSTILLING

Denne oppgaven dreier seg om å beskrive NSB Persontog sin sikkerhetskultur for å identifisere hvilke faktorer som kan benyttes til og forklare hvorfor det kulturelle bildet ser akkurat slik ut som det gjør. Dette gjør at studiens problemstilling er valgt til å være:

Har NSB Persontog en enhetlig sikkerhetskultur?

Med underliggende forskningsspørsmål: ***Hvilke faktorer påvirker dannelsen av sikkerhetskultur i NSB Persontog?***

1.3 Avhandlingens oppbygging

Oppgaven består av 8 kapitler, hvor innholdet og formålene med de ulike kapitlene er beskrevet i figuren nedenfor.

Kapittel 1 - Innledning	Oppgavens innledning redegjør for oppgavens bakgrunn og valget av problemstilling.
Kapittel 2 – Organisasjon og rammefaktorer	I kapittel 2 redegjøres det for organisasjonens oppbygging og rammevilkår.
Kapittel 3 - Teori	I kapittel 3 redegjøres det for det teoretiske grunnlaget som i oppgaven benyttes for å belyse problemstillingen.
Kapittel 4 – Design og metode	I kapittel blir det redegjort for oppgavens metodiske valg, gjennomføringen av undersøkelsen og bakgrunnen for valg av informanter og informasjonskilder og det gjøres kritiske refleksjoner knyttet til de metodiske valgene og gjennomføringen av oppgaven.
Kapittel 5 - Resultat	I kapittel 5 presenteres en oversikt over resultatet av undersøkelsen av dokumenter, saksbehandlingsdokumentasjon og intervjuer.
Kapittel 6 - Diskusjon	I kapittel 6 diskuteres resultatene av dokumentundersøkelser og intervjuer i lys av det teoretiske grunnlag som er benyttet i oppgaven.
Kapittel 7 - Konklusjoner og videre arbeid	I kapittel 7 redegjøres det for konklusjonene rundt oppgavens problemstilling, og behovet for videre forskning.
Kapittel 8 - Referanser	I det siste kapittelet listes referansene som er brukt i avhandlingen opp.

Tabell 1: Oppbygning av oppgaven.

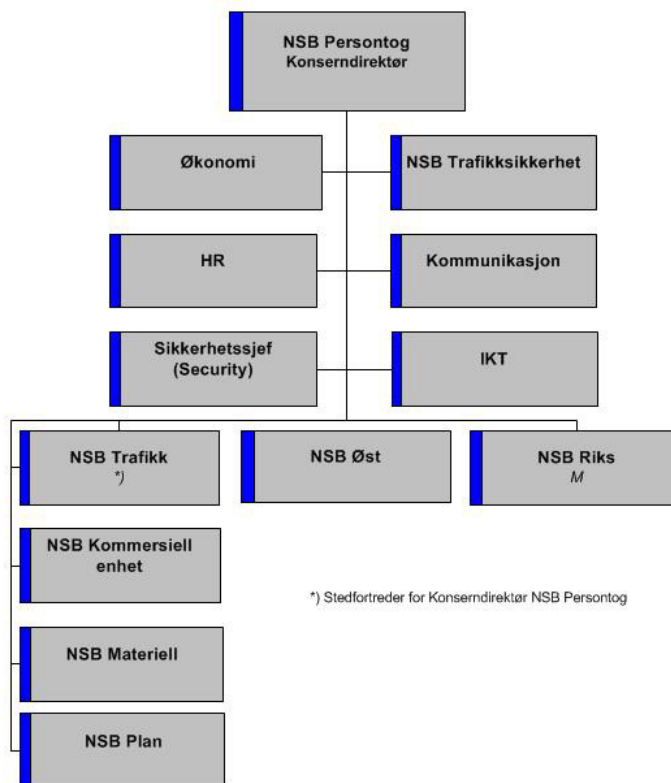
2 Organisasjon og rammefaktorer

I Norge står NSB Persontog for ca. 90 %, NSB Gjøvikbanen for ca. 2 % og Flytoget AS for ca. 8 % av passasjertransporten, (Jernbaneverket 2012). NSB som tidligere var synonymt med Jernbanen ble i 1996 delt i Jernbaneverket som er en statsetat som er delegert myndighet fra Samferdselsdepartementet til å være infrastrukturforvalter på statens vegne, Statens jernbanetilsyn som er en statlig etat under samferdselsdepartementet som utøver kontroll og tilsynsmyndighet med private og offentlige jernbaneforetak og derigjennom av NSB AS som er et jernbaneforetakⁱⁱ. NSB AS er et statlig heleid selskap eiet av samferdselsdepartementet, der samferdselsministeren utgjør selskapets generalforsamling som styrer virksomheten gjennom å utpeke et styre. NSB AS har en enhet / avdeling der den ordinære passasjertrafikken med unntak av NSB Gjøvikbanen (som er eget aksjeselskap) er samlet som kalles NSB Persontog. NSB AS som morselskap i et konsern driver også med andre virksomheter, men det er ikke relevant for denne studien.

NSB Persontog er bygget opp rundt to operative enheter som omtales som «Resultatenhetene» som gjennomfører NSB Persontogs hovedaktivitet, fremføring av tog med betalende passasjerer. Disse enhetene heter NSB Riks, og NSB Øst. Det er i tillegg en funksjonell enhet som heter NSB Materiell som forvalter jernbanekjøretøyene og sørger for at de operative enhetene, Riks og Øst, har sikre, vedlikeholdte, rene, og pålitelige jernbanekjøretøy tilgjengelige for gjennomføring av NSB Persontog sin hovedaktivitet. Det er en funksjonell enhet som kalles NSB trafikk som har et driftsoperativt senter (DROPS) som koordinerer aktivitet mot det operative, utfører transportledelse og bidrar ved avvikshåndtering. Persontogdirektøren har en sikkerhetsstab som er organisert i en stabsenhet som kalles NSB Trafikksikkerhet som bistår Persontogdirektøren og resten av Persontog organisasjonen med å ivareta ansvaret for sikkerhet på en god måte. Enheten er ledet av Trafikksikkerhetsdirektøren. NSB Persontog har også en økonomistab og andre støtteenheter som Marked, Kommersiell, IKT og HR (Som driver NSBs interne utdanningsinstitusjon for operativt personale).

ii Jernbaneforetak: ethvert offentlig eller privat foretak med lisens hvis hovedvirksomhet er transport av gods og/eller passasjerer med jernbane, der foretaket forplikter seg til å sørge for trekkraften, herunder foretak som bare sørger for trekkraften, Tillatelsesforskriften (2010).

NSB Persontog



Figur 1 NSB Persontog sin organisering.

NSB Persontog har relatert til trafikksikkerhet valgt å organisere seg slik at Persontogdirektøren har et trafikksikkerhetsråd, som består av deler av ledergruppen (Direktørene for Riks, Øst, Materiell, HR, og Trafikk) samt representanter for de største fagforeningene, som har til oppgave å bistå i behandlingen av saker av betydning for trafikksikkerheten. Det skal være en arena for samhandling og bidra til å holde oversikt over tilstand og utvikling innen trafikksikkerhet for NSB Persontog og er Persontogs øverste beslutningsorgan innen trafikksikkerhets relaterte anliggender. NSB Trafikksikkerhet er sekretariat for Trafikksikkerhetsrådet. Det er også etablert en arena som kalles Trafikksikkerhetsarena 2. Det skal være en arena for samhandling og koordinering av sikkerhetsstabene og skal bidra til å holde oversikt over tilstand og utvikling innen trafikksikkerhet for NSB Persontog, og til og danne en felles oppfatning av denne samt tilrettelegge for saker som skal behandles i Trafikksikkerhetsrådet Det er i tillegg etablert trafikksikkerhetsarenaer i de enkelte enheter som har til hensikt å sikre samhandling om saker av betydning for trafikksikkerhet internt i enheten og koordinering mellom linje og stab.

NSB Persontog sin virksomhet er regulert av de lover og forskrifter som gjelder for aksjeselskaper i Norge, men er i tillegg også underlagt Jernbaneloven med forskrifter. Statens Jernbanetilsyn har fått oppgaven med å føre tilsyn med at Jernbaneloven med forskrifter etterleves og har gjennom forvaltning og tildelingsrettighet av forskriftenes krav om lisens og sikkerhets sertifikat og som godkjenningsmyndighet for kjøretøy blitt tildelt betydelige sanksjonsmidler ovenfor jernbaneforetakene. Jernbanelovens forskrifter gir en detaljert regulering av NSB Persontog sine operasjonelle aktiviteter og arbeide med trafiksikkerhetsstyring.

I jernbaneforetakenes arbeid med jernbanekjøretøy og tillatelsesprosessen knyttet til godkjenning av jernbanekjøretøy er sikkerhetsstyring institusjonalisert ved krav om etterlevelse av prosess standarden Norsk Elektroteknisk komite (1999) som deler jernbanekjøretøyets levetidsprosess inn i fjorten faser og legger føringer for oppfølgingen og styringen av pålitelighet, tilgjengelighet, vedlikeholdsvennlighet og sikkerhet for de ulike fasene. Jernbanekjøretøyene er en viktig del av jernbaneforetakenes operative virksomhet. Kravene som er satt til trafiksikkerhetsstyringen knyttet til jernbanekjøretøy og de omfattende kravene til trafiksikkerhetsstyring og organisering i lisens og sertifikat betingelsene for jernbaneforetakene påvirker andre forhold ved den operative virksomheten slik at arbeid med trafiksikkerhetsstyring er en gjennomgående og kontinuerlig aktivitet i all operativ aktivitet virksomheten utfører.

Statens havarikommisjon for transport er et forvaltningsorgan utpekt av Samferdselsdepartementet som har til oppgave å opptre som et uavhengig undersøkelsesorgan, og som ut fra egne vurderinger skal undersøke jernbaneulykker av betydning for sikkerheten og ut ifra dette fremme sikkerhetstilrådninger. Statens havarikommisjon kan ikke instrueres av Samferdselsdepartement eller andre i faglige spørsmål eller tilrådninger. Innen jernbanesektoren håndteres Statens havarikommisjon for transport sine tilrådninger som er rettet mot jernbaneforetakene ved at Statens jernbanetilsyn ovenfor jernbaneforetakene, etter vurdering, kan gjøre Statens havarikommisjon for Transport sine tilrådninger til pålegg om å etterkomme tilrådingene.

NSB Persontog sine operative aktiviteter foregår i all hovedsak på det nasjonale jernbanenettet. Det nasjonale jernbanenettet eies av Staten og forvaltes av Jernbaneverket, Som forvalter av det nasjonale jernbanenettet gir Jernbaneverket detaljerte regler og betingelser for benyttelse av det nasjonale jernbanenettet som legger

sterke føringer på NSB Persontog sine operative aktiviteter. Forholdet mellom Jernbaneverket som infrastrukturforvalter og NSB Persontog som jernbaneforetak er regulert i en avtale mellom partene om sportilgang.

Jernbaneverket har også et nært operativt samarbeid med NSB og andre jernbaneforetak ved at det i praksis er jernbaneverkets togledere som styrer togtrafikken på det nasjonale jernbanenettet. Dette gjøres gjennom operativ styring av signalsystemer og annen infrastruktur, samt ved kommunikasjon mellom togleder og togfører.

3 Teori

Dette kapittelet vil benyttes til og redegjøre for det teoretiske grunnlaget, som benyttes til å fortolke og diskutere studiens observasjoner. Sentrale begreper vil bli redegjort for og satt i den kontekst de benyttes i denne studien.

3.1 Introduksjon

Kultur blir i denne studien betraktet i kontekst av en organisasjon sitt forhold til sikkerhet. Formålet er gjennom å studere og beskrive organisasjonens sikkerhetskultur å identifisere hvilke faktorer som er av betydning for dannelsen av akkurat disse kulturelle trekkende og handlingsmønstrene i organisasjonen. Av den grunn er det naturlig å redegjøre for begrepene sikkerhet, sikkerhetsstyring, kultur, organisasjonskultur og sikkerhetskultur.

Det vil også bli gjort rede for hvilke faktorer som antas som viktige dannelsen av sikkerhetskultur i organisasjoner. Det er derfor valgt å fokusere på subkulturer, mennesker, makt og kommunikasjon. Når det gjelder sikkerhetskultur finnes det en rekke ulike perspektiver, og ulike måter og kategorisere denne på det er derfor redegjort for valg i forhold til perspektiver og kategoriseringer som antas å være hensiktsmessige for å kunne kategorisere, vurdere og beskrive sikkerhetskulturen i NSB Persontog.

3.1.1 Sikkerhet

Begrepet sikkerhet oppfattes gjerne som fravær av fare, eller synonymt med beskyttelse, trygghet, nøyaktighet, garanti og forvisning.

Sikkerhet defineres av SINTEF (2002) som: *«Evne til å unngå skade på eller tap av mennesker, ytre miljø og materiell på grunn av akutte, utilsiktede hendelser (ulykker/uhell) eller kriminelle handlinger.»*

Store Norske Leksikon (2014) har en lignende definisjon: *«Sikkerhet, sannsynlighet for at ulykker unngås; fravær av situasjoner eller tilstander som kan forårsake personskade og død, eller skade eiendom eller miljø. Sikkerhet er ofte brukt som motsetning til risiko (høy sikkerhet gir lav risiko).»*

Ullring (2006) setter legger i sin utredning følgende definisjon til grunn «*Sikkerhet danner en begrepsmessig motsetning – et antonym – til sårbarhet, som ifølge NOU 2000:24 defineres slik: «Uttrykk for de problemer et system får med å fungere når det utsettes for en uønsket hendelse, samt de problemer systemet får med å gjenoppta sin virksomhet etter at hendelsen har inntruffet.»* (Ullring, 2006).

Som man ser av definisjonen og den alle variantene av betydning av ordet i dagligtalen er ikke sikkerhet et enkelt begrep å definere.

I jernbanesammenheng skiller man i de fleste sammenhenger i tillegg mellom sikkerhet som er knyttet til ulykker og utilsiktede handlinger, og Security, (eller sikring som det omtales som), som er knyttet til viljeshandlinger, kriminalitet og sabotasje.

Sikkerhet i den varianten vi snakker om i denne sammenheng har med verdier å gjøre. Den mest utbredte forståelsen av verdier i denne sammenheng og som også NSB Persontog benytter seg av er: «*mennesker, miljø og materiell*» NSB (2013a) i denne rekkefølgen. Der mennesker har en særlig sterk stilling.

Det har også med muligheten for tap av disse verdiene å gjøre. Det er underforstått i de fleste sammenhenger at tilstedeværelsen av verdier er uløselig knyttet til mulighet for tap. Sikkerhetsbegrepet i denne sammenhengen er derfor brukt som en målestokk som varierer fra høy til lav eller god til dårlig.

Begrepet sikkerhet er som vi ser av definisjonene tett knyttet opp mot begreper som risiko og sårbarhet. Lav risiko forbindes med høy sikkerhet, og liten sårbarhet forbindes også med høy sikkerhet.

I forebyggende sammenheng dreier arbeid med sikkerhet seg ofte om tiltak og aktiviteter som iverksettes for å redusere sannsynligheten for ulykker, eller for å redusere konsekvensene av de som måtte inntreffe. Dette er direkte knyttet til verdiene og muligheten for tap av disse.

Det som truer verdiene, og fører til tap av disse defineres som farer.

Med dette bakteppet kan en si at sikkerhet er så nært knyttet til risiko at det kan ses på som to sider av samme sak. Stor grad av sikkerhet forbindes med liten risiko, både i forhold til sannsynlighet for en gitt hendelse, samt sannsynligheten for konsekvensene av den, (Aven 2007).

Sikkerhet kan også sies å være en mental tilstand som ikke kan måles rent objektivt eller i betydningen *sann* sikkerhet, og som er nært knyttet til den enkeltes opplevelse og risikopersepsjon, (Aven, 2006).

3.1.2 Perspektiver

Det er i de siste tiårene gjort mye arbeid som har forsøkt å forklare hvordan sikkerhet best kan oppnås. Det er mange perspektiver, som vektlegger til dels forskjellige forhold, men som allikevel til dels bygger videre på hverandre eller kan brukes sammen for å få en dypere forståelse av hvordan sikkerhet oppnås og ulykker unngås.

Synet på ulykkers årsaker har utviklet seg sammen med den generelle utviklingen i samfunnet. Det som man i tidligere århundrer forklarte som "acts of god", blir nå forklart ut ifra samspillet mellom menneskelige, organisatoriske og naturmessige forhold (Wijkman m.fl., 1984).

De siste hundre årene har vi fått tydeligere og mer omfattende ordning av samfunnet i organisasjoner. Forskning på ulykker i moderne tid har derfor i stadig sterkere grad lagt vekt på kollektive og organisatoriske forhold på bekostning av fokuset på individuelle feil.

Tilnærmingen til sikkerhet har etter hvert blitt dominert av en sosioteknisk tilnærming, der sosiale og tekniske forhold virker sammen. Barry Turner var med sin artikkel «*The Organizational and Interorganizational Development of Disasters*» fra 1976 og bok «*Man-made disasters*» fra 1978, banebrytende med sitt fokus på informasjonsflytens betydning i utviklingen av ulykker. Han trekker ulykkers årsaker bakover i tid, og peker på at hendelser og mangel på informasjonsflyt og forståelse av disse hendelsene er viktige forutsetninger for at ulykker skal kunne skje. Han har en tanke om at en ulykke starter for eksempel med en dårlig konstruksjon, et uheldig materialvalg eller en uklar instruksjon og at det er en «inkubasjonstid» fra den første hendelsen til ulykken er et faktum. Måten kunnskapen om det initiale forholdet flyter og behandles på er avgjørende for utviklingen fra initial feil, eller dårlig valg til en ulykke. Det er i Turner (1976) sin forståelse et sammenbrudd i informasjonsflyten som er årsak til at ulykker kan inntreffe. Vi omgir oss i følge Turner (1976) med andre ord med en rekke potensielle fremtidige ulykker som følge av fortidens valg, som bare venter på og inntreffe. Dette gir oss muligheter for å forebygge ulykker gjennom og identifisere, forstå og behandle kunnskapen om disse forholdene som er i utvikling slik at vi

forhindrer at de utvikler seg til alvorlige hendelser med uønskede konsekvenser. Turner (1976) hevder at ett hierarkisk system, med utviklede rutiner for informasjonsdeling og håndtering av feil paradoksalt nok kan bidra til å forsterke feil. Mange involverte parter kan i komplekse situasjoner, man ikke har lyktes i å forutse eller planlegge for, gjøre deling av kritisk informasjon vanskelig. Vi kan med andre ord få et sammenbrudd i informasjonsflyten på grunn av manglende evne til og forutse, altså mangel på sikkerhetsfantasi, kombinert med kompleksitet knyttet til distribusjon av informasjonen. Turners perspektiv på ulykker har dannet mye av grunnlaget for dagens forståelse av hvordan ledelse, administrasjon og organisering bidrar til industrielle ulykker (SINTEF, 2008). Senere forskere som James Reason (1997) og Ron Westrum (1993) har tydelig latt seg inspirere til å bygge videre på dette perspektivet og har kommet frem til sikkerhetskultur har en viktig rolle i et sosioteknisk system som håndterer aktiviteter med et potensiale for større ulykker.

Reason (1997) vektlegger menneskets organisatoriske og fysiske omgivelser, og fokuserer på to ulike former for årsaker til ulykker; latente feil og aktive feilhandlinger.

James Reason (1997) skiller i sin teori om ulykker mellom aktive feil og latente forhold, eller latente patogener som det også omtales som. Westrum og Adamski (2009) fremmer en påstand om at organisasjoner med ulik kulturell karakteristikk vil ha svært ulik behandling av latente patogener. Den patologiske kulturen vil aktivt produsere latente patogener og dermed øke sin sårbarhet for at aktive feil skal resultere i ulykke. Den byråkratiske kulturen vil i liten grad klare å oppdage eller fjerne de latente patogener som oppstår, og vil over tid bygge opp en sårbarhet også i tilsynelatende robuste systemer. Den generative kulturen vil ha god evne til oppdage og fjerne latente patogener når de en sjelden gang oppstår, Westrum og Adamski (2009).

Reason (1997) forstår sikkerhetskultur som: *“The engine that continues to propel the system towards the goal of maximum safety health, regardless of the leadership’s personality or current commercial concerns”* (Reason 1997, s 195).

Reason (1997) ser på sikkerhetskultur som en drivkraft som påvirkes av sine omgivelser, men som endres langsomt og har en viss grad av bestandighet. Reason (1997) har et syn på den ideelle sikkerhetskultur som i stor grad sammenfaller med de karakteristiske trekkene i Westrum (1993) sin generative kultur. Han ser på den ideelle kultur som et ideal man skal strebe etter, men som ikke nødvendigvis er mulig å oppnå. Reason (1997) mener at sikkerhetskulturen er noe som kan endres og styres gjennom

systematisk og dedikert bruk av praktiske midler, tankemåter og handlesett som virker sammen.

Reason (1997) er opptatt av fire egenskaper ved kulturen som han mener kan konstrueres:

- En rapporterende kultur: en kultur som åpnet og ærlig rapporterer om feil, mangler og trusler mot sikkerheten eller systemene som skal ivareta sikkerheten.
- En rettferdig kultur: en kultur som gir forutsigbare og rimelige reaksjoner, på feil, ansvarliggjør også de med ansvar for bakenforliggende årsaker til feil, ikke straffer individer som gjør så godt de kan eller settes i situasjoner de ikke kan holdes fullt ut ansvarlig for konsekvensene av, men ikke gir straffefritak for uakseptabel adferd.
- En fleksibel kultur: en kultur som ved behov ikke er låst i en formell struktur men der beslutninger i akutte situasjoner tas av den i organisasjonen som i øyeblikket har best forutsetninger for å forstå situasjonen, men som etter et akutt stress kan gå tilbake til normal styringsstruktur.
- En lærende kultur: en kultur der man oppnår organisatorisk læring av de hendelser man har, feil og mangler man avdekker, eller impulsene man får fra andre organisasjoner ved å studere årsakene til ulykker.

Dersom disse fire faktorene er tilstede, oppnår man i følge Reason (1997) en «informert kultur» som er hva Reason (1997) beskriver som et ideal.

Reason (1997) sin tilnærming til sikkerhet og sikkerhetskultur er blitt svært godt mottatt og har oppnådd en stor popularitet i mange organisasjoner, den danner i mange organisasjoner grunnlaget for hvordan organisasjonene har bygget opp sine forsøk på å styre sikkerhet gjennom sine sikkerhetsstyrings systemer.

Det er bred enighet om at en positiv sikkerhetskultur er gunstig for å unngå ulykker, men det er flere syn på hva dette innebærer, hvordan man oppnår det, om det finnes en felles sikkerhetskultur i større organisasjoner og hva som hindrer dannelse av positiv sikkerhetskultur.

Reason (1997) sin tilnærming til håndtering av risiko og sikkerhet kan bli sett på som et positivt syn der potensielt farlige aktiviteter kan utføres uten ulykker bare man gjør det på riktig måte. Det positive ved tanken på at risiko for organisatoriske ulykker kan

håndteres blir av mange organisasjoner tatt godt i mot og benyttet som argumentasjon for gjennomføring av potensielt farlige aktiviteter. Reason (1997) er tydelig på at aktivitetene for å håndtere risiko for organisatoriske ulykker er avhengige av en positiv sikkerhetskultur og at den ideelle informerte kultur kan være et uopnåelig ideal. Årsakene til at en slik kultur kan være uopnåelig ligger både i samfunnets organisering, og i menneskets natur.

Reason (1997) sin tilnærming til arbeid med sikkerhet og sikkerhetsstyring plasserer handlingsrommet for påvirkning inn i en organisatorisk og fysisk kontekst som skal brukes videre i presentasjonen av teori.

3.1.3 Sikkerhetsstyring

Aven (2008) hevder at vi kan påvirke sikkerheten gjennom de valgene vi gjør og de handlingene vi utfører.

Det er for de fleste organisasjoner rasjonelt å ønske å unngå skader og tap som følge av ulykker. Evne til å oppnå denne ønskede tilstanden oppnås gjennom bevisste valg og aktive tiltak. Det er rasjonelt å forsøke å oppnå en tilstand av ufarlighet, forutsigbarhet og pålitelighet, gjennom programmer for å håndtere og styre risiko og sikkerhet altså sikkerhetsstyring (Aven, 2007).

Sikkerhetsstyring kan defineres som *«alle tiltak som iverksettes for å oppnå, opprettholde og videreutvikle et sikkerhetsnivå i overensstemmelse med definerte mål»* (Aven 2008 m fl., s.67).

Det er mange måter å drive sikkerhetsstyring. Sikkerhetsstyring kan være risikobasert eller hendelsesbasert, men det er også utbredt med en eller annen form for kombinasjon. Virkemiddelene og strategiene som benyttes kan variere mellom organisasjoner, bransjer og nasjoner. Felles for alle former for sikkerhetsstyring er at det er en prosess med fokus på rasjonalitet. Idealet er i følge Aven (2007) å styre basert på kunnskap og rasjonell argumentasjon. Ideen om sikkerhetsstyring representerer på mange måter rasjonalitet.

Aven m fl. (2008) fremhever at en viktig prosess innen sikkerhetsstyring handler om å finne virkemidler som er tilpasset rammebetingelser og krav, og som på best mulig måte med hensyn til sikkerhet, økonomi og andre forhold.

Sikkerhetsstyring er en aktivitet som må drives i alle faser av en virksomhet, fra planlegging og prosjektering, gjennom hele driftsfasen helt til avviklingsfasen.

3.1.4 Kultur, og organisasjonskultur sikkerhetskultur

Haukelid (2001) fremhever at kultur tradisjonelt har vært et nøkkelbegrep innen antropologi, men at det de siste årene er blitt tatt i bruk av andre fag. Det har vært en særlig stor interesse for fenomenet bedriftskultur. Antropologer har ifølge Haukelid (2001) stilt seg spørsmålene: Hvorfor denne plutselige, voldsomme og populariserte interessen for kultur? Hvilke problemer er det teorier om bedriftskultur skal løse? Ledelses og organisasjonsteoretikere har i følge Haukelid (2001) en mer instrumentell og kanskje overfladisk tilnærming til forståelse av kulturbegrepet som synes å bekymre antropologene noe.

James Reason kommenterer et forhold ved den fornyede interessen for sikkerhetskultur på følgende måte: *“Few phrases occur more frequently in discussions about hazardous technologies than safety culture. Few things are so sought after yet so little understood”* (Reason, 1997 s. 191).

Haukelid (2001) trekker frem at en av grunnene til denne interessen fra andre fag er at: *«Ved å henlede oppmerksomheten på hvilket viktig styringsverktøy kultur kan være, vil man gjøre kultur til en kontrollmekanisme og et alternativ til andre kontrollformer i en organisasjon. En grunn til dette var og er de omstillingsproblemene som vestlig industri gjennomgår, og hvor ledere på alle plan har en erkjennelse av at store organisasjoner ikke kan styres gjennom detaljerte instruksjoner og regler (Byråkratisk kontroll), men gjennom felles mål og verdier (Kulturell kontroll). (Haukelid, 2001 s. 2)* Dette innebærer en instrumentell forståelse av kultur der det er noe som kan avgrenses og styres. Haukelid (2001) stiller seg imidlertid kritisk til om dette er mulig og etisk forsvarlig slik «management litteraturen» legger opp til.

I denne avhandlingen vil vi forholde oss i størst mulig grad til det kulturbegrepet rommer på den måte det benyttes i sosialantropologien. I denne konteksten inneholder kultur begrepet verdier, skikker, meninger, normer, kunnskap, språk, væremåter og trosforestillinger.

Kultur sett i kontekst av en gitt organisasjon kan omtales som organisasjonskultur. Ved å studere organisasjonskultur vil man kunne forstå og forutsi handlingsmønstre i en

organisasjon. Organisasjonens verdier, virkeligoppfattelser, normer og samhandlingsmønstre er viktige elementer i en organisasjonskultur.

Bang (1995) har gitt følgende definisjon av organisasjonskultur: «*Organisasjonskultur er de sett av felles antatte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.*» (Bang 1995, s. 23).

Organisasjonskultur kan generelt også defineres som «*the way we do things around here*» (Deal og Kennedy 2000, s. 4) Definisjonen kan kritiseres for og være lite spesifikk og konkret med tanke på hva som inkluderes i kulturbegrepet. I sin enkelhet har den sin styrke i at den er lett og forstå. Den sikter til en gruppes måte å gjøre ting på, kulturen blir nøkkelen til forståelsen av handlingsmønstre.

Begge definisjonene peker på og fanger opp et viktig poeng med organisasjonskultur: Det handler om hvordan verdier, meninger, normer og virkelighetsoppfattelse kommer uttrykk gjennom observerbare handlinger og omgang med hverandre.

Det som omtales som «sikkerhetskultur» kan i denne kontekst forstås som den del av organisasjonskultur som handler om forholdet til fare, og som ut i fra det kan sies å ha med sikkerhet å gjøre.

3.2 Påvirkning

3.2.1 Interne faktorer

Det er bred enighet om at kultur er noe sosialt tillært som ikke er medfødt. Kultur er et kollektivt begrep, og har dermed en avgrensning mot de som defineres som personlighet eller oppfattes som natur og dermed i denne sammenheng betraktes som medfødt. En slik avgrensning gir muligheter for gjensidig påvirkning mellom personligheter og kultur.

Scholte (1984) gir, i konteksten av å se på kultur som «nettverk av mening» slik Geertz, (1973) gjør, en påstand som kan hjelpe oss og forstå ledere og sentrale personer sin rolle i dannelsen av kultur «*few do the actual spinning while the ... majority is simply caught*» (Scholte 1984). Han mener altså at kultur ikke er noe folk flest «lager», men noe vi blir fanget i og av, altså ideologier. Dette setter ledere og makthavere i en spesiell stilling og legitimerer denne studiens valg i å fokusere på ledere og sentrale personer

Gimsø (2014) fokuserer på påvirkningen fra ledere med noen trekk ved personligheten som oppfattes som negative. Han har studert narsissistiske trekk hos ledere og hevder at personer med disse trekkene vil søke seg mot lederposisjoner der de kan få utfolde sitt maktbehov, og bli sett og beundret av andre.

Gimsø (2014) beskriver personene som har klare narsissistiske trekk som personer som er opptatt av dominans, status, anerkjennelse, makt og beundring. De går ikke av veien for å bruke andre for å nå sine mål, og mangler i følge Gimsø (2014) evnen til å relatere seg til andre.

De kjører i følge Gimsø (2014) sin agenda uten å ta hensyn til folk rundt seg. Det er i følge Gimsø (2014) uheldige trekk hos en leder. De er i følge Gimsø (2014) gjerne overdrevent selvsikre, og tar valg som gavner dem selv, men som ikke nødvendigvis er bra for bedriften. Størst ringvirkninger vil det imidlertid ha for arbeidsmiljøet. De ansatte får lide, og det kan gi høy turnover, økt fravær, sykmeldinger, lavere moral og umotiverte ansatte, mener Gimsø (2014). Dette vil kunne påvirke tillit, gjensidig respekt, kommunikasjon og vil over tid kunne påvirke kulturen.

Gimsø (2014) er tydelig på at de fleste i større eller mindre grad kan kjenne seg selv igjen i disse trekkene, men at det er noen få personer der dette er klare trekk ved personligheten som gir observerbar påvirkning på adferd uten at man har en personlighet som befinner seg utenfor normalområdet.

Bengt Flyvbjerg (1991) belyser makt på en interessant måte i sin case studie av Aalborg prosjektet og med sine ti utsagn om rasjonalitet og makt, både utsagn en om at «*Magt definerer virkelighet*» (Flyvbjerg 1991, s. 331), utsagn fire om at «*Jo større magt, desto mindre saglighet*» (Flyvbjerg 1991, s. 350), utsagn fem om at «*Stabile magtrelasjoner er mere typiske end antagonistiske konfrontasjoner*» (Flyvbjerg 1991, s. 354), utsagn seks om at «*Magtrelasjoner er ikke statistisk givne, men produseres og reproduseres konstant*» (Flyvbjerg 1991, s. 359), Utsagn åtte om at «*I åben konfrontation viger rasjonalitet for magt*» (Flyvbjerg 1991, s. 366), utsagn ti om at «*Rasjonalitetens magt ligger i stabile magtrelasjoner ikke i konfrontasjoner*» (Flyvbjerg 1991, s. 371) er forhold ved makten som gir oss viktig innsikt for å forstå hvordan den virker hvor hvordan den kan analyseres.

Ved å forstå maktens virkemåte kan vi forstå fordeling av makt, virkningen av makt, virkningen av hva makthaverne baserer sin makt på, hva hvilke mål og hvilken

virkelighetsoppfattelse de enkelte maktfaktorer innehar betyr for dannelsen av organisasjonskultur og sikkerhetskultur.

Ved å ha forståelse av forholdet mellom makt og rasjonalitet har vi en viktig brikke for og analysere og forstå adferd og beslutningsprosesser i organisasjoner.

Kommunikasjon er en annen viktig faktor som mange teoretikere innen sikkerhet har vært opptatt av (Turner 1976; Pigeon og O'Leary 2000; Reason 1997). Kommunikasjonen er bærer av informasjonsoverføringen om fortiden, den er bærer av kunnskapsoverføring om systemer og teknikker, den er bærer av historiene som definerer hvordan vi gjør ting rundt her, (Deal og Kennedy, 2000), og den er bærer av kunnskapen om hvordan makten er fordelt (Flyvbjerg, 1991).

Kommunikasjon er viktig for kulturen på flere måter, den fungerer både som bærer og plattform for kultur og som indikator for kulturen (Braut, 2013). Kommunikasjon i en organisasjon er delvis observerbar Ved og forstå og analysere kommunikasjonen i en organisasjon har vi noe observerbart som kan hjelpe til å beskrive kulturen. Samtidig er kommunikasjon så konkret at det kan påvirkes, og gir dermed en mulighet til og påvirke kultur. Kommunikasjon blir dermed makt og arena for kamp om hva som er sant (Haukelid, 2001).

I arbeid med sikkerhet er man opptatt av læring. Braut (2013) setter fokus på at det er forskjell på kommunikasjon om forhold av betydning for sikkerhet. Det er historien som fortelles i organisasjonen i etterkant som lever videre, som inneholder, og som er bærer av læringen. Det er i følge Braut (2013) historiene vi bør være opptatt av. Nettopp fordi den som påvirker dannelsen av historiene, påvirker læringen og påvirker også reproduksjonen av maktforhold (Flyvbjerg, 1991).

Siden det ofte ønskes en sikkerhetskultur som er en forbedringskultur, er man opptatt av læring (Reason, 1997; Westrum, 1993). Da blir historiene i organisasjonen viktige for å forstå kulturen. De blir også viktige for å måle effektiviteten av ulike former for kommunikasjon opp mot.

Forskere som DeJoy (2005) og Richter og Koch (2004) fokuserer på tillit som en viktig faktor i sikkerhetskulturen. Det er ses på som helt sentralt at de ansatte har tro på ledelsens egenskaper. Språk mellom ledelsens og de ansattes oppfatning av sikkerhet vil påvirke delingen av informasjon mellom de ulike organisatoriske nivåene. Ulikhet i kunnskap, språk, fysisk adskillelse og interesser vil også kunne påvirke tilliten mellom grupper i en organisasjon og dermed også flyten av informasjon.

Det er mange faktorer som antas å være av betydning for dannelsen av organisasjonskultur, og dermed også sikkerhetskultur. Det pekes ofte på at ledelsens prioritering av sikkerhet, refleksjoner rundt egen virksomhet og i hvilken grad de opptrer som gode rollemodeller for resten av organisasjonen har betydning for dannelsen av sikkerhetskultur (Pigedon og O'Leary 2000; Sagan 1993).

Pigedon og O'Leary (2000) setter i sitt arbeid med og følge opp Barry Turners arbeid opp følgende 4 punkter som de mener både kan tjene som indikatorer for hvor utviklet en organisasjons sikkerhetskultur er og samtidig kan tjene som viktige forklaringer på hvorfor en kultur har utviklet seg.

- 1. Senior management commitment to safety;*
- 2. Shared care and concern for hazards and a solicitude over their impacts upon People;*
- 3. Realistic and flexible norms and rules about hazards; and*
- 4. Continual reflection upon practice through monitoring, analysis and feedback*

Sagan (1993) har gjennom å studere sikkerhetsstyring innenfor atomvåpen identifisert fire kritiske faktorer som ligger bak de høy-pålitelige organisasjonenes evne til å utvikle en sikkerhetskultur som bidrar til de lave ulykkestallene;

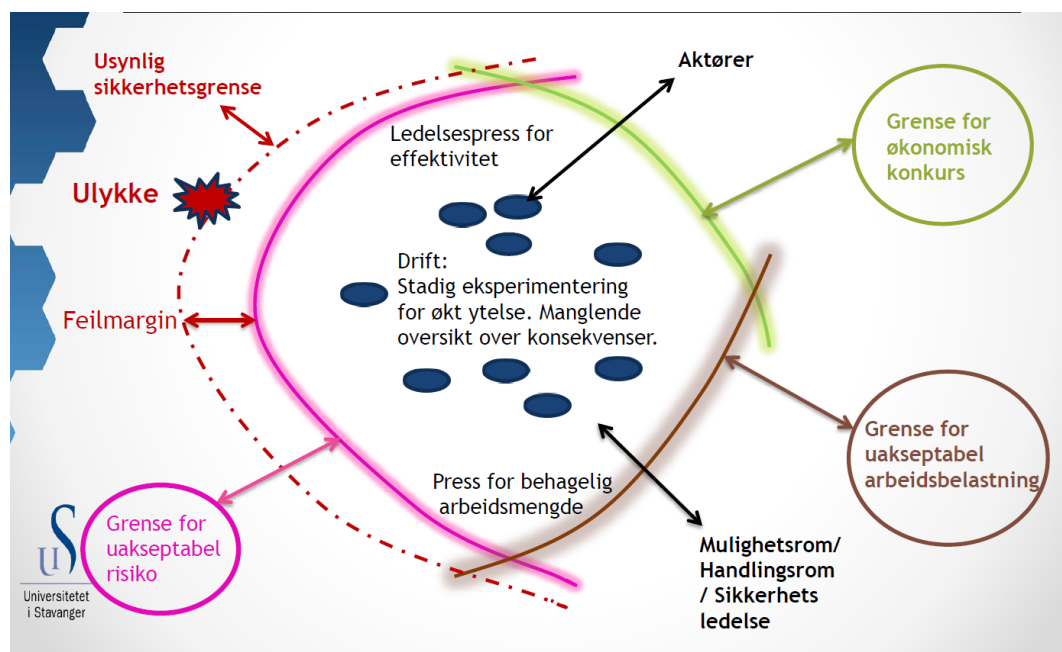
- 1. Sikkerhet og pålitelighet som prioriterte målsetninger blant beslutningstakere og ledelse*
- 2. Høy redundans både i personell og gjennom tekniske sikkerhetstiltak*
- 3. Utviklingen av desentraliserte kulturer for beslutningstaking under operasjoner*
- 4. Evne til organisasjonslæring*

Felles for disse modellene er at utviklingen av sikkerhetskultur starter med anerkjennelsen av at sikkerhet oppnås gjennom at man aktivt arbeider med sikkerhetsstyring.

3.2.2 Eksterne faktorer

Kultur i en gruppe har også avgrensinger mot konteksten de befinner seg i. Haukelid (2001) gjør et poeng i at en av de store svakhetene med «management litteraturen» er at de gjør generaliseringer i sin analyse av kultur som ikke tar hensyn til forskjellene i kontekst de ulike bedriftene opererer innen. «Likeledes viser forfatterne en påfallende lader interesse for det «sosiale rom» som omgir bedriftene. Markedet og andre konkurrenter blir nevnt, men forholdet til samfunnet, myndigheter og fagforeninger er i liten grad diskutert. Det er mulig dette spiller en mindre rolle i USA, men i Norge vil det være utenkelig og utelate slike faktorer fra analysen.» (Haukelid, 2001 s. 3)

Hvilket miljø organisasjonen befinner seg i anses i sikkerhetslitteraturen som en faktor som påvirker dannelsen av sikkerhetskultur. Jens Rasmussen (1997) peker på at arbeid med sikkerhet er langsiktig utviklingsarbeid som settes under press av sterkt konkurransepreget miljøer og overdrevet fokus på kortsiktige mål. Hans Migrasjonsmodell baserer seg på ideen om at ulike påvirkninger vil sørge for at aktiviteter i et system vil være i konstant bevegelse og drifte mot yttergrensene av akseptabel sikkerhet, arbeidsbelastning eller produktivitet. Ved å unngå ukontrollert drift vil man kunne unngå at grensene overstiges. Dette oppnås ved å benytte kunnskap oversikt og forståelse av grensene for risiko, økonomi og arbeidsbelastning til å skape en balanse mellom disse.

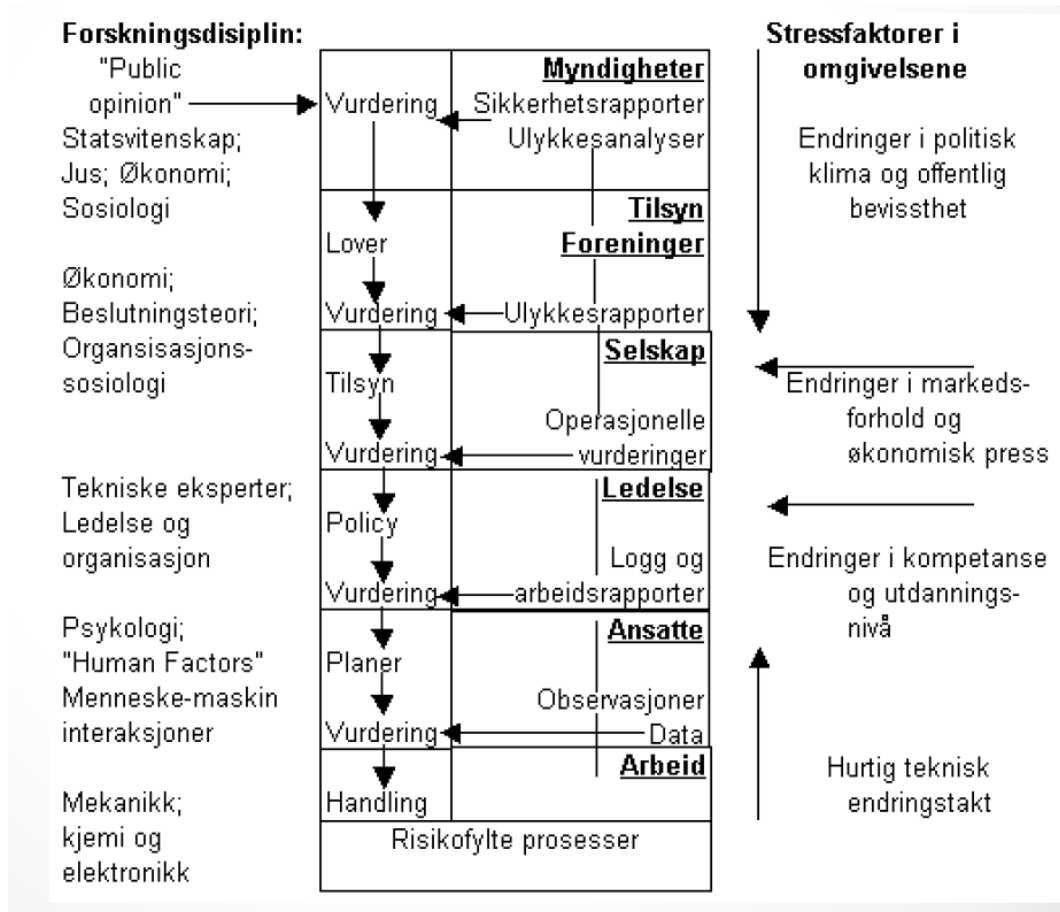


Figur 2 Migrasjonsmodell Rasmussen (1997), Gjengitt av Stene L.

James Reason (1997) fokuserer også på hvordan styringen og forholdet til sikkerhet påvirkes av produktiviteten. Han peker på at de fleste organisasjoner er avhengige av en tilstedeværelse av ulykker for og kunne bevare den frykten som er nødvendig for å skape en optimal balanse mellom beskyttelse og produktivitet, men at noen få organisasjoner ser ut til og klare og skape denne balansen uten hyppige ulykker. Reason (1997) sin forklaring ligger i at det er noen organisasjoner som har en kultur som er bedre egnet til å skape denne optimale balansen enn andre.

Haukelid (2001) påpeker at påvirkningen fra politiske prosesser og maktforhold i mange sammenhenger og i en del litteratur er undervurdert i forhold til kultur. Han viser til Keesing (1987; 1990) som hevder at Kultur ikke ett homogent hele, det vil alltid være kamp både mellom enkeltindivider og subkulturer. En slik kamp dreier seg om flere faktorer, det kan være om hvilke «verdier» som skal være sentrale, det kan være kamp om makt eller det kan være kamp om hva som er «kunnskap» og om hva «som er sant» (Haukelid, 2001).

Rasmussen (1997) har med sin flerfasemodell laget en beskrivelse av hvordan ulike nivåer påvirker hverandre i forhold til ulykker i et moderne organisert samfunn. Denne modellen gir verdifull innsikt i kompleksiteten i måten samfunnet er organisert på, og koblingene som kan påvirke de ulike nivåene. I denne studien er erkjennelsen av at verden er kompleks viktig for forståelsen. Rasmussen (1997) sin flerfasemodell er et hjelpemiddel for å analysere påvirkning, og dermed forstå beslutninger og prosesser bedre. God forståelse av dette kan være en god hjelp i å forstå og analysere kultur.



Figur 3 Flerfasemodell, Rasmussen (1997)

3.2.3 Sammendrag kultur

Haukelid hevder at: « I dag er nok de fleste antropologer innforstått med at kultur ikke er en «ting» men «noe» som stadig endres bl.a. gjennom eksterne påvirkninger og interne konflikter.» (Haukelid 2001, s. 10).

Til tross for at det i følge Haukelid (2001) er tvilsomt om det er mulig og ønskelig å styre kultur, vil vi ved hjelp av analyse kunne beskrive og forstå mer av en bedrifts kultur. Dette vil kunne være grunnlag for å påvirke kultur i en ønsket retning.

Gjennom å analysere atferd på gruppenivå kan man kunne beskrive karakteristiske trekk ved en gruppes kultur. Beskrivelser av karakteristiske trekk gir grunnlag for kategorisering og sammenligning som er viktig for forståelsen av kultur.

3.3 Subkulturer

Westrum og Adamski (2009) Peker på at det finnes ulike varianter av kulturer i en organisasjon, blant annet som følge av ulik bakgrunn, erfaring, lokale forhold eller ulike ledere. Dette kan forstås som et annet uttrykk for oppdelingen av kultur i subkulturer i tilknytting til ulike makthavere.

Hvor sterke de ulike makthaverne er, og hva de baserer sin makt i organisasjonen på antas å være av betydning for dannelse av «subkulturer» i organisasjonen. Med subkultur menes verdier, meninger, normer og virkelighetsoppfattelse kommer uttrykk gjennom observerbare handlinger og omgang med hverandre som er spesifikk for en spesiell gruppe innen organisasjonen, jf. Bang (1995) sin definisjon av organisasjonskultur.

Slike grupper fordeler seg ofte ut i fra profesjon, avdeling, lokasjon eller rundt en person som innehar en eller annen form for makt i organisasjonen.

Subkulturer har alltid en eller annen form for avgrensning og ett eller flere forhold som gir tilstrekkelig makt til at de har en viss motstandskraft mot påvirkning fra andre subkulturer, eller den generelle organisasjonskulturen.

Hvor velutviklede og dominerende subkulturene i organisasjonen har blitt påvirkes av hvor stort rom det er for spill rundt makt eller «internpolitikk» (Pigedon, 2010) som vi har valgt og kalle det, som er i organisasjonen.

Dette spillerommet påvirkes av organisasjonens størrelse, organisasjonens alder, kompleksiteten i organiseringen, balanse mellom ledelsens kompetanse og kompetansen hos andre i organisasjonen.

3.4 Kategorisering

Ron Westrum (1993) har utviklet en kategorisering av sikkerhetskultur der behandlingen av «dårlige nyheter» står sentralt. Westrum (1993) ser på den observerbare behandlingen av dårlige nyheter og deres budbringere som et sentralt måleparameter for sikkerhetskultur.

Han har utviklet tre kulturtypologier som han omtaler som patologisk-, byråkratisk- og generativ kultur. Det vil i denne oppgaven gjøres forsøk på å beskrive sikkerhetskulturen i NSB Persontog ut i fra Westrum (1993) sitt system for å vurdere godheten av ulike kulturer.

Den patologiske kulturen kan omtales som svært konservativ og negativ. Det er en kultur som ikke ønsker informasjon og der feil straffes eller dekkes over. Budbringere av «dårlige nyheter» ses på som farlige og bør snarest «skytes». Ansvar for ulykker pulveriseres, og de arbeides aktivt for å unngå nye ideer og endringer. Det er rimelig å anta at en patologisk kultur kan være til hinder for utvikling og læring knyttet til sikkerhet i organisasjonen

Den byråkratiske kulturen kan omtales som en reaktiv kultur. Der en kultur som ikke søker informasjon om feil og mangler. Dersom informasjon allikevel dukker opp blir budbringeren akseptert, og feilen korrigeret lokalt uten at feilens årsaker får noen mer vidtrekkende konsekvenser enn nødvendig. Ansvar for feil og mangler søkes isolert i avdelinger og skjøvet så langt mot den spisse enden av organisasjonen som mulig. Nye ideer og endringsforslag ses på som problemer, og som dermed bør fikses. Det er rimelig å anta at en byråkratisk kultur vil bidra til at utvikling og læring knyttet til sikkerhet i organisasjon går langsomt.

Den generative kulturen kan omtales som en proaktiv kultur. Det er en kultur som aktivt oppsøker informasjon om forbedringspotensial. Budbringere «av dårlige nyheter» belønnes. får en høy status og trenes og oppfordres til å fortsette å finne feil, mangler og uregelmessigheter. Ansvar for feil og ulykker deles og isoleres ikke i avdelinger eller nær den spisse enden av organisasjonen. Den butte enden av organisasjonen erkjenner og aksepterer sin del av ansvaret. Nye ideer ses positivt på å ønskes velkommen. Den oppfordrer til kommunikasjon og selvorganisering. Det er rimelig å anta at utvikling og læring knyttet til sikkerhet har gode forhold i en generativ kultur.

Det påpekes av Westrum og Adamski (2009) at de ikke er bevist at organisasjoner med en kultur som kjennetegnes av generative trekk har bedre sikkerhet enn andre organisasjoner selv om Westrum og Adamski (2009) mener det er rimelig å anta at det er en slik sammenheng.

3.5 Betraktninger

I det kapitalistiske system verden har i dag vil produksjonskreftenes påvirkning på balansen mellom sikkerhet og produksjon være sterk, kortsiktig resultatfokus vil yte press på langsiktige læringsprosesser, aggressiv konkurranse vil gi organisasjoner kort levetid og medlemmene liten forutsigbarhet og langsiktig perspektiv. Mennesket lever i samfunn og er medlem i organisasjoner, dette gir i seg selv komplekse sammenhenger

og fordeling av makt som kan være uoversiktlig. I tillegg er mennesket seg selv nærmest og har en sterk drivkraft i å sikre seg selv og sine nærmeste best mulige kår. Dette sammenfaller ikke alltid med samfunnets eller organisasjoners målsetninger.

Dette kan få utfall i at man tar valg som gir en selv en eller annen form for personlig vinning på bekostning av andre individer, organisasjoner eller samfunnets interesser. Man kan si at mennesket kan betraktes som et egoistisk vesen som alltid vil sette egne interesser først. Individets interesser er ikke bare det økonomiske og materielle, men dreier seg også om status, ære, posisjon, makt og andre individers anseelse.

Blottlegging av egne feil, erkjennelse av ansvar for mangler, deling av informasjon, erkjennelse av at andre har bedre kompetanse enn deg er viktig for etableringen av en informert kultur i en organisasjon, men er ikke nødvendigvis i samsvar med individets oppfattelse av egen interesse. Dette er et paradoks i forhold til at vi ser på sikkerhetskultur som viktig for sikkerhetsarbeidet, og at sikkerhetsarbeidet i stor grad dreier seg om og hindre at individer blir skadd eller drept. Vi bør derfor erkjenne at beslutninger sett fra et sikkerhetsperspektiv ikke alltid er rasjonelle og heller ikke kommer til og bli det. Verden er kompleks og det er mange hensyn som påvirker beslutningene som tas.

3.6 Oppsummering av teori

Det vil i denne oppgaven gjort forsøk på å beskrive og forklare sikkerhetskulturen i NSB Persontog, til dette er det valgt å benytte Westrum (1993) sin inndeling i kulturelle karakterer som mal for inndeling og beskrivelse. Til mulige forklaring av den inndeling som er observerbar, vil likheten mellom Westrum (1993) sin generative kultur og Reason (1997) sin informerte kultur benyttes til å identifisere barrierer og motkrefter mot dannelse av en ideell sikkerhetskultur. Forståelsen av dette vil baseres på forståelsen av kulturell påvirkning på ulykkers årsaker som kommer ut av Turner (1976 og 1978), Westrum (1993), Reason (1997), Westrum og Adamski (2009) sine perspektiver.

Geertz (1973) sin forståelse av kultur som nettverk av mening vil bli brukt for å hjelpe til i forståelsen av hvordan de ulike faktorene påvirker kulturen.

Beslutninger og beslutningsprosesser er observerbar adferd som kan gi oss indikatorer på kultur, men de er også et resultat av fordelingen av makt. Flyvbjerg (1991) sine

betraktninger rundt forholdet mellom makt og rasjonalitet og Rasmussen (1997) sin flerfase modell vil bli brukt for å forstå forholdet mellom makt og rasjonalitet i beslutningsprosesser.

Kommunikasjon er også delvis observerbart, og det vil i arbeidet med analyse av datagrunnlaget legges vekt på de organisatoriske historiene. Kunnskap om hvordan de dannes, ut i fra Braut (2013) sin fokusering på at disse har en spesiell betydning i forhold til organisatorisk læring og dermed en sentral rolle i forhold til sikkerhetskultur vil brukes for og forstå og analysere kommunikasjon.

Videre er det også slik at personlige egenskaper hos medlemmer av en gruppe påvirker dannelsen av sikkerhetskultur og Gimsø (2014) sine betraktninger rundt forholdet mellom personlighetstrekk og kultur vil bli benyttet for å analysere og forstå dette.

4 Design og metoder

I dette kapittelet vil det gjennom 5 underkapitler gjøres det rede for gjennomføringen av forskningsprosjektet og de metodiske valg og tilnærminger som er tatt for å kunne svare på oppgavens problemstilling.

4.1 Forskningsdesign

Det er i analysen av empirien forsøkt å finne og forklare mønstre i det bildet denne danner ut i fra ulik eksponering for faktorer som er antatt å kunne påvirke utviklingen av sikkerhetskultur.

Det er valgt et deduktivt forskningsdesign, der det ved og sette sammen informasjonen fra de forskjellige kildene lages et bilde av hvordan ulike deler av organisasjonen passer inn i de aktuelle karakteristikene for ulike typer sikkerhetskultur. Det skapes forventninger om hvordan virkeligheten ser ut som deretter testes mot den innsamlede empiri for å se hvordan disse forventningene stemmer med virkeligheten, vi forsker på et problem ved og gå fra teori til empiri (Jacobsen, 2005).

4.2 Datainnsamling

Det er hentet inn dokumenter i NSB Persontog sitt styringssystem som beskriver hvordan saker forventes håndtert. Disse dokumentene med de verdier, holdninger og adferd som de beskriver en forventning om, er i denne studien benyttet som referanse for hvordan NSB Persontog ønsker å ha det.

Beskrivelser av hvordan enkeltsaker eller situasjoner er håndtert er i denne studien sammenlignet med de verdier, holdninger og forventninger om adferd som disse dokumentene gir uttrykk for. Hensikten med dette er å få frem organisasjonens forhold til eget regelverk og etterlevelse av dette.

Det er i datainnsamlingen knyttet til faktisk adferd tatt utgangspunkt i en utvalgt hendelse, Nykirkeulykkenⁱⁱⁱ. Granskingsrapporter, presentasjoner av granskingsarbeid, saksbehandlingsinformasjon og annen skriftlig informasjon knyttet til denne hendelsen er hentet fra NSB Persontog sitt saksbehandlings og arkivsystem 360, sikkerhetsoppfølgingsverktøyet Synergi og Statens havarikommisjon for transport sine hjemmesider.

Det er valgt å bruke relativt mye informasjon knyttet til Nykirkeulykken fordi, det er en relativt ny hendelse Det er en hendelse det finnes relativt mye informasjon om, det er en hendelse som er gransket både av NSB Persontog og Statens havarikommisjon for transport, etterforsket av politiet og prøvd for retten. Det er en hendelse som involverer mange ulike deler av NSB Persontog.

4.3 Intervjuer

Det er i perioden april og mai 2014 gjennomført 6 intervjuer med aktuelle involverte personer knyttet til Nykirkeulykken for å få ytterligere innsikt i hvordan organisasjonen håndterte denne hendelsen og andre hendelser. Intervjuene er gjennomført som semistrukturerte intervjuer basert på intervjuguiden i vedlegg B med den hensikt og belyse hvordan NSB Persontog behandler «dårlige nyheter» og budbringere av denne type informasjon. 3 av intervjuobjektene tilhører NSB Persontogs ledergruppe, de øvrige er ansatte eller mellomledere. 4 av intervjuobjektene tilhører organisatorisk NSB Persontogs sentrale ledelse, sentrale stab eller funksjonelle enheter, de resterende tilhører resultatenehetene. 2 av intervjuobjektene er kvinner og 4 er menn. 3 av intervjuobjektene har mer enn 10 års sammenhengende erfaring fra NSB, ingen av intervjuobjektene har mindre enn 3 års sammenhengende ansettelse i NSB. 3 av intervjuobjektene er over 55 år gamle og 1 er under 40. Det er en liten overvekt av menn over 55år med lang ansiennitet, noe som gjenspeiler sammensetningen av denne delen av NSB, og som derfor er et tegn på at utvalget representerer denne delen av NSB på en troverdig måte.

iii Nykirke ulykken: Avsporing/velte ulykke med et nytt NSB tog på prøvetur i nærheten av Nykirke stasjon den 15.02.2012 der ingen mistet livet men det var personskader og store materielle skader, Statens havarikommisjon for transport (2013).

Det er i utvalg av intervjuobjekter lagt vekt på å oppnå en fordeling som gir representativitet i forhold til organisasjonen som er best mulig innenfor det noe begrensede antallet intervjuer som er utført. Det er av hensyn til oppgavens omfang valgt å gjøre få, men grundige intervjuer. Valget av relevante, representative intervjuobjekter med gode oversikt over organisasjonen har vært viktig for å kompensere for den potensielle svakhet som ligger i at antallet intervjuer er begrenset.

Intervjuene som er gjennomført, førte til at andre hendelser og situasjoner enn Nykirke hendelsen ble benyttet som eksempel for å illustrere ulike typer adferd. Det er deretter sjekket revisjonsrapporter, granskingsrapporter, referater, saksbehandlingsinformasjon og annen skriftlig informasjon knyttet til disse eksemplene. Informasjon om dette er hentet fra NSB Persontog sitt saksbehandlings og arkivsystem 360 og sikkerhetsoppfølgingsverktøyet Synergi.

Denne informasjonen er videre kvalitetssikret gjennom at det er ført en rekke samtaler med kollegaer fra ulike deler av organisasjonen om disse tema, både på konkrete saker og av mer generell karakter.

Data fra dette materiale er benyttet til å analysere hvordan «*dårlige nyheter*» slik Westrum (1993) ser det blir behandlet i NSB Persontog.

4.4 Å forske blant sine egne

Det er noen utfordringer knyttet til å forske blant sine egne, slik Johnsen m.fl. (2009) peker på. Når er man forsker og når er man medarbeider og kollega? Hvilke informasjon skal man bruke og hva skal man velge bort? Hvor langt skal man gå for å anonymisere kildene til kontroversielle forhold? Hvor sterk påvirkning har forskeren på kildene? I hvilke grad skal man i forskningen ta hensyn til at man skal ha et liv i denne organisasjonen etter at forskningsprosjektet er avsluttet?

Jeg har arbeidet 7 år i ulike avdelinger og roller i NSB Persontog og er i dag en del av NSB Trafikksikkerhet. Dette er en stabs og støtteenhet som har som oppgave å sørge for å ha kompetanse, gjøre analyser og ut i fra dette gi gode råd til organisasjonen. Min rolle i NSB Trafikksikkerhet er å være faglig ansvarlig for risikostyring i NSB Persontog. Dette er en organisatorisk plassering og en rolle som er gunstig i forhold til også å ha en rolle som forsker. Det er allerede en forventning om at jeg samler inn informasjon og analyserer den. Det er klart uttalt forventning om at jeg som faglig

ansvarlig bruker tid og ressurser på å tilegne meg kompetanse. Arbeid med vurdering av risiko gjør at organisasjonen er vant med at jeg arbeider med forhold som kan oppfattes som kontroversielle, og da allerede har en tillit til at jeg er i stand til og behandle sensitive opplysninger på en måte som ivaretar informantene på et akseptabelt vis. Rolle og organisatorisk plassering kan dempe noen av utfordringene knyttet til å forske blant sine egne, men det kan aldri ta utfordringene helt bort.

Rollen og erfaringen fra organisasjonen gjør at jeg innehar forkunnskaper som kan gjøre datainnsamling lettere. Det gir meg effektivt tilgang på kilder i form av personer og systemer som andre forskere ville brukt lang tid på å få samme tilgang til og forståelse av, eller som Johnsen m.fl. (2009) uttrykker det; *«jeg har en en gullgruve av empiri i min hule hånd»*, (Anne Haugland Balnes i Johnsen m.fl. 2009 s. 248). Det har også en svakhet i at forkunnskapene kan ha gitt meg en uheldig forutinntatthet. Forkunnskapene kan også være en styrke som gir større muligheter til og være kritisk og utfordre i forhold til kildenes bias (Johnsen m.fl. 2009).

I forhold til selve oppgaveskrivingen har jeg erfart at forkunnskaper også gir noen spesielle utfordringer, min erfaring fra organisasjonen gjør at jeg i mindre grad enn eksterne forskere trenger kilder for å beskrive organisasjonens oppbygging, rammebetingelser, historiske hendelser osv. Dette er ting jeg vet, men som kan være vanskelig å gi en kilde. Beskrivelsene og gjengivelser kan være bedre og mer korrekte enn hva en ekstern forsker kunne gitt under de samme rammebetingelsene, men sett fra et akademisk ståsted svekker det oppgaven at det jeg i mindre grad enn en ekstern forsker henviser til kilder på denne type opplysninger. Jeg har allikevel valgt å benytte ressursene på å sikre at denne type opplysninger er korrekte, fremfor å finne refererbare kilder til dem. Dette valget er gjort ut i fra tanken om at dette ikke bare er en akademisk oppgave som skal gis en bedømming ut i fra akademiske kriterier, men at det også er en oppgave som kan benyttes internt i NSB og lignede organisasjoner til læring og forståelse. Da er vurderingen som er gjort, at korrekt innhold veier tyngre enn at formatet er perfekt i et akademisk perspektiv.

Johnsen m.fl. (2009) tar også opp problemet knyttet til utvalg av data, hva skal med og hva skal ikke med? Dette er jo en spesiell utfordring ved forskning i egen organisasjon, men det er også en generell problemstilling i all forskning slik både Dalland (2000) og Blaikie (2009) påpeker. Det er i studien lagt vekt på at data som brukes i oppgaven i

størst mulig grad er data som er hentet inn i tilknytning til oppgaven, dette tar ikke bort påvirkningen fra mine forkunnskaper og eventuelle forutinntatthet, men det reduserer den til en viss grad. Hvilke data det er valgt å hente inn til oppgaven er også påvirket av forkunnskaper, dette har jeg valgt og anse som en styrke som gjør datainnsamlingen mer effektiv og samtidig gir en styrket robusthet mot påvirkning fra informanter som ønsker at min forskning skal gi et gitt resultat. I forhold til datainnsamling vurderes fordelene tilgangen til data gir å være større enn tilleggs utfordringen mine forkunnskaper og eventuelle forutinntatthet gir.

Både hensynet til min egen fremtidige rolle i organisasjonen slik Johnsen m.fl. (2009) peker på som en utfordring og identifikasjon av informanter som både Johnsen m.fl.(2009), Dalland (2000) og Blaikie (2009) tar opp er forhold som må tas hensyn til i forskningen. Dette må gjøres på en måte som ikke svekker studien.

I denne studien er det derfor valgt å bruke begrepet informanter om alle intervjuobjekter og samtalepartnere. Det er utvist forsiktighet med bruk av direkte utsagn. Relatert til forhold som er vurdert til å kunne være spesielt kontroversielle er det kategorisk ikke brukt direkte sitater, men lagt vekt på at kontroversielle opplysninger er verifisert gjennom flere kilder.

Anonymiseringen er imidlertid ikke total, personer internt i organisasjonen vil kunne identifisere personer i studien. Dette er ikke til å unngå som følge av at denne studien fokuserer blant annet på ledere og andre sentrale personer i organisasjonen. Deres verdier, holdninger og adferd er allerede er velkjent i organisasjonen, og kan dermed brukes til og identifisere informanter og personer som er omtalt. Det er derfor lagt spesielt stor vekt på å anonymisere informanter som i utgangspunktet ikke har en sterk synlighet i organisasjonen.

I oppgavens konklusjon er det lagt vekt på å legge disse hensynene mest mulig til side. Dette er forskningens egen påstand, og trenger ikke ta hensyn til informanter. Forskeren blir imidlertid knyttet til konklusjonen, og kan risikere å bli stilt til ansvar for studiens resultat. Dette er et dilemma man trenger trygge rammer, integritet og mot for å håndtere på en måte som ikke svekker studien, og som Johnsen m.fl.(2009) peker på er dette dilemma større når man forsker blant sine egne enn ellers.

Man vil aldri kunne unngå at det kan bli diskusjon om manglende distanse, objektivitet, forutinntatthet og bias i forhold til egen posisjon i denne type studier. Er egen leder, organisasjon eller eget arbeid satt i et annet lys enn det burde? Er konkurrenter, forgjengere, andre avdelinger satt i et annet lys enn de burde? Dette kan ved metodevalg og oppgavens oppbygging sannsynliggjøres at dette ikke er en svakhet ved studien men, det kan ikke kategorisk avvises.

Det er imidlertid slik at heller ikke annen forskning kategorisk kan avvise at måten de belyser en problemstilling på er preget av forskerens bias. En studie er derfor ikke tilstrekkelig til å generalisere en studies konklusjoner uten å ta forbehold om muligheten for unøyaktigheter knyttet til forskerens bias (Johnsen m.fl., 2009). Det er i denne avhandlingen lagt vekt på å være tydelig på det i konklusjonen

4.5 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet omhandler påliteligheten til en undersøkelse, og med spørsmålet; "Er resultatene pålitelige?", kommer man inn på hvorvidt det kan være elementer fra de metodiske valgene som har blitt tatt eller hvordan selve undersøkelsesmåten kan påvirke resultatet, Jacobsen (2005), Dalland (2000) og Blaikie (2009). Resultatene og oppgavens reliabilitet avhenger av dataenes reliabilitet, eller med andre ord dataenes troverdighet eller pålitelighet. Hvilke data som er tatt i bruk, hvordan de er samlet inn og bearbeidet er vesentlige spørsmål i forhold til reliabilitet. Ved bruk av informanter er disse tre forholdene relevante for reliabiliteten. Reliabiliteten til informanter handler mye om utvalg av informanter, har man lyktes med og finne informanter som har forutsetninger for og gi relevante data, og har informantene vilje og evne til og gi forskeren tilgang til disse dataene. Utvalget av informanter til denne oppgaven er gjort rede for i delkapittel 4.3.

I intervjuer og samtaler er det muligheter for at jeg som intervjuer eller samtalepartner lar meg påvirke av intervjuobjektet eller samtalepartneren eller at de lar seg påvirke av meg, (forskereffekten er beskrevet både hos Johnsen m.fl. (2009), Blaikie (2009) og Dalland (2000). Da jeg studerer egen organisasjon er det mulig at svar blir justert i forhold til hva intervjuobjekt eller samtalepartner vet om mine standpunkter fra før, eller hva som kommer frem i løpet av samtalen eller intervjuet. Det er også en mulighet

for at innholdet eller sammensetningen i spørsmålene eller måten de stilles på påvirker hvordan informantene velger å svare på.

Gjennom utarbeidelse av en strukturert intervjuguide med spørsmål som ikke legger føringer på hvordan det svares i form av muligheten for riktige eller gale svar, har denne utfordringen blitt forsøkt håndtert.

Ansikt til ansikt innhenting av informasjon har i følge både Blaikie (2009) og Dalland (2000) imidlertid en styrke i at det er mulighet for å hente inn mye og relevant informasjon på kort tid, ved at man har muligheten til å følge opp relevante opplysninger med oppfølgingsspørsmål. Dersom man slik Dalland (2000) beskriver klarer å etablere en atmosfære av «tillit og konfidensialitet» rundt et intervju eller en samtale har man også mulighet til å få informasjon som ellers kan være vanskelig å få tak i.

Gjennom transkribering gjøres muntlig avgitt informasjon skriftlig (Dalland, 2000). Dette har en styrke i at det gjør det mulig å få et mer detaljert inntrykk av den informasjon som en informant gir. Det har også en svakhet ved at uttalelser i en transkribert tekst kan virke sterkere og legge større fokus på detaljer enn informanter er vant til, og at de derfor kan føle seg feiltolket. Det er derfor i tråd med Dalland (2000) sine anbefalinger blitt valgt å være forsiktig med å bruke direkte sitater på ting som kan være kontroversielle, eller der det er vurdert at det er fare for at informanter kan føle seg feiltolket i etterkant.

De skriftlige kildene har en styrke i at data ikke påvirkes av at de hentes ut fra et arkiv, nettside eller saksbehandlingssystem. De har også en styrke i at informasjonen ofte er bearbeidet og utformet med tanke på at andre mennesker skal lese og analysere informasjonen. Dette er også en svakhet ved data fra institusjonelle kilder, bearbeidningen gjør at forskjellige typer intensjoner og interesser kan ha farget utvalget og utformingen av data (Blaikie, 2009). Det er derfor vesentlig at man holder rede på hvilke interesser en institusjonell kilde kan ha og tar dette med seg inn i analysen av materialet. Dokumenter, som rapporter og referater har også en svakhet i at de ofte er utarbeidet med en annen hensikt enn å bidra til denne type studier. De kan derfor både inneholde mye data som ikke er relevante for studien, og ha utelatt viktig informasjon i forhold til studien.

Arkiver og saksbehandlingssystemer inneholder i tillegg til dokumenter og tekst også annen type informasjon. Informasjon om tid og saksbehandler i disse systemene kan gi

indikasjoner på hvordan saken er blitt behandlet og hvilke interesser som kan ha farget andre data i saken. Saksbehandlingssystemer kan i noen tilfeller også gi tilgang til informasjon om tidligere utgaver av de godkjente dokumentene, hvordan involvering og innspill er blitt behandlet som kan være viktige data for og forstå hvordan en sak er blitt håndtert.

Ved å benytte en metodetriangulering mellom ulike kvalitative metoder som dokumentanalyse, semistrukturerte intervjuer og samtaler, samtidig som det trianguleres ved å få informanter fra ulike lag og deler av organisasjonen til å belyse den samme saken forventes det at det oppnås en beskrivelse av hvordan saken har vært håndtert som har tilstrekkelig validitet og reliabilitet til at den kan benyttes som grunnlag til videre analyse. Haukelid (2001) påpeker at slik triangulering er en nødvendighet for og kunne arbeide med analyse av kultur.

5 Presentasjon av empiri

Denne delen av oppgaven er delt inn i fire deler. *Det offisielt beskrevne* som beskriver hvordan NSB Persontog beskriver sin forventning til adferd og holdninger i organisasjonen. *Persontog og stabs nivå* som beskriver hva som fremkommer av informasjon i materialet som er innhentet, knyttet til øverste ledernivået i NSB Persontog og trafikksikkerhetsstaben på dette nivået. *Resultatenheter* beskriver hva som fremkommer av informasjon i materialet som er innhentet knyttet til NSB Riks og NSB Øst. *Funksjonelle enheter* beskriver hva som fremkommer av informasjon i materialet som er innhentet knyttet til NSB Materiell og NSB Trafikk. Disse fire delene forholder seg til organisasjonsstrukturen og er valgt som inndeling fordi organisasjonsstrukturen er et hensiktsmessig kriterium for å sortere data ut i fra. Funnene trenger ikke nødvendigvis å forholde seg til denne strukturen.

5.1 Det offisielt beskrevne:

NSB Persontog har et ledelses og styringssystem som er benevnt som LOS (Ledelse Organisasjon og Styring). LOS skal inneholde NSB persontog sine interne regler og bestemmelser for hvordan virksomheten skal drives. Innenfor forhold av betydning for trafikksikkerhet kan systemet anses for og være rimelig komplett.

For en del andre områder knyttet til driften, men som ikke er av betydning for trafikksikkerhet, er det regler, prosedyrer, forventninger og etablert saksbehandlingspraksis som ikke er beskrevet i LOS.

Denne studien omhandler kun den delen av dette systemet som har tilknytning til styring av trafikksikkerhet. Det er om dette systemet sagt at «*Det skal inneholde alle ledelsesbeslutninger av varig art*». Det er innholdet i og etterlevelsen av dette systemet som danner grunnlaget for Statens Jernbanetilsyn sin tildeling av NSB AS sin lisens og sikkerhetssertifikat for persontogtrafikk på det nasjonale jernbanenettet.

Det øverste dokumentet som beskriver forventninger til holdninger og adferd knyttet til trafikksikkerhet er NSBs sikkerhetspolitikk (NSB, 2013a). Dette dokumentet sier blant annet:

«Høy sikkerhet er en grunnleggende forutsetning for NSB AS og et av jernbanens viktigste konkurransefortrinn. Vår virksomhet skal ikke forårsake skader på mennesker,

miljø eller materielle verdier. Derfor arbeider vi systematisk og målrettet for å ivareta og forbedre sikkerheten» (NSB, 2013a).

Om tillit og åpenhet i sikkerhetsspørsmål sier sikkerhetspolitikken følgende:

«Alle medarbeidere skal melde fra om farlige tilstander, tilløp til ulykker, brudd på bestemmelser og avvik fra systemene for styring av sikkerheten. Relevant og viktig informasjon skal være forståelig for de som trenger den og være lett tilgjengelig. Ingen skal straffes for å melde om feil og utfordringer. Alle er ansvarlige for å ivareta egen og andres sikkerhet.» (NSB, 2013a).

Om kompetanse og ressurser sier sikkerhetspolitikken følgende:

«Ledere og medarbeidere skal ha tilstrekkelig kompetanse innen trafiksikkerhet. De skal trenes og ha ressurser slik at de kan ta ansvaret som følger av funksjonsbeskrivelse og pålagte oppgaver. Vi erkjenner også at mennesker gjør feil og arbeider målrettet for å redusere konsekvensene av disse.» (NSB, 2013a).

Om kontinuerlig utvikling sier sikkerhetspolitikken følgende:

«Konsekvenser for sikkerheten skal vurderes av kompetente medarbeidere ved alle endringer i teknikk, operasjon eller organisasjon. Dersom sikkerheten påvirkes skal det gjennomføres risikoanalyser for å sikre at det identifiseres tiltak for å opprettholde eller forbedre sikkerheten. Systemet for sikkerhetsstyring følges opp jevnlig og utvikles til å møte nye krav og forventninger» (NSB, 2013a).

Sikkerhetspolitikkenes målsetninger følges opp i underliggende dokumenter.

I krav til gransking av uønskede hendelser i NSB Persontog, NSB (2014b), oppgis følgende som dokumentets hensikt:

«Hensikten med kravene til gransking er å sikre organisasjonsmessig læring og kontinuerlig forbedring av trafiksikkerheten med bakgrunn i uønskede hendelser. Granskingen skal klarlegge fakta og avdekke de direkte og bakenforliggende årsaker til hendelsen eller tilstanden for å kunne foreslå effektive tiltak for å hindre gjentakelse og sikre at forhold av betydning for trafiksikkerheten blir tilstrekkelig og uavhengig belyst» (NSB, 2014b).

I krav til risikostyring i NSB AS, NSB (2014a), stilles det konkrete krav til hvilke aktiviteter som skal risikovurderes, og hvordan dette skal utføres, og hvilke kriterier

som skal ligge til grunn for aksept av risiko ved endringer. Dokumentet oppgir også følgende som overordnede prinsipper for behandling av risiko:

«Som overordnet prinsipp for vurderingene av identifisert risiko skal forsiktighetsprinsippet og enkeltfeilprinsippet legges til grunn:

- *Passasjerer og ansatte skal ikke utsettes for unødvendig risiko, eller aktiviteter der vi er kjent med at vi har manglende kunnskaper om risiko.*
- *Enkeltfeil ikke skal føre til tap av menneskeliv eller alvorlig personskade.»*
(NSB, 2014a)

I krav til etablering og gjennomføring av NSBs årlige revisjonsprogram, NSB (2014c), oppgis følgende som hensikt:

«Sikre at NSB Persontog etablerer et årlig revisjons- og inspeksjonsprogram. Programmet skal bidra til å sikre at NSB har styring og kontroll med de aktivitetene som er av trafikksikkerhetsmessig betydning internt og hos valgte leverandører» (NSB, 2014a).

I krav til ledelsens gjennomgåelse av Trafikksikkerhetsstyringssystemet, NSB (2013b), oppgis følgende hensikt:

«Dette dokumentet beskriver krav til at Trafikksikkerhetsrådet (Safety board) i NSB AS (Konsernsjef, Konserndirektør NSB Persontog, Direktør NSB Trafikksikkerhet, Direktør NSB Materiell, Direktør Trafikk, Direktør resultatene, NSB HR, representant for NLF og representant for NJF) regelmessig vurderer trafikksikkerhetsstyringssystemet for å sikre at dette er hensiktsmessig, tilstrekkelig og virker effektivt» (NSB, 2013b)

Det er i styringssystemet fastsatt regler, gitt krav og gjort beskrivelser av forventninger til adferd og holdninger.

Systemet i seg selv er gjort lett tilgjengelig for alle ansatte gjennom link til systemet fra forsiden av selskapets intranettside, som er satt som startside for nettleseren på alle ansattes datamaskiner. Dette er også en behandling som passer godt med idealet om åpenhet som fremkommer i sikkerhetspolitikken, (NSB, 2013a).

Innholdet i systemet er omfattende. Det består av over 1000 dokumenter. Det er en rekke eksempler på overlappende dokumenter, manglende sammenheng mellom

dokumenter, unødvendige dokumenter, og dokumenter det er vanskelig og forstå hensikten med. De opplyses fra flere informanter at deler av personalet oppfatter systemet som vanskelig og finne frem i. Det opplyses av flere informanter at det i deler av organisasjonen er usikkerhet rundt om de har tilstrekkelig kunnskap om hva som er gjeldene interne bestemmelser. Det interne regelverket oppfattes som krevende å sette seg inn i. Dette trekkes ved styringssystemet blir i samtaler med sentrale informanter i sikkerhetsstabene i NSB forklart med at dette er et system som har eksistert over flere tiår, og som har utviklet seg gradvis ut i fra hvilke saker som har vært aktuelle i organisasjonen til enhver tid. Det kan med andre ord sies at den planen dette systemet ble bygget opp etter som følge av sin alder kan antas og se noe annerledes ut enn det den ville gjort i dag, og at utviklingen av innholdet etter etableringen ikke har vært systematisk og i henhold til noen fastlagt utviklingsplan.

5.2 Persontog og stabsnivå:

5.2.1 Hvilken bakgrunn har sentrale ledere?

NSB persontog har i dag en leder som har en lang jernbane erfaring, og som har erfaring med og være leder også når alvorlige ulykker inntreffer. Dagens leder i NSB Persontog var togdriftsdirektør 4. januar 2000 da Åsta ulykken inntraff ^{iv}. Denne dramatiske begivenheten har etter eget utsagn: *«preget både arbeidsform og.. ja det har preget veldig mye av jobben min, også senere jobber etter den ulykken»*. Lederen av Persontog har tidligere også vært leder for stabsenheten som i dag heter NSB Trafikksikkerhet. Lederen av persontog fremstår ikke som omstridt, men det fremstår derimot som om han er i den situasjon at han som følge av sin kompetanse og erfaring har en stor grad av tillit i alle deler av organisasjonen. Som følge av hans posisjon og som han selv uttrykker det: *«jeg er jo så privilegert at det tilflyter meg mye informasjon av ulike slag gjennom veldig mange kanaler»* så fremstår lederen som godt informert. Det fortelles av informanter om et balansert og tillitsfullt forhold mellom ledelse og trafikksikkerhetsstab på dette nivået. Denne oppfatningen av dette forholdet er gjennomgående for informantene. Det fremkommer imidlertid en viss frustrasjon over at en del av den kunnskapen og kompetansen som lederen antas å ha ikke blir brukt så

^{iv} Åsta ulykken: Frontkollisjon mellom to rutegående passasjertog fra NSB ved Åsta stasjon den 4. Januar 2000, der 19 mennesker mistet livet. Groth (2000).

effektivt som enkelte informanter skulle ønske, for å løse vanskelige og konfliktfylte saker som kan ha stor påvirkning på organisasjonen. Til tross for det fremstår dette nivået, i måten de opptrer og svarer på spørsmål, med en ro, en åpenhet og en refleksjon rundt vanskelige problemstillinger som indikerer at de er trygge på egen rolle og posisjon. Det er i intervjusituasjon ikke oppstått situasjoner der informantene har vist tegn til å ha behov for og forsvare egen posisjon eller fremheve egen person.

Stabsenheten til konserndirektøren, NSB Trafikksikkerhet, oppgir også at de er preget av erfaring med ulykker. Det er et høyt utdanningsnivå i enheten, og arbeidets art gir mange av medarbeiderne god innsikt i status for en rekke sentrale forhold av betydning for trafikksikkerheten i NSB Persontog. Enheten har erfaring både fra operativ jernbanevirksomhet, og fra andre bransjer slik som luftfart, skipsfart, informasjonsteknologi, konsulentvirksomhet og forskning. Forholdet til persontogs leder oppgis i intervjuer til å være tillitsfullt og balansert, men forholdet til enkelte enhetsdirektører og staber fremkommer i intervjuer og annen dokumentasjon, slik som møtereferater og kommunikasjon rundt revisjoner, å være noe mer konfliktfylt. Det opplyses av flere informanter om at konfliktene kommer gjerne opp og knyttes til enkeltsaker, der enheter eller enkeltpersoner har særinteresser de er villige til å strekke seg langt for og beskytte. Eller som en informant uttrykker det *«om vi tar den litt mindre hyggelige siden av sånne ting er det vel når trafikksikkerhet bringes inn som begrunnelse for andre interesser, det er en klassiker, den er ikke av ny dato, den har vært der så lenge jeg har vært i jernbanen»*.

5.2.2 Hvilke kanaler for påvirkning har dette nivået?

Dette er det øverste organisatoriske nivået i Persontog, og de disponerer og kan kontrollere alle de offisielle kanalene for informasjon og midler til opinionsdannelse. Konserndirektøren har en egen videoblogg på intranett for å kommunisere direkte med den spisse enden av organisasjonen. Persontog har en kommunikasjonsstab som er under Konserndirektør persontog sin kontroll, som håndterer interne og eksterne media. NSB Trafikksikkerhet utgir rapporter og vurderinger som benyttes av underliggende enheter og konsernledelse og styre. De utarbeider styrende dokumentasjon og administrerer utgivelsen av de øvrige enhetenes interne bestemmelser. NSB

trafikksikkerhet er også sekretariat for Trafikksikkerhetsrådet (TSR)^v og Trafikksikkerhetsarena 2 (TSA2)^{vi}, samt at dette nivået har muligheten til å påvirke underliggende enheter ved bruk av opplæring.

Dette nivået har sterke kanaler for påvirkning av organisasjonen, men gjennomgang av bruken av disse viser at de utviser forsiktighet med å benytte seg av dem for og oppnå spesifikke mål knyttet til trafikksikkerhet.

5.2.3 Er det andre sterke påvirkningsfaktorer knyttet til dette nivået.

Persontogs leder og stabsnivå kan være påvirket av ytre faktorer. Persontogs leder påvirkes av de føringer og styringssignaler som gis av konsernledelsen og nivåene over dette. I tillegg vil persontogs leder måtte forholde seg til media og folkeopinionen eller kundene generelt. NSB trafikksikkerhet er intern fortolkningsinstans for lover og forskrifter og kan derfor være påvirket av disse, samt at myndighetene i form av statens jernbanetilsyn og Statens Havarikommisjon for transport har en påvirkning på NSB Trafikksikkerhet.

Det fremkommer i intervjuer at dette organisatoriske nivået påvirkes også av hvordan øvrige deler av organisasjonen reagerer på ulike problemstillinger og hvilken evne og kapasitet den øvrige organisasjonen har til å håndtere resultatet fra gjennomførte revisjoner, granskninger, risikovurderinger og annet arbeid for å utvikle forhold av betydning for trafikksikkerhet. Det er observert en tendens til at man tillater å avvike noe fra den tilnærming de selv uttrykker at de ønsker og inntar en praksis som ikke skaper så spissede meningsfronter i enkeltsaker for å unngå et konfliktnivå som virker lammende på samarbeid og utvikling i organisasjonen. Eksempler på dette kan være at revisjonsfunn blir skrevet på en måte som av noen informanter omtales som «*sukret*»,

v Trafikksikkerhetsrådet: NSB Persontog sitt øverste organ innen trafikksikkerhet som skal sørge for at persontogdirektøren har den nødvendige oversikt og får de nødvendige råd for og ta gode beslutninger innen trafikksikkerhet. Rådet ledes av persontogdirektøren og har direktørene for NSB Riks, NSB Øst, NSB Materiell, NSB Trafikk, NSB HR NSB Trafikksikkerhet, Norsk Lokomotivmanns Forbund Representant og Norsk Jernbane forbund representant som faste medlemmer.

vi Trafikksikkerhetsarena 2: Arena som samler ledere for trafikksikkerhetsstaber i NSB Persontog, NSB HR ved NSB kompetansesenter, vernetjenesten, representanter for Norsk Lokomotivmanns forbund og Norsk Jernbane forbund. Arenaen skal brukes til koordinering, diskusjon og informasjon om viktige saker og kan forberede eller fremme saker til beslutning i trafikksikkerhetsrådet.

eller at oppfølgingen av revisjonsavvik og granskinger «gis opp». Dette innebærer ikke at NSB Trafikksikkerhet mener at avvikene og deres årsaker er rettet, men at de gir organisasjonen en pause og tar problemet opp igjen ved en senere anledning.

5.2.4 Hva er forholdet til det offisielt beskrevne på dette nivået?

Dette nivået i organisasjonen har et tett forhold til det offisielt beskrevne. De er i stor grad tungt involvert i utformingen av retningslinjer og overordnet struktur i NSB Persontog sitt styringssystem, LOS. NSB Trafikksikkerhet står som utgiver av alle sentrale Kravdokumenter knyttet til trafikksikkerhet som har en overordnet karakter av krav til organisasjonen. NSB Trafikksikkerhet administrerer IT verktøyet som distribuerer styrende dokumenter (DocMap) og avvikshåndteringssystemet.

Nivået har en god totaloversikt over NSB Persontog sine interne bestemmelser, og viser dette i intervjuer ved måten representantene for dette nivået avklarer sitt forhold til NSB Persontog sin sikkerhetspolitikk. Enkelte intervjuobjekter trekker også frem at dette er noe som styrkes av det daglige arbeidet med revisjon, gransking, analyser, oppdatering og utvikling.

Dette nivået er i antall personer lite det opplyses at det preges av åpenhet, kollegialt samarbeid og en flat struktur som åpner for flyt av informasjon og synspunkter som i liten grad hindres av hierarkiske skiller. I intervjuene fremstår de som om de har et reflektert forhold til sikkerhet, der det er en generell oppfatning at gode argumenter har høyere status enn hvem som er avsender av synspunktet. Regelverk ses på som noe som har formål om å oppnå en hensikt, og dersom det ikke er optimalt i forhold til hensikten bør regelverk eller praksis utvikles.

5.2.5 Hvordan forholdt de seg til Nykirke ulykken?

Dette nivået har forholdt seg til Nykirke ulykken på flere forskjellige måter. Leder for NSB Persontog tok initiativ til intern granskning av ulykken, og ledelse av dette oppdraget ble tildelt Trafikksikkerhetsdirektøren. Leder Persontog opplyser at han deretter viet sine ressurser til krisehåndtering for å begrense skade og raskest mulig normalisere situasjonen.

Oppdraget som ble gitt til Trafikksikkerhetsdirektøren om å granske denne ulykken, er gitt ut i fra Leder persontogs tidligere erfaring med ulykker. «*det har vi i alle fall lært at skal vi finne ut av noe så må vi finne ut av det selv. Det lærte vi etter Åsta det lærte vi*

etter Lillestrøm og det fikk vi bekreftet nå: at i den grad vi skal lære noe må vi finne ut av ting selv. Og det har vi vel til hensikt å fortsette med.»

Trafikksikkerhetsdirektøren og de medarbeidere han valgte å benytte til dette arbeidet opplyser at de forholdt seg til oppgaven med en intensjon om samle inn mest mulig fakta om ulykken, kartlegge årsaker og årsakssammenhenger og bidra til organisatorisk læring gjennom systematisering og analyse av dette materialet. Dette bekreftes av andre intervjuobjekter og samsvarer godt med granskningsrapport og øvrig dokumentasjon knyttet til denne hendelsen.

5.2.6 Hvordan kan de dominerende trekkene ved dette nivået beskrives

En samlet vurdering av opplysningene som er hentet inn knyttet til dette nivået indikerer at dette nivået domineres av en vilje og evne til og grave opp og påpeke forbedringspotensial. Identifikasjon av feil er en del av det daglige arbeidet og personer som er i stand til og påpeke relevante systemsvakheter har høy anseelse og betraktes ofte som spesielt observante, reflekterende eller faglig dyktige. Dette nivået har generelt et høyt utdannings og kompetansenivå og fremstår som trygge i forhold til egen kompetanse. Flere informanter uttrykker derimot noe usikkerhet rundt rolle i organisasjonen.

5.3 Resultatenheter

5.3.1 Hvilken bakgrunn har sentrale ledere?

Ledere og sentrale personer i stab og støtteapparat i resultatenhetene NSB Riks og NSB Øst er dominert av personer som er rekruttert fra operative funksjoner som konduktør eller lokfører. Det er også en del personer som har sin kompetansebakgrunn fra andre operative funksjoner knyttet til jernbane som i dag ikke tilligger NSB, men som gjorde det tidligere. De to øverste nivåene i linjeledelsen i resultatenhetene skiller seg noe fra dette der det er større innslag av personer som har annen bakgrunn.

I sikkerhetsstaben finner vi personer som har en omfattende erfaring med håndtering av ulykker og fortolkning av regelverk, men det er ikke utbredt med høyere utdanning. I intervjuer opplyses det at ut i fra dette har de tillagt seg en tilnærming til sikkerhetsutfordringer som er sterkt dominert av behovet for å etterleve regelverk i den operative virksomheten, men som også gir grobunn for refleksjon rundt meningen bak

ulike regelverk. Som en informant uttrykker det *«jeg synes vi har blitt veldig mye bedre på det, når jeg begynte på sikkerhetskontoret var det jo bare regelverk og vi forholdt oss til det. Etter at vi startet å lage førers regelbok selv og slik, har vi fått et mye sunnere forhold til dette.»*

Det trekkes av flere informanter frem at det er markante forskjeller mellom kunnskapen om regelverk knyttet til togframføring mellom stab og linje i enhetene. Linjen har i liten grad den kompetanse som kreves for å skape et balansert forhold mellom stab og linje. Staben har i liten grad vist noen evne eller vilje til å forandre dette ved og dele sin kompetanse på en systematisk og tilrettelagt måte.

Noe som resulterer i at flere intervjuobjekter fremstiller det som om staben må betraktes som en separat maktfaktor med maktbase i sin kunnskap om internt og eksternt regelverk, historikk og sikkerhetsfaglige kompetanse. Noen informanter påpeker at det er potensiale for maktkamp mellom stab og linje, men de observerer en ulik vilje til styring fra ulike deler av staben. Flere informanter forteller også om svært ulike måter å håndtere denne stab-linje utfordringen fra ulike deler av linjen både avdelingsvis og mellom ledernivåene. I dokumentasjon av enkeltsaker finnes forhold som gir indikasjoner som kan tolkes som dokumentasjon av eksistensen av en maktkamp mellom stab og linje. Det finnes eksempler på at staben ikke involverer linjen i utviklingsprosesser knyttet til regelverk, og at linjen i etterkant har en mening som ikke er kommet frem og blitt tatt hensyn til i utviklingsprosessen. Det fortelles av en informant at det forekommer jevnlig at staben går inn i saker opphever og omgjør linjeleders beslutning, fordi de mener at den er feil. Dette er ifølge informanten hyppigere jo lenger ned i organisasjon man kommer. Det fremstilles også som om konflikter mellom stab og linje der staben ser det som riktig å overprøve linjens beslutninger er hyppigere og mer betente mellom stab og ledere med bakgrunn som lokomotivførere enn dersom lederen har konduktørbakgrunn.

Tillit fremkommer i intervjuer å være vanskelig i disse enhetene, informanter opplyser om at stabene har en manglende tillit til linjens kompetanse. Linjen opplyser at de har stor tillit til stabens kompetanse, men uttrykker mistillit til stabens intensjoner. Det fortelles av flere informanter om problemer rundt informasjonsflyt og manglende felles oppfatning av tingenes tilstand mellom stab og linje. Det fremstår også som en tendens til at informasjon ikke flyter godt mellom de ulike nivåene i linjen. Kunnskap som er velkjent på ett nivå kan være ukjent og etterspurt på neste nivå til tross for at det er kunnskap dette nivået åpenbart ville ha nytte av og få innsikt i.

Det blir av enkelte informanter uttrykt en tydelig mistillit til svært mange rundt seg, og flere prosesser og svært mye arbeid de ikke selv har anledning til og kontrollere. Kritikken går på manglende faglighet, mangelfull innsikt, manglende kompetanse, dårlige intensjoner, mangelfull erfaring og tilsvarende ting. Det rettes kritikk mot egen enhets stab, egen enhets ledelse, egen enhets medarbeidere og personalets organisasjoner. Det av gis uttrykk for en manglende annerkjennelse av andres bidrag til positive forhold. Det vises stor vilje til å fremheve eget bidrag til positive forhold.

Informanter utenfor enhetene opplyser at hos noen sentrale personer i disse enhetene har dette en form som oppfattes som meget direkte, men hos andre har det et mer tildekket uttrykk. Det tildekkede uttrykket resulterer ikke i så mange skarpe uttalelser, men har samme effekt på omgivelsene. Som en informant forsiktig uttrykker det *«jeg tror at noen kan føle situasjoner der de sier fra om at ting er i uorden kan føles ugreie»* og som informanten utdyper det *«jeg tror nok det er vanskeligere på organisatorisk nivå, om vi pirker bort, ja for og bruke begrepet ledelse, hvordan vi leder trafikkikkerhetsmessig så er ikke alltid like greit, ja det kan nok være vanskelig for noen»*. Det opplyses av informanter utenfor disse enhetene at det skapes en atmosfære av frykt, mistillit og at informasjonsflyt som ikke fremmer disse personenes fortreffelighet stanser opp. Opplysningene knyttet til informasjonsflyt kan man finne støtte for gjennom saksbehandlingsdokumentasjon.

Det opplyses av flere informanter at lojaliteten i disse enhetene ikke er homogen, i de lavere nivåene er det er det sterkt dominert av faglig bakgrunn og tilknytning. Det opplyses at det er en sterk gruppetilhørighet knyttet til profesjon og nærmeste leder og avdeling. Det opplyses i intervju at de øvre nivåene i større grad har en lojalitet som ligger hos avdelingen. Hensynet til egen posisjon og makt fremstår som viktig.

Det observeres at staben har en lojalitet som deles mellom den faglige tilhørigheten til NSB Trafikkikkerhet og den faglige integriteten som hører med til det, lojaliteten til nærmeste leder og avdelingen samt hensynet til egen posisjon og makt. Dette opplyses i intervju at er en vanskelig tredeling og hvilken av faktorene som er mest dominerende er det stor variasjon i.

Det opplyses av informanter at det er stor variasjon også i de ulike ledernes vilje til å utøve makt for og verne om egen posisjon. Det fortelles om alt fra ledere som er villige til å holde tilbake og kontrollere informasjon, bruke store ressurser på og bekjempe revisjoner, granskninger og andre undersøkelser, benekte funn og svekke budbringere

av dårlige nyheter. Til ledere som tar dette vel i mot og som ikke ønsker å skape konflikter rundt det men aksepterer at det skjer. Denne adferden er godt dokumentert gjennom saksbehandlingsdokumentasjon knyttet til revisjon og granskinger

5.3.2 Hvilke kanaler for påvirkning har disse enhetene?

Ledelsen i resultatene har muligheten til å utgi internt informasjonsmaterieell, og de har alle de muligheter til og påvirke egne ansatte som tilligger en ledelse av en avdeling. I tillegg har de særskilt gode muligheter til og påvirke egen ansatte ved at deler av utdanningen av operativt personale skjer i intern regi, og resultatene har store muligheter til og påvirke dette slik dette i dag er organisert.

Linjeledelsen ved direktørene er representert i Persontog sitt Trafikksikkerhetsråd og stabene i Trafikksikkerhetsarena 2 der de gis mulighet til påvirkning av øvrige deler av organisasjonen. Det opplyses at både stab og linjeledelse påvirkes av møtet med persontognivået, men de trekker også frem at de påvirkes av forholdet til personalorganisasjoner og møtet med kundene i togene.

5.3.3 Er det andre sterke påvirkningsfaktorer knyttet til dette nivået?

Det påpekes veldig tydelig fra en informant at dette nivået påvirkes i sterk grad av en profesjonskonflikt mellom de to store bemanningsgruppene lokomotivførere og konduktører. Denne konflikten hadde sitt foreløpige høydepunkt i 1997 da Statens Jernbanetilsyn endret togframføringsforskriften slik at den konduktørutdannede togføreren ble fjernet og ansvaret for togframføringen ble flyttet til lokomotivføreren, og konduktørens rolle ble redusert til å se på kjøretillatelse mottatt lampen^{vii}, kontrollere at av og påstigning er avsluttet og gi signal avgang^{viii}. Dette er en god stund siden, men det er jevnlig situasjoner som gjør at problemstillingene diskuteres. Saksbehandlingsdokumentasjon knyttet til diverse saker med uenighet mellom profesjonsgruppene bekrefter eksistensen av denne underliggende konflikten.

vii Kjøretillatelse mottatt lampe: Lampe på siden av toget som fører aktiverer når han ser at infrastrukturens signalsystem gir klarsignal til å kjøre.

viii Signal avgang: Flaggsignal som gis fra ombordansvarlig konduktør til fører når konduktør ser at kjøretillatelse mottatt lampen lyser og av og påstigning er avsluttet.

Begge faggrupper har sterke fagforeninger som har svært gode muligheter til å påvirke, både direkte og gjennom sin representasjon i konsernstyret samt gjennom andre fora der de kan yte påvirkning som får følger for ledelsen på dette nivået.

Stabene på dette nivået opplyser at de har god kommunikasjon med staben på persontognivå og kan hente støtte fra dette nivået, til vanskelige saker.

Det opplyses at kommunikasjon om følsomme tema mellom nivåer som ikke direkte rapporterer til hverandre og på tvers i organisasjonen foregår til en viss grad via staber, personalorganisasjoner, via andre enheter og kan være vanskelig å få verifisert gjennom de formelle kanaler og derfor får en karakter av rykter, til tross for at informasjonen både kan være korrekt og komme fra en pålitelig kilde. Det kommer i intervjuer frem at informasjon som kommer frem i systematiske undersøkelser som revisjon og granskninger er derfor ofte godt kjent i deler av organisasjonen men ikke formelt anerkjent og informert om gjennom de formelle kommunikasjonskanalene. En av informantene henviser til dette med uttalelsen: *«jeg er jo så privilegert at det tilflyter meg mye informasjon av ulike slag gjennom veldig mange kanaler»*

De formelle kommunikasjonskanalene anses av noen informanter som følge av dette til å ha en svakere troverdighet enn det de kunne hatt, da deler av organisasjonen oppfatter denne kommunikasjonen som mangelfull, og mange identifiserer avvik mellom formell kommunikasjon, uformell kommunikasjon, systematiske undersøkelser og egen innsikt i forholdene som omtales, eller burde vært omtalt.

5.3.4 Hva er forholdet til det offisielt beskrevne?

Det opplyses at dette nivået i organisasjonen har et svakt og distansert forhold til det offisielt beskrevne. Sentrale personer i sikkerhetsstabene er i stor grad tungt involvert i utformingen av retningslinjer og prosedyrer for enhetens virksomhet og har til dels svært god kunnskap om NSB Persontog sitt styringssystem, men denne kunnskapen er i liten grad overført til øvrige deler av enheten.

Det opplyses i intervju at utførende personale forholder seg til regelbøker og har god kjennskap til de praktiske reglene knyttet til aktiviteten. Den samme informanten opplyser også at ledelsen på de lavere nivåer forholder seg også til regelbøker for operativt personale og kjenner ut fra dette og egen bakgrunn fra operativ tjeneste godt til hva som gjelder for egne medarbeidere, men har i stor grad mangler i forhold til kunnskap om hva som gjelder for ledelse og administrasjon.

Det opplyses at på de øvre nivåene av ledelse i disse enhetene har flere ledere heller ikke operativ erfaring og har i noen tilfeller da også en svakere kunnskap om de operative bestemmelsene enn lederne på nivåene under. En informant uttrykker sitt inntrykk av linjas kunnskaper slik *«nei jeg tror ikke LD dokumenter er kjent i linja, og KD dokumenter også. Prosedyrer de bruker ofte har de vel en viss kjennskap til men kravdokumenter og ledelsesdokumenter tror jeg er lite kjent^{ix}»*.

Det opplyses at det ikke gis noen systematisk opplæring i gjeldene bestemmelser til ledere på noe nivå i enheten.

Den ujevne fordeling av kompetanse knyttet til regelverk og styrende dokumenter, oppgis av flere informanter som en kime til tillitsproblemer i disse enhetene, der man ikke har tillit til andre deler av enhetens vurderinger fordi man mangler tiltro til at de har den rette kompetanse.

Det påpekes av enkelte informanter på at misforholdet mellom ledelsens og stabens kunnskaper og oversikt over bestemmelser og styrende dokumenter, gjør at deler av ledelsen settes i et til tider svært sterkt avhengighetsforhold til trafikksikkerhetstabens.

Dette nivået er i antall personer stort og det opplyses i intervju at det preges av varierende lojalitet og gruppetilhørighet, forsiktighet i forhold til spesielt dominerende maktpersoner, åpenhet og tillit innenfor egen gruppe, men skepsis til andre grupper, og en hierarkisk struktur som innebærer visse begrensninger for flyt av informasjon og synspunkter mellom hierarkiske skiller og grupper.

Det fremkommer av intervjuer at enheten har et forhold til sikkerhet, som i den spisse enden er svært nært og personlig fordi det gjelder deg selv, men samtidig ganske enkelt og ikke spesielt reflektert i forhold til ulykkers årsaker. Feil i handling eller teknikk anses som årsaken til ulykker og det fortelles om en frykt for «å få skylda» for ulykker. Dette er en generell beskrivelse og det påpekes av informanten at, det er selvfølgelig store ulikheter i refleksjonsnivået mellom personer i en så stor gruppe som det operative personalet utgjør.

ix Det henvises av informanten til LD dokumenter som er forkortelse for ledelsesdokumenter og KD som er forkortelse for kravdokumenter som er dokumentkategorier som er benyttet i Styringssystemet.

I den butte enden av enheten opplyses det at det også er stor variasjon, men det observeres en tendens blant enkelte til å ønske å isolere ulykkers årsaker i den spisse enden. Enkelte fremstår i handling som om de har manglende forståelse for sikkerhetsteori som setter organisatoriske faktorer i fokus, selv om de i ord kan fremstå som ivrige forkjempere for nettopp dette.

Det er hos noen av informantene stor forskjell på hva som sies og hva som kan dokumenteres at blir gjort gjennom saksbehandlingsdokumentasjonen og andre intervjuobjekters oppfatning av de samme situasjonene.

Det opplyses at regelverk ses på som noe svært viktig i disse enhetene. Det opplyses i intervju at det generelt er et enkelt etterlevelsforhold som er dominerende i enheten, men flere informanter trekker frem at man beveger seg i en retning der man har noe mer refleksjon rundt regelverk og anser regelverk som noe som har formål om å oppnå en hensikt, og dersom det ikke er optimalt i forhold til hensikten bør regelverk eller praksis utvikles.

5.3.5 Hvordan forholdt de seg til Nykirke ulykken?

De involverte enheter forholdt seg til Nykirke ulykken på flere forskjellige vis, NSB Riks bisto med personell til granskningsgruppen, men det fremkommer av saksbehandlingsdokumentasjonen at de på andre områder har holdt en viss distanse til denne hendelse, da den skjedde innenfor NSB Øst sitt område.

NSB Øst bidro også med personell til granskningsgruppen, både i form av trafiksikkerhetskompetanse fra sikkerhetsstaben og med operativ lokfører kompetanse. De hadde en sentral rolle i selve håndteringen i den akutte fasen og hadde det formelle ansvaret for togframføringen av toget. Bidraget inn i granskningsgruppen og den akutte håndteringen av hendelsen fremstår ut i fra dokumentasjon knyttet til saken og slik det oppfattes av de fleste av informantene som et åpent og ærlig forsøk på å bidra med den kompetanse man måtte ha til og redusere skadeomfang og ivareta de involverte, samt innhente fakta og belyse ulykkens årsaker på en grundigst mulig måte.

Ledelsens i NSB Øst og NSB Trafikk sin håndtering av de to førerne i etterkant beskrives av flere av informantene som sterkt påvirket av en form for handlingspress, der det har vært et behov for å gjøre «noe». Det er fra informanter i enheten opplyst at det var en sterk frustrasjon over manglende forståelse for dette handlingspresset og at det var usikkerhet rundt de involverte over så lang tid etter ulykken opplevdes

problematisk. Det ble raskt besluttet at dette ikke skulle få noen formelle følger for de involverte førerne. Noen informanter peker på at dette var for raskt, mens andre trekker frem at det er viktig å avklare situasjonen for det involverte personalet. Flere informanter peker på at denne beslutningen er noe som igjen satte ledelsen i en uheldig situasjon når det viste seg at politiet valgte å ta ut tiltale for grov uaktsomhet i tjenesten mot den ene av de to førerne. Tiltalen endte, etter at politiet hadde brukt det som betegnes som veldig lang tid for å få saken opp for retten, med en dom for uaktsomhet, og en betinget fengselsstraff (Nordre Vestfold Tingrett, 2014).

Granskingen ble ledet av trafikksikkerhetsdirektøren og granskningsgruppen gjennomførte ut i fra de opplysninger medlemmene i gruppen har gitt, sitt arbeid ved hjelp av selvstendige undersøkelser, intervjuer og fakta innhenting. Saksbehandlingsdokumentasjonen knyttet til saken gir støtte til disse opplysningene.

Ledelsen i NSB Øst hadde liten eller ingen mulighet til å påvirke gruppens arbeid eller vurderinger annet enn ved og komme med nye opplysninger. Dette opplyses fra flere informanter at dette opplevdes som svært uvant for ledelsen i NSB Øst, og har vært bakgrunn for mye fustasjon og mange mistillitserklæringer til ulike personer og enheter. Det fremkommer i intervjuer at NSB Øst har en praksis der enhetens ledergruppe gjennomgår og legger føringer på innholdet i granskinger gjennom en ledergjennomgang og godkjenningsprosess som gjør at NSB (2014c) sin intensjon om uavhengig belysning vanskelig kan oppnås.

Det kommer fra ulike kilder frem at det ble gjort flere forsøk på å skaffe seg innflytelse på granskningsgruppens arbeid, hindre at enkelte sider ved de organisatoriske grunnene til ulykken ble vektlagt samt, endre gruppens vurderinger og redusere granskingens troverdighet fra blant annet personer med tilknytning til NSB Øst.

5.3.6 Hvordan kan de dominerende trekkene ved disse enhetene beskrives?

En samlet vurdering av opplysningene som er hentet inn knyttet til disse enhetene indikerer at de trekkes mellom ulike tilnærminger til sikkerhet. Dersom sentrale maktpersoner føler at sin posisjon trues observeres et forsvar av det bestående, der det brukes virkemidler som ikke gjør det ønskelig å være budbringer av dårlige nyheter. Det er en usikkerhet som gjør at forsvar av posisjoner og roller er viktig. Rolle og posisjon trekkes frem som mer vesentlige kriterier for beslutninger enn kompetanse og rasjonalitet. Hos de deler som opplever sterke bånd til NSB Trafikksikkerhet,

observeres ofte positiv holdning til de forbedringsverktøy som benyttes i utviklingen av forhold av betydning for trafikksikkerhet, så lenge de ikke presses av lokale maktfaktorer. Disse trekkene er tydelig identifisert i mange kilder, men det er grunn til og tro at dette er representativt for sentrale personer og ledere, men ikke for enheten for øvrig. Det er observasjoner og informasjon som peker på at de øvrige delene av organisasjonen har trekk som i større grad kjennetegnes av at de forholder seg til det som dukker opp men ikke er aktive med å lete etter forbedringspotensial. Det fremstår også som om tryggheten på egen rolle, posisjon og kompetanse er sterkest i den spisse enden av enheten. Konduktører og lokførere beskrives som trygge på sine operative oppgaver, men tryggheten er lavere jo lenger man beveger seg bort fra den spisse enden.

5.4 Funksjonelle enheter

5.4.1 Hvilken bakgrunn har sentrale ledere?

I denne studien er det kun de funksjonelle enhetene Materiell og Trafikk som blir studert. Andre funksjonelle enheter er ikke tatt med for å begrense oppgaven, og som følge av at de er vurdert til og ha mindre tilknytning til sikkerhetsarbeidet i NSB Persontog enn Materiell og Trafikk.

Lederne for disse enhetene har begge høyere utdanning og erfaring fra andre bransjer før de gikk inn i lederstillinger på høyt nivå i NSB Persontog. I intervjuer med personer som ikke tilhører disse enhetene fremgår det at det er andre personer i disse enhetene som oppfattes som mer relevante i sikkerhetsspørsmål enn de formelle enhetslederne. Noen informanter har trukket det frem at, det at enhetslederne fremstår med en lavere relevans for og en svakere kontakt med egen enhet enn man kan forvente, er et typisk trekk for disse enhetene.

Det finnes i begge disse enhetene enkeltpersoner som over tid har tilegnet seg en stor grad av makt innen enheten, utover det den formelle fordelingen skulle tilsi.

Det observeres av flere informanter at disse inntar en annen tilnærming til påpeking av organisatorisk faktorer og systemsvakheter enn svakheter ved kjøretøyene eller andre ting som ikke peker i deres retning. Dersom deres posisjon trues kan adferd som oppleves som ubehagelig for budbringerne observeres, men en adferd som kjennetegnes av passivitet og motvillig aksept observeres oftere i følge flere av informantene.

Det opplyses at de samme personene som viser en negativ holdning til revisjoner og granskninger som har kritikk som peker mot deres ansvarsområde, når de har en uavhengig rolle og saken ikke er truende for dem, gjerne fremstår med en svært positiv holdning til endringer og utvikling.

5.4.1.1 NSB Materiell

NSB Materiell har en ledergruppe som preges av et høyt utdanningsnivå, med et stort innslag av høyere teknisk utdanning. Det er også en del personer med operativ bakgrunn både fra drift av tog og vedlikehold av tog i, og i tilknytning til ledelsen. Ledelsens sammensetning er relativt lik enhetens sammensetning med tanke på utdanning og bakgrunn. NSB Materiell er bygget opp slik at store deler av organisasjonen har et sterkt eierskap til de kjøretøytypene de arbeider med, eller de systemer de arbeider med og har et faglig ansvar for. Enheten har et stort innslag av ingeniører med lang erfaring med jernbanekjøretøy og tilknyttede systemer. Kombinasjonen av sterkt eierskap, til kjøretøy og systemer, høyt generelt utdanningsnivå og sterk faglig integritet gjør enheten sterkt opptatt av ulykkers årsaker og hvordan ulykker kan unngås. Observasjoner og intervjuer viser at personer som identifiserer farer knyttet til kjøretøyene respekteres. Identifiserte farer knyttet til kjøretøyene ses på som en positiv utfordring, som krever deres dyktighet for og bli håndtert på en god måte. Enheten har en reaksjon på funn av systemsvakheter som fremstår som at det tas vel imot, men det er fra noen informanter påpekt at dette resultatet i enkelte saker først kommer etter en viss intern uenighet i enheten.

Trafikksikkerhetsstaben i NSB Materiell har tette bånd til NSB Trafikksikkerhet, og det fremkommer i intervjuer at det er stor tillit til at Trafikksikkerhetsstaben i NSB Materiell støtter organisasjonen med sin kompetanse og kapasitet når det er behov for det. Det fremstår i intervjuer og fra andre kilder at Trafikksikkerhetsstaben i Materiell har en tilnærming til arbeidet som ligner den adferd NSB Trafikksikkerhet kjennetegnes av. Det virker som om det er godt kjent at dårlig nytt tas godt i mot og at det er akseptert internt i enheten. Informanter utenfor enheten peker på at ting tyder på at Trafikksikkerhetsstaben i Materiell har en rolleforståelse som samsvarer godt med en stabsfunksjon. Staben oppfattes støttende men uten noen utpreget iver etter og styre.

Det er ikke gjort observasjoner som tyder på noen stab linjekonflikt i denne enheten, men det er noen observasjoner som indikerer at det er noen utfordringer knyttet til kommunikasjon og informasjonsflyt mellom stab og leder.

5.4.1.2 NSB Trafikk

NSB Trafikk har en oppbygging som består av flere stabs og støttefunksjoner og en veldig stor enhet, Driftsoperativt senter (DROPS), som utøver transportledelse. DROPS har en selvstendig rolle som i liten grad er avhengig av de øvrige funksjonene i NSB Trafikk. NSB Trafikk sin ledergruppe preges enten av høy utdanning eller operativ bakgrunn og lang erfaring. Ledelsen sammensetning skiller seg fra enhetens sammensetning, som er sterkt dominert av personellet i DROPS, som i stor grad har operativ bakgrunn fra togframføring og har en sterk tilknytning til de operative miljøene i Resultatenhetene, Riks og Øst.

NSB Trafikk ved DROPS har tette bånd til resultatenhetene, og forholdet til sikkerhet slik det ble observert knyttet til Nykirke ulykken har mange likheter med den tilnærmingen informanter opplyser om at er gjeldene i den operative del av ledelsen i resultatenhetene.

Regelverk er svært viktig og det settes ofte likhetstegn mellom regelverkskompetanse og sikkerhetskompetanse.

NSB Trafikk har ikke en selvstendig sikkerhetsstab på en like tydelig måte som de øvrige enhetene. Det er derfor ikke noe grunnlag for noen konflikt mellom stab og linje i denne enheten.

DROPS har en dedikert person som arbeider med sikkerhet, men i Trafikksikkerhetsarena 2 er det ofte leder DROPS som møter, og i Trafikksikkerhetsrådet er det Direktør NSB Trafikk som møter. Trafikksikkerhetsmedarbeider i DROPS møter i Trafikksikkerhetsarena 3. Det er ikke observert noen stor forskjell i opptreden fra representantene for enheten i Trafikksikkerhetsarena 2 og Trafikksikkerhetsrådet, men enkelte informanter hevder det er en viss forskjell i hvilke saker representantene for enheten engasjerer seg i som varierer ut i fra hvem som representerer NSB Trafikk. Engasjementet dreier seg ofte om saker som står nært representantens egen funksjon eller posisjon, eller som setter andre avdelinger eller maktfaktorer i et lys som svekker dem. Enhetenes håndtering og reaksjoner på Nykirke hendelsen gir et eksempel på denne adferden som er beskrevet av flere informanter og som det finnes spor av blant annet i referater fra TSR og annen dokumentasjon knyttet til behandlingen av denne hendelsen.

Enheten gir inntrykk av at de kjenner og er lojal mot operative bestemmelser og rapporteringsrutiner, men har noe svakere kunnskap om øvrige deler av

styringssystemet. Det er i liten grad observert refleksjon rundt regelverk annet enn fra enkelte spesielt engasjerte personer.

5.4.2 Hvilke kanaler for påvirkning har disse enhetene?

NSB Materiell og NSB Trafikk påvirker øvrige deler av organisasjonen ved personlig kontakt og samarbeid. Ingen av enhetene har informasjonskanaler som påvirker øvrige deler av organisasjonen utover det som ligger i det normale samarbeidet på offisielle og uoffisielle arenaer.

5.4.2.1 NSB Materiell

NSB Materiell har et så stort innslag av personer med høyere utdanning fra eksterne utdanningsinstitusjoner at ledelsens muligheter til og styre opinionen i holdninger gjennom utdanning og opplæring er noe begrenset. Min egen observasjon av ledelsens forsøk på påvirkning i denne enheten er at påvirkningsforsøk blir av de ansatte behandlet i lys av det høye utdanningsnivået, med en kritisk og reflekterende forhold til informasjonen, avsenderen og avsenderens intensjoner. Det er også observert at ulike ledere og personer i enheten har ulik tillit i ulike saker og derfor har ulik påvirkning på opinion dannelsen.

Ledelsen påvirker opinion og holdninger i egen organisasjon gjennom samhandling med egen enhet, det er dermed rimelig og anta at de lederne som har tettest samarbeid inn mot egne ansatte har størst påvirkningskraft på opinion og holdninger. Dette samsvarer med den informasjon flere informanter har gitt knyttet til denne enheten sett utenifra.

Ledelsen har mulighet til å påvirke opinion og holdninger gjennom ansettelse og organisering, men det er ikke fremkommet noen informasjon som sier noe om de er bevisst på dette eller om de aktivt benytter seg av det for å styre enheten.

5.4.2.2 NSB Trafikk

NSB Trafikk har ansatte som i stor grad har operativ erfaring, og utdanning. Ledelsen har begrensede muligheter til å påvirke opinion og holdninger internt gjennom utdanning, da dette i stor grad er tillagt Resultatenhetene og NSB HR.

Ledelsen påvirker opinion og holdninger i egen organisasjon gjennom samhandling med egen enhet, det er dermed rimelig og anta at de lederne som har tettest samarbeid inn mot egne ansatte har størst påvirkningskraft på opinion og holdninger. Dette samsvarer med den informasjon flere informanter har gitt knyttet til denne enheten sett utenifra.

Ledelsen har mulighet til å påvirke opinion og holdninger gjennom ansettelse og organisering, men det er ikke fremkommet noen informasjon som sier noe om de er bevisst på dette eller om de aktivt benytter seg av det for å styre enheten.

5.4.3 Er det andre sterke påvirkningsfaktorer på dette nivået?

5.4.3.1 NSB Materiell

NSB Materiell har fagforeninger, NITO og Tekna, som er store også utenfor NSB og derfor har fokus på de rene arbeids og lønnsforholdene, og ikke har aktiv rolle i styringen av bedriften eller enheten utover de årlige forhandlingene rundt arbeids og lønnsforhold. NITO og Tekna forhandler sammen og har felles tariffavtale. Disse to organisasjonene organiserer en liten del av personellet, men avtalen gjøres gjeldene for de fleste av de ansatte i denne enheten.

NSB Materiell påvirkes i hovedsak av persontognivået og øvrige enheter. Det er ikke identifisert noen særskilte påvirkningsfaktorer for denne enheten.

5.4.3.2 NSB Trafikk

NSB Trafikk består av en høy andel personell med operativ bakgrunn som lokomotivfører eller konduktør, de er dermed påvirket av de samme profesjonskonfliktene og fagforeningene som NSB Øst og NSB Riks.

NSB Trafikk påvirkes forøvrig i hovedsak av persontognivået og øvrige enheter. Det er ikke identifisert noen andre særskilte påvirkningsfaktorer for denne enheten.

5.4.4 Hva er forholdet til det offisielt beskrevne?

5.4.4.1 NSB Materiell

NSB Materiell fremstår å ha god oversikt over innholdet i styrende dokumenter.. Det er stor variasjon i kunnskapen der Trafikksikkerhetsstaben og enkelte ledere skiller seg ut ved å ha meget god oversikt, mens andre ikke har den kunnskapen om gjeldene retningslinjer man kan forvente av en person med en gitt funksjon.

NSB Materiell har brukt tid på å tilpasse retningslinjer til den etablerte praksis for saksbehandling, og har etablert støtteverktøy som samler og veileder medarbeidere gjennom de ulike retningslinjer, blant annet ved gjennomføring av ulike prosjekter.

Det fremstår som om resultatet av dette i kombinasjon med enhetens høye utdanningsnivå er at enheten har et tettere forhold til noen deler av NSB Persontog sitt styringssystem enn andre enheter.

5.4.4.2 NSB Trafikk

Det er i informasjonen som er innhentet ikke fremkommet noe som skiller NSB Trafikk sitt forhold til det offisielt beskrevne fra det som observeres i NSB Riks og NSB Øst, bortsett fra at det er enkeltledere som har tatt stabens rolle.

Det at NSB Trafikk, NSB Riks og NSB Øst før organisasjonsendring i 2011^x var en enhet sannsynliggjør en slik likhet.

5.4.5 Hvordan forholdt de seg til Nykirke ulykken?

Disse enhetene har forholdt seg til Nykirke ulykken på flere forskjellige måter.

5.4.5.1 NSB Materiell

NSB Materiell responderte ved og stille sine tekniske ressurser til disposisjon, fremskaffe egne opplysninger og beregninger fra leverandører og eksterne parter og delta i granskningsgruppen. Samt via sin operative bergingsavdeling lede og håndtere de delene av oppryddingsarbeidet som er knyttet til kjøretøyet.

5.4.5.2 NSB Trafikk

NSB Trafikk sin respons på Nykirke ulykken, besto i umiddelbar krisehåndtering for å redusere konsekvensene av ulykken. Enheten hadde arbeidsgiveransvar de to involverte førerne og responderte i forhold til dette. Enheten stilte også personell til disposisjon for granskningsgruppen både som medlemmer og som informanter. Det er språk i informasjonen som er hentet inn vedrørende hvordan enheten forholdt seg til granskningsgruppens arbeid, En Informant hevder at enheten tilbakeholdt informasjon, og forsøkte og hindre at viktig informasjon om denne ulykkens bakenforliggende årsaker skulle komme frem. En annen Informant beskriver det som uproblematisk å

^x Organisatorisk endring av NSB Persontog der NSB Drift ble delt opp i enhetene NSB Trafikk som ble gitt ansvaret for transportledelse, NSB Øst som fikk togframføringsansvaret for trafikken på det sentrale Østlandet og NSB Riks som ble gitt togframføringsansvaret for trafikken i de øvrige delene av landet

innhente informasjon fra enheten. Flere informanter gir opplysninger om at det i granskings sluttfase og i etterkant av presentasjon av rapporten ble lagt et stort press på grankingsgruppen for å endre innholdet i rapporten.

5.4.6 Hvordan kan de dominerende trekkene ved dette nivået beskrives?

En samlet vurdering av opplysningene som er hentet inn knyttet til dette nivået indikerer at det er store forskjeller mellom NSB Materiell og NSB Trafikk. Enhetene har en ulik oppbygging, ulike utdanningsnivåer og ulike påvirkningsfaktorer.

NSB Materiell har et tett forhold til det offisielt beskrevne og til NSB Trafikksikkerhet. De trekkes mellom en vilje og evne til å oppsøke og utbedre forhold som har potensial til forbedring på noen områder og en mer passiv tilnærming til sikkerhet på andre områder. Men også her framkommer det at dersom sentrale maktpersoner føler sin posisjon trues kan adferd der de fremstår som aggressive mot budbringere og budskap forekomme. Enheten fremstår som svært trygge i forhold til kompetanse, og rasjonalitet virker å være viktigere en posisjon og rolle i beslutningsprosesser internt. Utad mot andre enheter fremstår det som om rolle og posisjon blir noe viktigere enn det er internt og forsvar av enhetens rolle og posisjon i selskapet viser en viss usikkerhet rundt dette.

En samlet vurdering av opplysningene som er hentet inn knyttet til NSB Trafikk indikerer at denne enheten trekkes mellom ulike tilnærming til sikkerhet.

Dersom sentrale maktpersoner føler at sin posisjon trues observeres adferd som oppfattes som negativ i noen tilfeller, men i andre situasjoner kan tilnærmingen fremstå med en adferd som ønsker informasjonen og budbringeren velkommen. Begge disse trekkene er tydelig identifisert i mange kilder blant annet behandling av granskinger og revisjoner, men det er grunn til og tro at dette er representativt for sentrale personer og ledere, men ikke for enheten for øvrig.

Det er data som peker på at de øvrige delene av organisasjonen har trekk som i større grad minner om den mer passive tilnærmingen man også ser i resultatenehetenes mellomleder nivåer.

6 Diskusjon

I dette kapittelet vil forskningsspørsmålene diskuteres. Spørsmålet om hvorfor vi gjør som vi gjør vil diskuteres ut i fra analyse av hvem som gjør hva, hvor, når og hvordan i lys av den teori om hvorfor som er presentert.

Kapittelet deles inn i fire deler der første del vil ta for seg spørsmålet om det i NSB Persontog finnes en sikkerhetskultur det er mulig å beskrive enhetlig, eller om sikkerhetskultur i NSB Persontog må anses som en samling subkulturer med ulike kulturelle trekk?

Andre del vil vies til å gjøre rede for hvilke indikasjoner på kultur som er funnet i denne studien og gi en beskrivelse av NSB Persontog sin sikkerhetskultur.

Deretter vil vi i tredje del diskutere hvilke faktorer som påvirker dannelsen av sikkerhetskultur i NSB Persontog, som kan bidra til og svare på spørsmålet om hva som påvirker dannelsen av sikkerhetskultur i NSB Persontog. I denne delen vil ulike faktorer som er fremmet som mulige forklaringer for dannelsen av ulike kulturtypologier diskuteres i lys av den sikkerhetskultur som er blitt observert i NSB Persontog.

Fjerde del vil trekke diskusjonen sammen og gi en oppsummering av diskusjonen

6.1 NSB Persontog sikkerhetskultur eller subkulturer?

Ønsket om en generativ sikkerhetskultur kommer tydelig frem i det offisielt beskrevne, og det er få beskrivelser av ønsket adferd som ikke støtter opp under et slikt ønske. Westrum (1993) sin beskrivelse av en generativ sikkerhetskultur har mange likhetstrekk med Reason (1997) sin informerte kultur som han beskriver som et ideal for organisasjoner som har et ønske om å oppnå en høy grad av sikkerhet som også gir en robusthet mot organisatoriske ulykker. Det fremstår i lys av vurderingene fra disse to teoretikerne som rasjonelt for NSB Persontog som driver med passasjertrafikk på jernbanen å ha et ønske om en adferd som samsvarer med en generativ sikkerhetskultur.

Det er til denne studien hentet inn informasjon om enhetenes sikkerhetskultur, fra en rekke kilder. Deler av denne informasjonen er motstridende. NSB Persontog og deler av den gruppen av informanter jeg har benyttet i denne oppgaven har god nok kjennskap til

sikkerhetsteori til å vite hva som er det svaret som setter dem i et gunstig lys. Dette gjør at egne utsagn om holdninger ikke nødvendigvis har så stor troverdighet om det ikke understøttes av adferd. Adferd i møte med Westrum (1993) omtaler som «dårlige nyheter», kan svært ofte understøttes av annen dokumentasjon og informasjon fra andre aktører eller observatører. Det er derfor rimelig å vektlegge dokumentert adferd sterkere enn andre indikasjoner for sikkerhetskultur, da det er rimelig å anta at dette har en større troverdighet og er vanskeligere å manipulere for å fremstå i et bedre lys.

I kapittel 5 er informasjonen strukturert ut i fra den organisatoriske oppbyggingen. Det er for samtlige enheter, og for Persontog som enhet funnet at det er indikasjoner på kulturell typologi slik Westrum (1993) beskriver, som peker i mer enn en retning. Det er ikke mulig å påvise at en enhet har trekk som peker i bare en retning.

Den delen som spriker minst er persontognivået med stabsenheten NSB Trafikksikkerhet. Denne delen av persontog har i sin adferd tydelige preg av generativ adferd som samsvarer med den ønskede adferd som er uttrykt gjennom det offisielt beskrevne. Men også her er det mulig og finne avvik i adferd som må betegnes som mer typiske for en byråkratisk sikkerhetskultur.

I de øvrige enhetene er det funnet eksempler på adferd som både viser en generativ, byråkratisk og patologisk tilnærming til sikkerhet.

Den av de underliggende enhetene som er mest preget av generative trekk er NSB Materiell, Man kan derfor si at blant de underliggende enhetene er det i NSB Materiell avviket fra den ønskede adferden er minst. NSB Materiell og NSB Trafikksikkerhet har til felles at de har et generelt høyere utdanningsnivå enn de øvrige enhetene. Sammen med funnene fra i NSB Trafikksikkerhet, peker funnene i NSB Materiell i retning av at utdanningsnivå kan være en faktor som bidrar til at generativ kultur lettere oppstår.

Dersom det gjøres et forsøk på å oppsummere de kulturelle indikasjonene for NSB Persontog som enhet, må inndelingen i organisatoriske enheter forkastes for å kunne gi en beskrivelse av sikkerhetskulturen i NSB Persontog som enhet.

Spørsmålet om NSB Persontog har en felles sikkerhetskultur eller om sikkerhetskulturen må anses som en samling av subkulturer besvares gjennom dataene som er samlet i empirien. Svaret er at det ikke er en kultur som kan beskrives med en typologi, men en samling subkulturer med ulike trekk og adferdsmønstre som kjennetegner de ulike gruppene. Dersom vi bruker metaforen om at kultur er nettverk av mening (Geertz, 1973) så kan man si at i NSB Persontog er det mange edderkopper som

har fanget deler av organisasjonen i sitt nett, men det er slett ikke sikkert at de spinner på det samme nettet.

Dette funnet er ikke overraskende når man ser på organisasjonens størrelse og oppbygging, i lys av at ulike deler av organisasjonen har ulik påvirkning fra de ulike faktorene tidligere forskning har påpekt at har betydning for dannelse og utvikling av sikkerhetskultur. Med ulike faktorer menes, ulike ledere, ulike lokale forhold, ulik erfaring, ulik bakgrunn, ulike tillitsforhold, ulikhet i maktforhold (Westrum og Adamski 2009; DeJoy 2005; Richter og Koch 2004; Gimsø 2014; Flyvbjerg 1991)

Svaret på dette spørsmålet kommer også tydelig frem ved at det ikke lykkes å gi en beskrivelse av NSB Persontog sin sikkerhetskultur uten og forkaste organisasjonsstrukturen som rammeverk for beskrivelsen. Den organisatoriske oppbygging er slett ikke egnet til å dele inn subkulturene etter. Dette kan være en indikasjon på at det er mer grunnleggende, mindre tydelige og mer komplekse forhold enn organisering som er avgjørende for dannelse av sikkerhetskultur.

Heller ikke dette funnet er overaskende, det samsvarer godt med den teori på tema, som i sin mangfoldighet i hvilke faktorer som påvirker dannelse og utvikling av sikkerhetskultur, gir en forventning om at det er komplekse forhold som ligger bak.

6.2 Indikasjoner på kultur i NSB Persontog

Det vil her bli gjort rede for hva som er innhentet av indikasjoner for kultur i NSB Persontog og gjort et forsøk på å finne et mønster som kan benyttes til å systematisere funnene på en måte som gir et klart mulig bilde av NSB Persontog sin sikkerhetskultur.

NSB Persontog har gjennom sine dokumenter som beskriver forventinger til adferd og ønsker om holdninger i organisasjonen gitt et klart uttrykk for et ønske om en generativ kultur, slik Westrum (1993) beskriver det, knyttet til trafikksikkerhet. Dette ønsket er i følge Reason (1993) et rasjonelt ønske, og tydelig forankret hos lederen for NSB Persontog og hans trafikksikkerhetsstab.

Den adferd, og de holdninger som har kommet frem i denne studien som kjennetegner organisasjonen, viser at det er vanskelig å gi en enhetlig karakteristikk av NSB Persontog sin sikkerhetskultur.

NSB Persontog sin sikkerhetskultur er ikke enhetlig, men slik den fremstår må den betraktes som en samling subkulturer med ulike mål, adferd og holdninger og som dermed også karakteriseres med ulike kulturelle trekk.

Dette medfører at ulike subkulturer i organisasjonen i varierende grad har avvik fra det ønsket om en generativ sikkerhetskultur som er uttrykt som ønske fra lederen i NSB persontog gjennom sikkerhetspolitikken (NSB, 2014a).

Det er ikke avdelingsinndelingen som er den avgjørende faktoren for å dele inn skillene mellom de ulike grupperingene som kan sies og dele holdninger og adferd. Dette kan tolkes som om det sammenfaller med Westrum og Adamski (2009) sine betraktninger om at det er flere forskjellige kategorier av ulikheter, slik som bakgrunn, erfaring, lokale forhold eller ledere, som kan ha betydning, men at det er variasjon i hvilke av disse ulikhetene som er tilstede i en organisasjon, og hvilken effekt den enkelte faktor har på utviklingen av sikkerhetskulturen. Dersom man ser det sammen med Flyvbjerg (1991) sitt utsagn om at makt definerer virkelighet kan funnet ses som en indikasjon på at den formelle makten ikke er den dominerende maktfaktoren i denne organisasjonen, men at det er andre faktorer som har stor betydning.

Ut fra den informasjon som er innhentet fremstår det som om utdannelsesnivå eller profesjonstilhørighet er en faktor som gir en gruppering felles mål, holdninger og adferd. Dette er faktorer som danner felles organisasjonskultur jf. Bang (1995) sin definisjon.

Det fremstår også som om organisatorisk nivå kan være noe som har betydning for hvordan man forholder seg til «dårlige nyheter», Men disse observasjonene er ikke gjennomgående. Det er i det materialet som er innhentet i denne studien ikke grunnlag for å fastslå om organisatorisk nivå er en faktor som gir en gruppering med felles sikkerhetskultur. Dersom vi legger Westrum og Adamski (2009) sin liste av ulikheter som kan ha påvirkning på dannelsen av sikkerhetskultur til grunn, må det være andre faktorer enn organisatorisk nivå som er dominerende og som gir de observerbare ulikhetene i adferd knyttet til håndtering av det Westrum i sin artikkel Cultures with Requisite Imagination fra 1993 omtaler som «dårlige nyheter».

Funn viser at det er noen felles trekk ved de personene i organisasjonen som har vist eksempler på patologisk adferd. Denne gruppen består av personer som har en eller annen form for usikkerhet knyttet til egen posisjon rolle eller kompetanse, sett i forhold til det ansvar, makt eller innflytelse vedkommende innehar. Det er personer som har en

mer sentral eller innflytelsesrik posisjon enn det som fremkommer i den formelle ansvars og myndighetsfordelingen, eller har et større eller annet formelt ansvar enn det deres kompetanse egentlig tilsier at de burde ha, eller ledere med kommunikasjons eller tillitsutfordringer knyttet til egen organisasjon. Tillit er blitt trukket frem som en sentral faktor av DeJoy (2005) og Richter og Koch (2004), men også Gimsø (2014) peker på at tillit er en sentral faktor. Funnene bekrefter således at tillit og balanse i maktforhold, (Flyvbjerg, 1991) er viktige faktorer i forhold til dannelse av sikkerhetskultur.

Funn viser at også den gruppen som tydeligst viser generativ adferd har også noen felles trekk. Det er personer og grupper som fremstår som trygge på egen rolle i organisasjonen, egne kunnskaper og egen kompetanse. Det er også et felles trekk ved disse personene og grupperingene at de fremstår som relativt fornøyde med egen posisjon og ikke har noen fremtredende ambisjoner om å tilegne seg mer innflytelse eller få en høyere formell status.

At funnene viser at fravær av tillit kobles mot patologisk adferd og at tillit kobles mot generativ adferd er i samsvar DeJoy (2005), Richter og Koch (2004), Gimsø (2014) sitt fokus på at tillit er en grunnleggende faktor knyttet til dannelsen av sikkerhetskultur. At funnene viser at ubalanse i maktforhold kan kobles mot patologisk adferd og balanserte maktforhold kan kobles mot generativ adferd passer godt med Flyvbjerg (1991) sine tanker rundt at balanse i maktforhold er en viktig faktor som har påvirkning på hvordan virkeligheten defineres, og dermed også har påvirkning på hvordan sikkerhetskultur dannes.

Det som observeres kan beskrives som et balanseforhold der ubalanse mellom makt ansvar eller innflytelse på den ene siden og kapasitet, kompetanse, ambisjon eller formell rolle og posisjon på den andre siden fører til usikkerhet og patologisk adferd, mens balanse gir trygghet og fører til generativ adferd.

Usikre personer eller grupperinger vil i følge Gimsø (2014) lettere føle seg truet og har større behov for og fremstå i et gunstig lys og vil derfor oftere havne i situasjoner der de har behov for og forsvare seg selv og egen posisjon. De fleste observasjonene av patologisk adferd som er gjort i denne studien er knyttet til situasjoner der personer i denne gruppen er på en eller annen måte er blitt utfordret på en måte som utfordrer deres posisjon.

De to tidligere nevnte gruppene er ikke så store i antall, men består i stor grad av ledere og sentrale medarbeidere. Den største gruppen i antall kjennetegnes av en adferd som

kan beskrives som byråkratisk. Denne gruppen består av personell i og nær den spisse enden av organisasjonen, mellomledernivåene i enhetene NSB Riks, NSB Øst og NSB Trafikk. Dersom vi ser dette i Geertz (1973) sin forståelse av at kultur er nettverk av mening, og med Scholte (1984) sin påstand om at noen få spinner nettet mens resten bare blir fanget av det, er det sett under ett i denne organisasjonen, gruppene med personer med generativ eller patologisk adferd som er de som spinner nettet og gruppen med byråkratisk adferd som er de som er fanget av det. Dette passer godt inn i Scholte (1984) sin påstand om at den største gruppen i liten grad skaper kulturen men fanges av den.

NSB Materiell skiller seg ut fra de øvrige enhetene og kan i likhet med stabsenheten NSB Trafikksikkerhet ikke deles inn på denne måten. Det betyr ikke at personell som hører til i alle de ulike gruppene finnes også i NSB Materiell eller NSB Trafikksikkerhet, men at trekkene ikke er så fremtredende. Det betyr også at de personene som har en adferd som passer inn de ulike gruppene er mer tilfeldig plassert og vanskeligere og gruppere ut i fra for eksempel en generell nivåinndeling.

Gruppen som kjennetegnes av en byråkratisk tilnærming til sikkerhet har noen felles trekk. De har ofte et lavt eller middels formelt utdanningsnivå. Utdanning og opplæring er i stor grad operativ rettet. De er ofte relativt selvlærte innen administrative rutiner og internt regelverk som ikke er operativt rettet. Det er personer og grupper som fremstår som trygge på egen rolle i organisasjonen, men spesielt ledere og saksbehandlere kan fremstå som usikre på egne kunnskaper og egen kompetanse utover det operative. Det er også et felles trekk ved disse personene at de fremstår som relativt fornøyde med egen posisjon. De har gjerne posisjoner med liten mobilitet i forhold til karriere og mange har også hatt den samme jobben over lang tid.

Organisatorisk er den byråkratiske gruppen i svært mange tilfeller plassert slik at den jevnlig utsettes for eller observerer den patologiske gruppen i sin tilnærming til dårlige nyheter. Den er eksponert for ønsket om en generativ adferd gjennom de formelle dokumentene og i noen tilfeller også ved observasjon av representanter for den generative gruppen. Det generative ønsket tas vel imot i denne gruppen, men det oppgis av representanter for denne gruppen og informanter fra den generative gruppen at det generative ønsket har problemer med å få tilstrekkelig troverdighet til at den byråkratiske gruppen velger å stole på det.

At den største gruppen i organisasjonen kan beskrives som byråkratisk til tross for at sentrale personer i stor grad enten kan beskrives som generative eller patologiske, kan forklares innenfor Geertz (1973) og Scholte (1984) sitt syn på kultur som nettverk av mening dersom vi forstår det slik at den byråkratiske gruppen er fanget av flere nett som trekker i ulik retning slik at den største gruppen som har den minste påvirkningen ender opp et sted midt i mellom det patologiske og det generative som et slags kompromiss.

6.3 Hvilke faktorer

Westrum og Adamski (2009) Peker på at ulike varianter av kulturer i en organisasjon, oppstår blant annet som følge av ulik bakgrunn, erfaring, lokale forhold eller ulike ledere. NSB Persontog er en stor organisasjon med flere tusen ansatte. NSB Persontog sin aktivitet er spredt rundt i hele landet fra Bodø og sørover. Den absolutt største delen av de ansatte jobber ombord i togene, men det er også mange som jobber med administrasjon, ledelse, opplæring og rådgivning. Det er to store og dominerende profesjonsgrupper i NSB Persontog, konduktører og lokførere, men det er også en rekke administrativt ansatte med annen type utdannelse og bakgrunn. Hovedkontoret ligger i Oslo, men det er kun en liten del av de ansatte som har sitt arbeidsted her. Dette gjelder også for de administrativt ansatte, som er spredt rundt på mange lokasjoner i hele landet. Det er mange personer også blant ledere som sjeldent eller aldri møtes. Det er derfor rimelig og si at alle de ulikhetene som Westrum og Adamski (2009) peker på at kan være årsak til at ulike varianter av kultur oppstår er tilstede i NSB Persontog.

6.3.1 Ulike ledere

Westrum og Adamski (2009) peker på ledere som en mulig ulikhet som kan ha betydning. Ledere er sentrale personer som kan ha viktig og sterk påvirkning på holdninger og adferd hos sine ansatte (Sagan, 1993; Pignedon og O'Leary, 2000). Ledere er knyttet til organisasjonsstrukturen. Dersom ledere har like holdninger, lik adferd og det er lederne som er den sterkeste faktoren i forhold til dannelse av holdninger og påvirkning av adferd, vil vi finne at fordelingen av ulike variasjoner av sikkerhetskultur følger den organisatoriske fordelingen.

I NSB Persontogs tilfelle kan vi ikke si at dette er tilfelle. NSB Persontog sin sikkerhetskultur lar seg ikke dele inn i henhold til organisasjonsinndelingen på en måte som forklarer mønsteret i fordelingen av ulik adferd.

Dette betyr ikke at lederne er uten betydning for dannelsen av holdninger og adferd, men at det er i NSB Persontog andre faktorer som har større påvirkning. Reason (1997) peker på at kultur har en bestandighet, som tyder på at det kan være mer grunnleggende faktorer enn lederen som har den største påvirkningen. Det er en tendens til at det er lettere å finne felles trekk som faller sammen med den organisatoriske inndelingen når vi kommer lenger ned i organisasjonen i retning av den spisse enden. Men da er det samtidig andre faktorer slik som utdanning, erfaring, bakgrunn og lokale forhold som blir mer homogene i gruppene (Westrum og Adamski, 2009).

Det finnes en rekke eksempler på at ledere har både god og dårlig påvirkning på organisasjonen rundt seg i NSB Persontog. Det er ikke urimelig å hevde at leder Persontog sin tilnærming til sikkerhet som er preget av generative trekk og refleksjon har positiv påvirkning på NSB Trafikksikkerhet i forhold til et ønske om generative holdninger og adferd. Samtidig er det ikke urimelig og hevde at andre ledes patologiske tilnærming til elementer i sikkerhetsstyringen, slik som revisjoner og granskninger, kan tjene som eksempel på påvirkning som har en negativ effekt på organisasjonen de er ledere for. Dette er eksempler på påvirkning, men det er ikke en forklaring på mønsteret som kommer frem knyttet til adferd og holdninger i NSB Persontog.

6.3.2 Ulike lokale forhold

Westrum og Adamski (2009) trekker også frem ulike lokale forhold som en ulikhet som kan ha betydning. I NSB Persontog sin virksomhet, er det i den spisse enden geografi og kjøretøytype som må betraktes som lokale forhold som det kan være ulikhet innenfor. For administrativt personale er det ikke identifisert denne type ulikheter. Dersom lokale forskjeller har sterk påvirkning på dannelsen av holdninger og adferd i NSB Persontog vil vi kunne finne et mønster i den adferden som sammenfaller med geografiske forskjeller eller som kan knyttes opp mot ulike kjøretøytype.

I det materialet som er hentet inn i tilknytning til denne oppgaven er det ikke kommet frem informasjon som peker i retning av at geografi eller kjøretøytype er faktorer som er viktige forklaringer for den dannelsen varianter av sikkerhetskultur som finnes i NSB Persontog. Det er imidlertid forhold i denne informasjonen som peker i retning av at mangelfull informasjonsflyt (Turner, 1976) er en underliggende faktor av en viss betydning for dannelsen av ulike varianter av sikkerhetskultur.

Fysisk og geografisk avstand og adskillelse er en faktor som kan være et hinder for informasjonsflyt. Det er imidlertid også andre forhold som kan være til hinder for informasjonsflyt. Kommunikasjon vil derfor bli behandlet videre i et eget delkapittel senere i dette kapittelet.

6.3.3 Ulik erfaring

Ulik erfaring er den tredje ulikheten Westrum og Adamski (2009) peker på. Erfaring er i hovedsak en samling av personlige opplevelser, men som i denne konteksten også inkluderer observasjoner. At observasjoner inngår som en del av det vi velger å anse som erfaring, utvider viktigheten av erfaring i forhold til å påvirke dannelsen av sikkerhetskultur. Dette skjer både fordi grunnlaget er større og fordi ved å inkludere observasjoner utvider vi gruppen som deler erfaringer, og vi får større grupper som deler det samme grunnlaget for dannelse av sikkerhetskultur.

Det er imidlertid noen begrensninger i forhold til dannelsen av erfaring på gruppenivå. For at en gruppe skal dele erfaring må de både ha opplevd eller observert det samme, og tolket dette på samme måte. I den kontekst vi fokuserer på i denne oppgaven vil det derfor være de gruppene som opplever eller observerer reaksjoner i møte med «dårlige nyheter» og tolker reaksjonene på en lik måte som deler et felles erfaringsgrunnlag for dannelse av sikkerhetskultur slik Westrum og Adamski (2009) ser det.

I en stor organisasjon med mange ansatte, mange avdelinger og mange organisatoriske nivåer slik som NSB Persontog, er det flere faktorer som avgjør hvem som opplever eller observerer hvilke reaksjoner på «dårlige nyheter». Nærhet, sosialt og geografisk er en faktor som påvirker hvem som får hvilke erfaringer.

Dette setter som følge av synligheten i organisasjonen ledere og sentrale personer i en spesiell stilling. Deres reaksjoner og adferd er viktige for de kan være synlige for mange. Sett gjennom, Geertz (1973) og Scholte (1984) sine tanker om hvordan kultur kan ses som nettverk av mening der noen få gjør spinningen mens resten fanges av nettet, blir da ledere og sentrale personer de som spinner nettet. Dette gir ledere og sentrale personer en spesiell stiling i forhold til dannelse av kultur som kan gi en observerbar effekt på kulturelle indikasjoner i gruppene som utsettes for deres påvirkningskraft. Hvilke ledere og sentrale personer som påvirker dannelsen av erfaringen til hvilke grupper avhenger av synlighet, og dermed av evne og vilje til kommunikasjon. Kommunikasjon vil bli behandlet i et eget underkapittel senere.

NSB Persontog er spredt på mange fysiske lokasjoner og det er mange som sjelden eller aldri har anledning til å observere hverandres reaksjoner og adferd i møte med «dårlige nyheter». NSB Persontog har mange ledere og sentrale personer med ulik synlighet som følge av ulik evne og vilje til å kommunisere og synliggjøre egen person. Vilje til å synliggjøre egen person kan settes i sammenheng med personlig ambisjonsnivå ved å fremme en antagelse om at et høyt personlig ambisjonsnivå henger sammen med en sterk vilje til å synliggjøre egen person. Personlig ambisjonsnivå kan settes i sammenheng med Gimsø (2014) sine beskrivelser av det han kaller narsissistiske trekk og fremstår som en av de faktorer som bidrar til å forklare ulikhetene i indikasjoner på sikkerhetskultur vi ser i NSB Persontog sin organisasjon.

Hvordan opplevelser og observasjoner tolkes avhenger av personen som skal tolke inntrykkene. Det er rimelig å anta at hva man har av erfaring fra før, hvilket kunnskapsnivå man har og en rekke egenskaper som vi velger og betrakte som personlighet har avgjørende effekt for hvordan man tolker opplevelser og observasjoner. En av de faktorene som kan bidra til likhet i tolkning av opplevelser og observasjoner er profesjon. Gjennom utdanning og utøvelse av yrke får man mange felles opplevelser. Gjennom utdanning får man også felles referanserammer. Når dette felles grunnlaget for tolkning av nye opplevelser og observasjoner brukes av personer som deler profesjon, har vi en faktor som i NSB Persontog ser at har en betydelig effekt. Dette behandles videre i neste underkapittel.

6.3.4 Ulik bakgrunn

Ulik bakgrunn er den fjerde ulikheten Westrum og Adamski (2009) presenterer som potensiell forklaring på ulikheter i kultur. NSB Persontog sin virksomhet foregår i all hovedsak i Norge, og de ansatte er satt sammen av voksne personer fra alle deler av landet og med ulik utdanning. Det er tidligere nevnt at det ikke er funnet mønster i ulikhetene i indikasjoner på sikkerhetskultur som peker i retning i at dette følger et geografisk mønster. Det er imidlertid trukket frem i foregående kapittel at felles profesjon gir et felles grunnlag for erfaringer og en felles fortolkningsramme for nye opplevelser og observasjoner. Med dette bakteppet er det valgt å fokusere videre på den delen av ulikhet i bakgrunn som dreier seg om ulikhet i utdanning. I NSB Persontog kan vi dele ulikhet i utdannings bakgrunn inn i fire kategorier, de med lokførerutdanning, de med konduktør utdanning, de med universitet og høyskoleutdanning og de som ikke

passer inn i noen av disse gruppene. I blant disse gruppene er de to førstnevnte de to klart største og de mest homogene.

Utdanning er en strukturert og systematisk opplæring som gjør at studentene etter utført studie har tilegnet seg noen felles kunnskaper, deler noen felles opplevelser og har utviklet en preferanse for en måte og forholde seg til ting som er preget av dette, som blant annet Westrum og Adamski (2009) påpeker. Der man har felles utdanning kan man også se indikasjoner på holdninger og adferd som har visse likhetstrekk. Dersom man ser på informasjonen som er hentet inn som indikasjoner på sikkerhetskultur i NSB Persontog og deler den inn ut i fra utdanning for de ulike aktørene finner man et mønster. Det er likheter i adferd som følger utdanning, men det er også store avvik som ikke lar seg forklare ut i fra utdanning. Blant annet ser man at administrativt ansatt konduktørutdannede personer som hovedregel har indikasjoner på en moderat byråkratisk tilnærming, mens en rekke andre personer med samme utdanning har utpreget generative trekk. I gruppen som har patologiske trekk finnes det en tilfeldig blanding av utdanningsmessig bakgrunn. Gruppen med generativ tilnærming har en overvekt av universitet og høyskoleutdanning men de andre utdanningsgruppene er også godt representert. Det er derfor grunn til å anta at utdanningsmessig bakgrunn har en viss betydning for dannelsen av sikkerhetskultur i NSB Persontog, men det er ikke det man skal anse som nøkkelfaktoren som forklarer mønsteret i de ulikhetene vi kan se i indikasjonene for NSB Persontog sin sikkerhetskultur.

6.3.5 Fordeling av makt

Makt er ømtålig tema og snakke om i en del organisasjoner, NSB Persontog er ikke noe unntak i denne sammenhengen. Det er mange og sterke følelser knyttet til fordeling av makt. Fordeling av makt vil bli diskutert videre i de kommende delkapitlene.

Arbeid med sikkerhet og styring av sikkerhet har en rasjonell begrunnelse i å forebygge uakseptable tap av verdier (Aven, 2007). Arbeidet med sikkerhetsstyring har en oppbygning som forutsetter en rasjonell bruk av kunnskap, i rasjonelle beslutningsprosesser, (Aven 2006, 2007; Aven m.fl.2008). Sikkerhetsstyring er så tett knyttet opp mot rasjonalitet at i en verden som var utelukkende rasjonell ville sikkerheten i en organisasjons aktiviteter i stor grad begrenses av kunnskapen. Makten er ikke bare rasjonell, og det er heller ikke menneskene (Flyvbjerg, 1991). Det er derfor viktig å forstå forholdet mellom rasjonalitet og makt slik Flyvbjerg (1991) påpeker. Forståelsen av forholdet mellom makt og rasjonalitet kan så brukes til å analysere

adferd ved å hente inn data om de observerbare størrelsene hvem, hva, hvor, når og hvordan, slik at vi bedre kan forstå hvorfor. Eller sagt på en annen måte å forstå hvilken betydning sikkerhetskultur har for sikkerhetsstyringen.

6.3.5.1 Formell

Fordeling av makt er formelt godt beskrevet i ansvars og myndighetsfordelingen i selskapets styringssystem. Denne beskrivelsen av maktfordelingen i selskapet følger posisjoner og den organisatoriske oppbyggingen. Dette beskriver fordelingen av formell makt. Den formelle makten er juridisk legitim.

I organisasjonen oppfattes maktutøvelse basert utelukkende på formell makt som en «rå» maktutøvelse. Det oppfattes svært ofte negativt og lite legitimt. Maktutøvelse basert på kun den formelle retten til utøvelse av makt er derfor sjeldent i NSB. I de fleste tilfeller av aktiv maktutøvelse gjøres det på bakgrunn av en kombinasjon av formell makt og en annen form for makt.

Fremstillingen av maktfordeling i ansvars og myndighetsfordelingen er mangelfull, da det er flere forhold enn det formelle som kan danne grunnlag for makt i en organisasjon (Flyvbjerg, 1991).

6.3.5.2 Kunnskap

Kunnskap er en viktig base for organisatorisk makt. Denne maktbasen kan for NSB Persontog deles inn i to deler, den tradisjonelle fagkunnskap som besittes profesjonsutøvere og fageksperter og den historiske kunnskap personer med lang erfaring i organisasjonen besitter. Når disse to kunnskapene kombineres får vi et særskilt sterkt grunnlag å utøve organisatorisk makt ut i fra. Kunnskapsbasert makt kjennetegnes ofte av en sterk og rasjonell argumentasjon, og er blant enkelte omtalt som rasjonalitetens makt (Flyvbjerg, 1991). I mange sammenhenger oppfattes rasjonalitetens makt som noe positivt. Det anses som en legitim base for utøvelse av makt. Imidlertid vil kunnskapsbasert makt dersom den brukes til å kontrollere en organisasjon aktivt, kunne komme i konflikt med den formelle makten. I følge Flyvbjerg (1991) vil rasjonalitet vike i åpen konflikt med makt og at rasjonalitetens makt ligger i de stabile relasjoner ikke i konflikter. Den klassiske konflikten mellom stab og linje som vi ser at eksisterer i deler av NSB Persontog har ofte møtet mellom formell og kunnskapsbasert makt som en premiss. Kunnskapsbasert makt passer i utgangspunktet godt inn i en generativ sikkerhetskultur, men den kan også overdrives og misbrukes i kamp om makt,

hva som er kunnskap og hva som er «Sant» (Haukelid, 2001). Aven, (2007) legger i sine beskrivelser av beslutningsmodell for risikostyring til grunn et balansert forhold mellom kunnskapsbasert og formell makt i beslutningsprosessen. Sikkerhetsstyring er forventet å være en utpreget rasjonell aktivitet. Både i måten det er bygget opp og i forventningen til innhold har rasjonalitet en sterk posisjon (Aven, 2007). Men det er også en styringsaktivitet og forholdet mellom rasjonalitet og makt er derfor avgjørende for sikkerhetsstyringen.

Dersom en balanse mellom kunnskap og beslutningsmakt skal kunne eksistere, slik ideen om rasjonell beslutningstagning i Aven (2007) sin modell for beslutningstagning forutsetter, må innehaverne av den kunnskapsbaserte makten være villige til og dele og overføre sin base for makt til de formelle makthaverne. For at en slik vilje skal kunne finnes må personer som innehar typisk posisjoner som gir en kunnskapsbasert makt ikke ha noen sterk interesse av å utøve aktiv styring. For at de ikke skal ha det, er trygghet på egen posisjon og tillit til den formelle makten avgjørende.

Fordeling av kunnskap er en faktor som er viktig for trygghet og tillit. Det er en tendens i NSB Persontog til at kunnskapsrike fagsterke ledere har større tillit i staber og fagmiljøer enn de med svakere eller mangelfullt eget grunnlag for vurdering. Dette indikerer at fordeling av kunnskap skaper trygghet og tillit, og danner grunnlag for utvikling av en generativ sikkerhetskultur. (DeJoy, 2005; Richter og Koch, 2004).

Det er heller ikke gunstig med monopol på kunnskap. Kommunikasjon rundt tema der noen har monopol på kunnskapen, er vanskeligere enn rundt tema der kunnskapen er bedre fordelt. Dette skyldes blant annet kommunikasjonsbarrierer knyttet til fagspråk og begreper. Monopol på kunnskapen knyttet til et tema øker også potensialet for å misbruke makt ved og overdrive kunnskapens betydning, altså kamp om hva som er kunnskap og hva som er sant (Haukelid, 2001).

I NSB Persontog trekkes det frem at dette innenfor sikkerhet har vært et betydelig historisk problem, som enkelte innehavere av monopol ikke har ønsket at skal forsvinne. Dette har manifestert seg blant annet ved motstand mot kunnskapsdeling, opplæring, begrepsavklaring og forenklinger som undergraver kunnskapsmonopolet.

6.3.5.3 Informasjon

Makt basert på kontroll over informasjon er nært beslektet med makt basert på kontroll over kunnskap. Forskjellen ligger i hvem som er aktørene og i hvordan utøvelsen av

makten manifesterer seg. Den som kontrollerer informasjon om hva som faktisk foregår utøver sin makt ved og informere eller unnlate å informere andre som trenger denne kunnskapen om hva som skjer. Det skjer også gjennom å velge hva det skal informeres om og hva «andre ikke trenger å vite».

Aktiv utøvelse av denne type makt oppfattes ofte negativt. Manipulasjon er et begrep som ofte kommer opp i sammenheng med sterk maktutøvelse basert på denne maktbasen. Gimsø (2014) setter viljen til manipulasjon i sammenheng med narsissistiske personlighetstrekk. Maktbasen er sårbar i forhold til kontroll, fordi den ofte er lettere og kontrollere og svekke i etterkant enn makt utøvd med base i en annen maktfaktor.

Maktutøvere vil heller ikke settes i et gunstig lys, dersom det viser seg i etterkant at de har tilegnet seg større makt og innflytelse enn det det i etterkant oppfattes at det var grunnlag for. Innehavere av makt basert på denne maktbasen som aktivt benytter seg av den har ofte en sterk motstand mot kontroll, innsyn og transparente systemer (Gimsø, 2014).

I NSB Persontog viser dette seg ofte i form av motstand mot og bli revidert eller gransket, men det kan også ha andre uttrykksformer. De som sitter nærmest der ting skjer har best tilgang på ufiltrerte rådata, dette gjør at de som besitter denne typen makt ofte sitter nær organisasjonens spisse ende. Systemer som henter eller samler informasjon kan forskyve dette oppover i organisasjonen til systemadministratorer, stab og mellomledelse.

Effekten av utøvelse av denne typen organisatorisk makt omtales av enkelte som organisatoriske «Glavalag»^{xi}, det refereres da til den dårlige informasjonsflyt som følger av maktutøvelsen. «Glavalag» brukes også for å beskrive generell dårlig kommunikasjon mellom ulike nivåer og avdelinger.

I NSB Persontog benyttes denne maktbasen av den spisse enden av organisasjonen og deres representanter gjennom fagforeningene og av staber og mellomledelse. NSB Persontog har noen systemer i form av avviksrapporingssystemet Synergi og en del

^{xi} Glava er et merkevarenavn på isolasjonsmaterialet glassvatt, fra en dominerende aktør i Norge og er synonymt med isolasjonsmaterialet. Begrepet glavalag henviser til materialets isolerende effekt som hindrer påvirkning fra forholdene på den andre siden av laget av isolasjon.

tekniske loggesystemer i togene som punkterer «Glavalagene» og flytter informasjonstilgang uavhengig av de organisatoriske skillene, noe som ut i fra Turner (1976) sine tanker rundt informasjonsflyt vil være gunstig.

Stabene får som dyktige systembrukere gjennom Synergi en oversikt over mer informasjon enn de ellers ville hatt.

Er hullene i glavalagene i NSB Persontog store nok til at vesentlig informasjon om hva som skjer kommer frem til beslutningstagere uten for alvorlig fordreining? De data som er innhentet til denne oppgaven gir ikke noe entydig svar på dette. Det blir fortalt om betydelig motstand mot grundig kontroll og innsyn fra enkelte, men samtidig blir det fra personer på øverste nivå gitt klar melding om at de vet betydelig mer enn organisasjonen under, offisielt lar dem vite.

Det kan virke som om noen makthavere lar seg friste til å filtrere bort informasjon som ikke er gunstig for egen posisjon, men at informasjonsflyten via transparente systemer og uformelle kanaler ikke lar seg stanse.

Det finnes personer og grupper i NSB Persontog som har vilje og anledning til betydelig maktutøvelse basert på kontroll over informasjon, men NSB Persontog sin organisering, systemer og kommunikasjonskultur bidrar til at de kraftigste utfallene av dette ofte blir problematiske og fører til konflikter og maktkamp som ikke vinnes uten støtte fra annen form for makt.

Kombinasjonen mellom formell makt og kontroll over informasjon er uheldig for tillitsbygging i organisasjonen og dermed også for dannelsen av den ønskede generative sikkerhetskultur. Ut i fra den informasjon som er hentet inn i forbindelse med denne studien ser det ikke ut til at NSB Persontog har lykkes med og unngå denne kombinasjonen i alle deler av organisasjonen. Dette kan ha sin årsak i at kontroll, innsyns og kommunikasjon mekanismene ikke er sterke nok til og virke avskrekkende eller forhold ved enkeltpersoner som gjør at de velger og benytte anledningen til og aktivt benytte sin makt til å fremme egne interesser (Gimsø, 2014). Vi kommer tilbake til forhold rundt enkeltpersoner under senere avsnitt i dette kapittelet.

6.3.5.4 Ressurser

Kontroll over knappe ressurser er en kjent base for makt i en organisasjon. Hva som er knappe ressurser varierer fra en organisasjon til en annen. Det avhenger av ulike

ressursers tilgjengelighet og stabilitet samt kritikalitet i forhold til organisasjonens aktivitet.

Tilgjengelighet på ressurser, henger sammen med behovet for ressurser til å utføre organisasjonens aktivitet. Dette peker på forholdet i mengde for en gitt ressurs opp mot behovet organisasjonen har.

Hvor ressursene kommer fra har også betydning i denne sammenheng, er det organisert slik at det kun er en kilde til denne ressursen, er det en sårbarhet i ressurstilgangen. Dette gir den som kontrollerer denne ressursen en mulighet for maktutøvelse som kan utfordre den formelle fordelingen av makt.

Noen ressurser er også av en slik art at de er mindre stabile enn andre. Dersom de ikke behandles riktig kan tilgangen raskt forandre seg og komme i ubalanse med behovet. Det er med andre ord noen ressurser som er lettere og skape knapphet på enn andre. Noen typer ressurser er slik innrettet i forhold til organisasjonens aktivitet at mangel på en gitt ressurs raskt gir effekt på kjernevirksomheten.

Andre typer ressurser kan ved ubalanse mellom tilgang og behov, stanse eller redusere hastigheten på aktiviteter og utviklingsarbeid i organisasjonen. Kombinasjonen av monopoliserte, ustabile og kritiske ressurser gir en sterk base for utøvelse av makt. Norsk lokomotivmannsforbund sin hundre prosent organisasjonsgrad blant lokomotivførere er for NSB Persontog et eksempel på en slik base for makt bygget på kontroll over en monopolisert, ustabil, og kritisk ressurs. Den er monopolisert fordi Norsk lokomotivmannsforbund har kontroll over all tilgang på lokomotivførere. Den er ustabil fordi det er relativt lett og fjerne tilgangen til ressursen, slik som for eksempel ved streik og den er kritisk fordi manglende ressurstilgang umiddelbart stanser NSB Persontog sin kjernevirksomhet.

Det er også en rekke andre personer og grupper som innehar sterke baser for makt basert på kontroll over knappe ressurser. I NSB Persontog er det forhold ved organisering, regelverk og bestemmelser som setter enkelte grupper og personer i «nøkkelroller» der de har anledning til å utøve makt ut i fra for eksempel et regelverk som setter den formelle makten i et avhengighetsforhold til disse personene og gruppene.

Direkte utøvelse av makt basert på denne kategori av makt kan være meget effektiv, men det oppfattes også som en «rå» maktutøvelse der den formelle makthaveren taper ansikt. Det er derfor vanlig med «involvering» av denne type makthavere for å unngå

direkte konfrontasjoner, noe som i følge Flyvbjerg (1991) kan være en hensiktsmessig tilnærming.

Dette kan også være utfordrerne for de formelle makthaverne da det gir lite effektive beslutningsprosesser der særinteresser kan gå foran organisasjonens overordnede interesse. Eksistensen av slik motmakt til den formelle makten er ikke nødvendigvis oppfattet som noe negativt, men om særinteressene blir for mange og for sterke kan de formelle makthaverne fremstå som svake og miste sin legitimitet, som følge av at de ikke oppfattes som en relevant maktfaktor, men mer er en «nikkedukke» for særinteressene. I situasjoner der den formelle ledelse har mangelfull legitimitet kan det bli vanskelig å arbeide etter en rasjonell beslutningsmodell, slik oppbyggingen av organisasjonens sikkerhetsstyringssystem betinger (Aven, 2007).

Det kommer stadig opp påstander om at NSB Persontog er «Stabsstyrt» og at det eksisterer en «overledelse» i enkelte enheter, samt at man er organisert slik at Norsk Lokomotivmannsforbund og noen andre personer og grupper som kontrollerer andre knappe ressurser er involvert i forarbeidet til svært mange ledelsesbeslutninger. Dette indikerer at makt basert på kontroll over knappe ressurser har betydelig innvirkning på NSB Persontog.

6.3.5.5 Betragtninger

Fordeling av makt i NSB Persontog er kompleks, slik Flyvbjerg (1991) antyder at det ofte er. Jeg har i dette delkapittelet sett på fire ulike baser for makt. Det er også slik at i en organisasjon er det mange gjensidige avhengigheter mellom ulike former for makt. Det er også slik at makthavere ofte har mer enn en base for makt. Dette gjør bildet av organisasjonens reelle maktfordeling meget kompleks. Viljen til å utøve den makt man besitter er også ujevnt fordelt blant ulike personer. Dette har som Gimsø (2014) peker på med forhold ved ulike personligheter og gjøre. Det er også slik at makt som besittes av personer med stor vilje til aktivt å utøve den for å fremme egne interesser, tillegges større betydning enn makt som ikke utøves aktivt.

Det å operere i dette landskapet av fordelt makt for å styre organisasjonen og få frem beslutninger omtales som internpolitikk (Pigedon, 2010).

Læring er et sentralt begrep i forhold til utvikling, Pigedon (2010) fokuserer på internpolitikk og manglende sikkerhetsfantasi som betydelige barrierer som hindrer organisatorisk læring.

Jernbanesektoren og NSB Persontog har en lang historie med hvor ulykker og god forståelse av konsekvenspotensialet i den teknologien de opererer eksisterer, så det er ingen grunn til og tro at de har manglende sikkerhetsfantasi som hindrer organisatorisk læring.

NSB Persontog har mye og komplisert internpolitikk. Pignedon (2010) påpeker at internpolitikk er en betydelig barriere som hindrer organisatorisk læring. Reason (1997) mener at en lærende kultur er en premiss for det han omtaler som en informert kultur, altså det Reason (1997) beskriver som et ideelt uopnåelig ideal for sikkerhetskultur. Vi kan derfor si at NSB Persontog sin kompliserte maktfordeling er en faktor som er til hindrer utvikling av en informert kultur slik Reason (1997) beskriver det, og dermed også et hinder for utvikling en generativ sikkerhetskultur slik Westrum (1993) beskriver det.

Det er imidlertid grunn til å gjøre noen betraktninger om fordeling av makt er et årsaksforhold eller et virkningsforhold i tilknytning til sikkerhetskultur.

Har NSB Persontog en kompleks og uoversiktlig fordeling av makt i organisasjonen som gir kompliserte beslutningsprosesser, som følge av den organisasjonskulturen? Eller har Persontog denne organisasjonskulturen som følge av at det er en kompleks og uoversiktlig fordeling av makt som gir kompliserte beslutningsprosesser?

I det materialet som er hentet inn i denne studien er det ikke grunnlag for å gi noe entydig svar på dette. James Reason sitt utsagn: *“Few phrases occur more frequently in discussions about hazardous technologies than safety culture. Few things are so sought after yet so little understood”* (Reason 1997, s. 191) kan sies å ha en viss gyldighet også innen NSB. Det man imidlertid kan se, er at byråkratiske og patologiske trekk ved kulturen og den uoversiktlige og komplekse fordelingen av makt i organisasjonen har gjensidig forsterkende effekt på hverandre i negativ retning i forhold til et ønske om en generativ sikkerhetskultur.

6.3.6 Kommunikasjon

Mangelfull kommunikasjon, og flyt av informasjon trekkes i flere sammenhenger frem som årsak til ulykker. Turner (1976) har med sitt informasjonsflyts perspektiv satt fokus på det, og forskere som Westrum (1993), Reason (1997), Sagan (1993) og Pignedon og O'Leary (2000) har satt dette i sammenheng med kultur. Det er liten uenighet om at

mangelfull kommunikasjon knyttet til forhold av betydning for trafikksikkerheten vil være uheldig for utviklingen av trafikksikkerheten i NSB Persontog.

Det er mange årsaker til svikt i kommunikasjonen rundt forhold av betydning for trafikksikkerheten. Blottlegging av egne feil, erkjennelse av ansvar for mangler, deling av informasjon, erkjennelse av at andre har bedre kompetanse enn en selv er viktig for etableringen av en informert kultur i en organisasjon, men er ikke nødvendigvis i samsvar med individets oppfattelse av egen interesse (Gimsø, 2014). Ulikhet i hva som fremstår som individets interesse og hva som er av interesse for utviklingen av trafikksikkerheten er en mulig årsak til mangelfull kommunikasjon.

Hva som er av interesse for utviklingen av trafikksikkerhet varierer med varierende grad av sikkerhetsfantasi (Pigedon og O'Leary 2000). For NSB Persontog er dette noe ulikt fordelt i organisasjonen, men er rimelig stabilt og beveger seg i en generativ retning med et noe videre syn på hva som er av betydning for utviklingen av trafikksikkerhet.

6.3.6.1 Individ

Hva som oppfattes som individets interesse er avhengig av flere underliggende faktorer. Personens trygghet på egen rolle, personens trygghet på egne kunnskaper, personens ambisjonsnivå, og personens nærhet til mulige konsekvenser av en fare er faktorer som påvirker oppfattelsen av individets interesse av kommunikasjon rundt forhold av betydning for trafikksikkerheten (Gimsø, 2014; Aven 2007). Jeg vil komme tilbake til faktorene trygghet og ambisjoner i et senere delkapittel i dette kapittelet.

6.3.6.2 Hindre

Hindre for informasjonsflyt dreier seg ofte om ulikhet, adskillelse, tillit og kommunikasjonsevne. Ulikhet kan dreie seg om organisatorisk nivå, organisatorisk enhet, utdanning, profesjon eller erfaring (Westrum og Adamski 2009). Adskillelse kan dreie seg om fysisk, sosial, psykisk eller kommunikasjonsmessig adskillelse. Tillit henger sammen med tiltroen til hvordan informasjonen blir oppfattet og brukt, og har underliggende faktorer knyttet til trygghet på egen rolle og egen kompetanse samt tidligere erfaringer. Kommunikasjonsevne dreier seg om språk og det å gjøre seg forstått, samt systemer og metoder for kommunikasjon på tvers av de tidligere nevnte ulikheter og adskillelse.

I NSB Persontog er det indikasjoner og mønster i kommunikasjonen som kan støtte opp under en antagelse om tilstedeværelse de aller fleste av disse hindringene for

kommunikasjon. Men det finnes også indikasjoner som peker på at disse hindrene av kommunikasjon ikke fungerer som et effektivt hinder for flyt av informasjon. Det er ikke dokumentert noen systematikk i indikasjonen på kommunikasjon knyttet til de ulikhetene vi ser i NSB Persontog. Det betyr ikke at disse faktorene er uten betydning i NSB Persontog, men at det er andre faktorer som har en mer dominerende virkning.

6.3.6.3 Adskillelse

Effekten på kommunikasjon knyttet til adskillelse er vanskelig og bedømme ut i fra det grunnlaget som er innhentet til denne studien. Det fremkommer i empirien at det ikke er indikasjoner på systematiske forskjeller basert på geografisk eller fysisk adskillelse, og for andre former for adskillelse må man gjøre undersøkelser som er mer spesifikt rettet mot dette enn det som er gjort i informasjonsinnhenting til denne studien.

6.3.6.4 Tillit

Tillit fremstår som en viktig faktor knyttet til kommunikasjon rundt forhold av betydning for trafikksikkerheten i NSB Persontog. Det er fremkommet informasjon og indikasjoner som peker i retning av at kommunikasjon om «dårlige nyheter» går lettere mellom personer og grupper som har gjensidig tillit til hverandre. Dette passer godt inn med DeJoy (2005) og Richter og Koch (2004) sitt fokus på tillit som grunnleggende faktor. Det er også informasjon som peker på at personer som har trygghet rundt egen rolle og egen kompetanse har lettere for å kommunisere rundt informasjon som innebærer «dårlige nyheter» for egen del.

Informasjonen som er samlet inn rundt dette fremstår som entydig, og det er ikke funnet informasjon som er motstridene med denne informasjonen. Med den tilknytningen flyt av informasjon har til utvikling av sikkerhetskultur (Turner, 1976) kan det sies at tillit mellom personer og grupper og trygghet på egen rolle og kompetanse er grunnleggende faktorer som påvirker dannelsen av sikkerhetskultur i NSB Persontog. Dette stemmer godt med DeJoy (2005) og Richter og Koch (2004) sine funn om at tillit er en vesentlig faktor for utviklingen av sikkerhetskultur.

På en annen side er det slik at holdninger og adferd i en organisasjon påvirker medlemmene sin trygghet og tillit. Med dette perspektivet blir tillit og trygghet et produkt av organisasjonskulturen, ikke faktorer som årsaks forklarer den. Dette perspektivet er imidlertid litt mangelfullt i forbindelse med trygghet og tillit. Selv om organisasjonskulturen påvirker tillit og trygghet hos den enkelte, er det i tillegg andre

ting som også gjør det. Bakgrunn, erfaringer som Westrum og Adamski (2009) peker på og forhold ved det vi anser som personligheten til den enkelte (Gimsø, 2014) påvirker også tryggheten og den enkeltes evne til og gi og ha tillit til andre. Det er en robusthet i den enkelte medlem i en organisasjon sin trygghet og evne til å gi og ha tillit til andre som gjør at tillit og trygghet må anses både som årsaks og virkningsfaktor i forhold til dannelse av sikkerhetskultur.

Dette peker på viktigheten av hvilken type personer organisasjonen bemannes med jf. Gimsø (2014). Jeg kommer tilbake til dette senere i dette kapittelet.

6.3.6.5 LOS

Dersom viljen til kommunikasjon er til stede, kan svikt i kommunikasjonsevne føre til mangelfull kommunikasjon av forhold av betydning for trafiksikkerheten.

NSB Persontog har et system for kommunikasjon av regler, retningslinjer, forventninger og informasjon av betydning for trafiksikkerheten som kalles LOS (Ledelse Organisasjon og Styring). Det er det formelle styringssystemet som skal håndtere denne type kommunikasjon ovenfra og ned i organisasjonen. Systemet har en enveis kommunikasjon og formidler ledelsesbeslutninger av varig art. Systemet er satt opp med en åpenhet og tilgjengelighet som kan sies å være preget av en generativ tilnærming til formidling av regelverk. LOS består imidlertid av mange dokumenter, har noen mangler i systematikken og en viss brukerterskel som gjør at det oppfattes som vanskelig å ha innsikt i.

Siden regelverk har en så sentral rolle i NSB Persontog er dette et viktig system i forhold til sikkerhet. Det er derfor grunn til å vurdere opplysningene om ledelsens bruk og kunnskap om innholdet i LOS.

Det er fra flere kilder trukket frem at store deler av ledelsen ikke har tilstrekkelig kunnskap om innholdet i dette systemet eller anser det som et viktig styringsverktøy. Siden dette systemet er en så vesentlig del av sikkerhetsstyringen i NSB Persontog, er det rimelig å tolke dette som et tegn på manglende ledelsesengasjement for sikkerhet. Både Pigeon og O'Leary (2000) og Sagan (1993) har trukket frem ledelsesengasjement som en viktig faktor i forhold til sikkerhetskultur.

6.3.6.6 360

NSB Persontog har også et arkiv og saksbehandlingssystem som kalles 360 som dokumenterer enkeltbeslutninger og saksbehandling, dette systemet kommuniserer både ovenfra og ned, nedenfra og opp og på tvers i organisasjonen. Systemet er satt opp med søkefunksjoner og en grad av åpenhet som gir alle med tilstrekkelige brukerkunnskaper mulighet for innsyn i saksbehandlingen. NSB Persontog har ut i fra sin størrelse og organisering et behov for å dokumentere saksbehandling. Det er i tillegg gjennom eksterne krav fra Jernbanelov, offentlighetslov og arkivlov satt krav til produksjon og oppbevaring av dokumentasjon. 360 er et sentralt system for kommunikasjon som støtter opp under sikkerhetspolitikkenes ønske om åpenhet. Systemet har imidlertid en viss brukerterskel, og trenger ledere som går foran som gode eksempler i forhold til bruk og fokus på viktighet. Flere informanter trekker frem at svært sentrale ledere på høyt nivå, med lang erfaring i organisasjonen viser tegn til ikke å ha forstått dette. Noen informanter opplyser at enkeltledere faktisk gjør det motsatte og snakker betydningen av systemet ned, og legger ikke skjul på at de ikke bruker det. Dette kan også tolkes som et tegn på manglende ledelsesengasjement for sikkerhet. Både Pigeon og O'Leary (2000) og Sagan (1993) har trukket ledelsesengasjement frem som en viktig faktor i forhold til sikkerhetskultur.

6.3.6.7 Synergi

NSB Persontog har et avvikshåndteringssystem og sikkerhetsoppfølgingssystem som kalles Synergi. Sammen med praksisen for utarbeidelse av ulike rapporter, fungerer dette systemet som en enveis kommunikasjon om resultatet av virksomhetens arbeid nedenfra og opp. NSB Persontog produserer mange meldinger inn i dette systemet og analyser dette materialet. Dette arbeidet har sine utfordringer knyttet til, innrapportering, kvalitet på informasjon, utvalg av data og presentasjon av resultater men det er grunn til og tro at NSB Persontog har kommet ganske langt på dette området selv om det fortsatt er forbedringspotensial. Den mest kritiske utfordringen knyttet til dette systemet er at enkelte fokuser sterkere på hvordan ting fremstår enn hvorfor ting er slik dette systemet formidler det. Dette problemet er i sterk grad knyttet til enkeltpersoner og grupper, som kan settes i sammenheng med usikkerhet rundt egen rolle. Et annet problem med dette systemet kan være usikkerhet rundt om informasjonen fra systemet kommer frem til de som trenger den og blir forstått korrekt når den er mottatt. Forhold rundt dette systemet kan fremstå som preget av det Haukelid (2001) beskriver som kamp om hva som er «sant».

6.3.6.8 Epost

Epost og annen lukket skriftlig kommunikasjon er blitt viktig i den interne kommunikasjonen i NSB Persontog. Men denne formen for lukket kommunikasjon kan være utfordrende i forhold til sikkerhetspolitikens intensjoner om åpenhet. Dersom informasjonsflyt og saksbehandling av sikkerhetssaker foregår i lukkede systemer, kan dette som følge av de utelukkingsmekanismene og aktive styringen av informasjonsflyten som ligger i blant annet e-post systemer føre til forsterkning av ulikhet i maktforhold basert på tilgang til informasjon. Dette kan igjen skape usikkerhet knyttet til egen rolle og posisjon og vanskelige tillitsforhold i organisasjonen.

6.3.6.9 Møter

Møter og annen lukket muntlig kommunikasjon har de samme utfordringene som de lukkede skriftlige formene for kommunikasjon, men har i tillegg noen flere utfordringer. Denne type kommunikasjon kan i liten grad dokumenteres på en god måte i etterkant, det vil alltid være mulig å skape tvil om hva som egentlig ble sagt. De er derfor i denne formen for kommunikasjon at informantene forteller at de tydeligste patologiske tilnærmingene til forhold av betydning for trafikksikkerheten kommer til uttrykk. Det blir fortalt om tilfeller der det er delt ut «grov kjeft» eller fremsatt «trusler om represalier» knyttet til identifisering av «dårlige nyheter», men dette er aldri gjentatt i noen skriftlige kilder. Dette kan tolkes som at de personene som har en patologisk tilnærming til sikkerhetsutfordringer og forbedringspotensial, vet at denne adferden ikke egentlig er akseptabel. Denne type bruk av kommunikasjonsformen er det som fremstår som den største kilden for eksponering av medlemmer i organisasjonen for adferd med patologiske trekk. Det er også en kommunikasjon som svekker troverdigheten til annen kommunikasjon, og har stor innvirkning på hva som er det etterlatte inntrykket i de historiene som fortelles om saken i etterkant (Braut, 2013).

6.3.6.10 Betragtninger

NSB Persontog har en rekke gode kommunikasjonssystemer som samsvarer med sikkerhetspolitikens intensjon om åpen kommunikasjon. Men disse systemene har sine utfordringer knyttet til bruken. Disse systemene svekkes av manglende brukerkunnskaper og enkeltpersoner og gruppers manglende vilje til bruk, eller preferanse for lukket kommunikasjon. Deler av den lukkede kommunikasjonen svekker troverdigheten til den åpne kommunikasjonen, og gir dermed de som foretrekker lukket kommunikasjon en grunn til å beholde sin preferanse. Dette er en negativ spiral som

trekker organisasjonens måte og kommunisere bort fra den åpne generativt pregete kommunikasjonen i sikkerhetssaker som sikkerhetspolitikken (NSB, 2013a), har som intensjon.

Systemene NSB Persontog har for åpen kommunikasjon har ikke en tilstrekkelig sterk rolle i forhold til å være kilde for hva som er det etterlatte inntrykket av håndteringen av en sak. Til det blir de i for stor grad svekket av manglende vilje til bruk og preferanse for bruk av lukket kommunikasjon. Det etterlatte inntrykket kan også ses på som historiene som bærer den organisatoriske læringen (Braut, 2013), eller eksemplene på «hvordan vi gjør ting rundt her» (Deal og Kennedy 2000).

Det er også slik at historier som gir eksempler på patologisk adferd har en tendens til og leve lenger, ha større troverdighet og gjøre større inntrykk på enkeltpersoner enn historier med eksempler på generativ adferd. Med dette menes at enkeltpersoner i større grad justerer sin adferd basert på historien om den som ble sagt opp fordi vedkommende sa fra om noe som var i uorden, enn den om personen som fikk blomster i posten etter og ha oppdaget noe som kunne forbedres.

Dette gjør at en liten gruppe mennesker med tidvis patologisk adferd kan ha stor påvirkning på andre grupper og trekke dem i en byråkratisk retning der de inntar en mer passiv rolle enn de ellers ville hatt. Noe som passer godt inn i metaforen Geertz (1973) benytter om at kultur er nettverk av mening, og som Scholte (1984) påpeker at dersom kultur er nettverk av mening er det noen få som gjør spinningen og resten bare fanges av nettet.

Dette peker nok en gang på viktigheten av hvem man bemanner en organisasjon med, og hvilken grad av trygghet man har i organisasjonen.

6.3.7 Ambisjoner og markeringsbehov

Det er i diskusjonen flere ganger fokusert på at konkurranse og overdrevent fokus på kortsiktige mål som faktorer som ikke bidrar til utvikling av generativ sikkerhetskultur. Dette peker på ubalanse i forholdet mellom sikkerhet og produksjon som Reason (1997) peker på og effekten som tilsier en migrasjon mot grensene som Rasmussen (1997) presenterer i sin migrasjonsmodell. Personer med store ambisjoner kjennetegnes av at de er opptatt av og vinne, markere seg og skape synlige resultater. Sikkerhet dreier seg i NSB Persontog til en viss grad om fravær av uønskede hendelser og kan ofte være i konflikt med andre interesser. Personer med store ambisjoner på egne eller egen enhets

vegne havner dermed ofte i situasjoner der hensynet til sikkerhet og en generativ adferd er i konflikt med deres ambisjoner. Resultatet er ofte da at disse personene inntar en patologisk adferd og blir en drivende kraft i migrasjonen mot grensene slik Rasmussen (1997) forklarer det.

Blottlegging av egne feil, erkjennelse av ansvar for mangler, deling av informasjon, erkjennelse av at andre har bedre kompetanse enn deg er viktig for etableringen av en informert kultur i en organisasjon (Reason, 1997), men er som Gimsø (2014) påpeker ikke nødvendigvis i samsvar med individets oppfattelse av egen interesse. Dette blir spesielt vanskelig dersom man har store ambisjoner. Å sette seg selv, eller bli satt i et dårlig lys er vanskelig for de aller fleste, men dersom det er en ubalanse mellom ambisjon og posisjon er det spesielt vanskelig. I slike situasjoner vil spesielt ambisiøse personer være mer utsatt for og ha et behov for å forsvare seg eller unngå dette fokuset som resulterer i adferd som betegnes som patologisk. Empirien tyder på NSB Persontog har flere personer der det er tegn til at det er ubalanse mellom posisjon og ambisjon.

Personer med store ambisjoner og sterkt markeringsbehov har mange likhetstrekk med det Gimsø (2014) omtaler som personer med tydelige narsissistiske trekk.

«Personer med narsissistiske trekk er opptatt av dominans, status, anerkjennelse, makt og beundring. De går ikke av veien for å bruke andre for å nå sine mål, og mangler evnen til å relatere seg til andre. De kjører sin agenda uten å ta hensyn til folk rundt seg.

Mange vil nok skåre på disse trekkene i tester, men det er de som skårer høyt som kan sies å være narsissistiske.» (Gimsø, 2014)

- Det er uheldige trekk hos en leder. De er gjerne overdrevent selvsikre, og tar valg som gavner dem selv, men som ikke nødvendigvis er bra for bedriften. Størst ringvirkninger vil det imidlertid ha for arbeidsmiljøet. De ansatte får lide, og det kan gi høy turnover, økt fravær, sykmeldinger, lavere moral og umotiverte ansatte, mener Gimsø (2014).

Dersom vi setter dette i sammenheng med dannelse av sikkerhetskultur, er det grunnlag for og si at tilstedeværelse av personer med klare narsissistiske trekk ikke er kompatibelt med dannelse av generativ sikkerhetskultur, men vil skape usikkerhet og trekke en sikkerhetskultur i retning av en patologisk typologi. Gimsø (2014) påpeker at mange vil skåre på disse trekkene men de som skårer høyt kan sies og være narsissistiske og at dette gjerne er ledere eller sentrale personer. Ut fra den informasjon

som er hentet inn gjennom intervjuer og samtaler knyttet til denne studien er det grunnlag for å hevde at det er tilstedeværelse av personer med klare narsissistiske trekk også i NSB Persontog og at disse personene bidrar til og trekke NSB Persontog sin sikkerhetskultur i en patologisk retning.

6.3.8 Usikkerhet og tillit

I denne diskusjonen har usikkerhet flere ganger blitt identifisert som en faktor som har betydning for dannelsen av sikkerhetskultur. Graden av usikkerhet må anses både som en årsak til en virkning i relasjon med sikkerhetskulturen. Usikkerhet er blitt satt i sammenheng med ulike former for ulikhet, kommunikasjon og tilstedeværelsen av personer med klare narsissistiske trekk (Gimsø, 2014). Det er også gjennom diskusjonen etablert en sammenheng mellom stor usikkerhet og patologisk adferd, og liten usikkerhet og generativ adferd.

I NSB Persontog skiller usikkerhet rundt egen base for organisatorisk makt seg ut som en form for usikkerhet som har spesielt stor effekt i forhold til og fremprovosere patologisk adferd. Denne type usikkerhet har også en vesentlig betydning i interne kamper om makt, der større usikkerhet gir flere og hardere kamper om makt. I denne studien har vi valg og anse dette som internt politisk press. Westrum og Adamski (2009) har etablert en sammenheng der økende politisk press og migrasjon mot patologisk sikkerhetskultur og en motsatt sammenheng der økende tillit og respekt trekker kulturen i generativ retning. Informasjonen som er hentet inn i tilknytning til denne oppgaven indikerer at disse to sammenhengene også er gyldige i NSB Persontog. Siden internpolitikk, tillit og respekt både er årsaker til dannelsen av sikkerhetskultur og virkninger av den eksisterende sikkerhetskulturen vil begge disse sammenhengene være selvforsterkende. For å kunne stanse eller styre slike prosesser er man avhengige av enkeltpersoner som er trygge på egen posisjon og rolle som går foran og demonstrerer et godt eksempel. Dette underbygger Pigeon og O'Leary (2000) og Sagan (1993) sin fokusering på viktigheten av ledelses engasjement og evne til og gå foran som et godt eksempel. For at dette skal være mulig må man ha ledere som har den trygghet på egen rolle, egen posisjon og egen kompetanse som er nødvendig for og utvise generativ adferd i alle sammenhenger.

For NSB Persontog fremstår usikkerhet som en forklarende faktor for patologisk adferd. Det kan knyttes usikkerhet rundt egen rolle, posisjon eller kompetanse til alle eksemplene på patologisk adferd som er kommet frem i arbeidet med denne studien.

Det kan også synes å være en tendens til at der graden av usikkerhet er stor, er de patologiske trekkene i adferden sterkere.

6.4 Sammendrag

I NSB Persontog er det vanskelig å fastslå om observerbare ulikheter er årsak til dannelse av kultur eller produkt av kulturen. Denne studien indikerer, i tråd med Westrum og Adamski (2009), at flere av disse faktorene kan være begge deler og peker på at ulikhet i flere faktorer som har betydning for sikkerhetskulturen har en selvforsterkende effekt.

Hvilken kulturtypologi ut i fra Westrum (1993) sin inndeling som er dominerende avhenger av hvilken gruppe innen NSB Persontog som studeres. Denne studien viser at man i NSB Persontog er en organisasjon som er så opptatt av sikkerhet at dette er noe som diskuteres ved lunsjbordene rundt om i organisasjonen. Det virker som om det store flertallet av organisasjonens medlemmer har et generativt ønske, men har en grad av usikkerhet rundt seg som gjør at de i praksis har en adferd som kjennetegnes som mer byråkratisk. Noe som passer godt med Scholte (1984) sin påstand om at dersom kultur er nettverk av mening, slik Geertz (1973) fremstiller det som, er det noen få som gjør spinningen mens resten blir fanget av nettet.

Man kunne kanskje forvente at en stor, gammel og kompleks organisasjon har utviklet en konservativ patologisk sikkerhetskultur der endringer og læring ses på som trusler mot organisasjonen, men dette er ikke tilfellet for NSB Persontog.

Det er tydelig at det er forhold ved NSB Persontog som trekker kulturen i patologisk retning, men i NSB Persontog er det samtidig tydelig at sikkerhet er et kriterium for eksistens som man gjennom rammevilkår og gjentatte ulykker har utviklet en bevissthet om at man aldri blir ferdig med. Det har preget deler av utviklingen og trukket deler av organisasjonen i en generativ retning. Dette passer godt med Reason (1997) sine observasjoner om at forholdet mellom produksjon og sikkerhet justeres gjennom ulykker.

Resultatet av dette blir at det etableres en usikkerhet i hoveddelen av organisasjonen som den blir fanget av (Scholte, 1984) og medfører en byråkratisk kultur som er et kompromiss mellom de to ytterpunktene.

Usikkerhet blir for NSB Persontog en forklarende faktor som sikkerhetskulturen kan forstås ut i fra. Det er da usikkerhet rundt egen rolle, posisjon og kunnskap som er identifisert å ha betydning. Usikkerhet rundt egen base for organisatorisk makt fremstår som faktor som har særskilt sterk påvirkning på om ledere og sentrale personer viser patologisk eller generativ adferd.

Det kommer frem at det er gunstig og sørge for balanse mellom formell og kunnskapsbasert makt, og unngå at enkeltgrupper eller personer settes i situasjoner der de har en for sterk kontroll over knappe ressurser.

Det kommer frem at det er gunstig dersom det er liten ulikhet i hva som kommer frem i offisiell kommunikasjon, som månedsrapporter, granskinger, revisjoner og annen formell informasjon, og hva som kommuniseres uformelt og blir historien som fortelles i etterkant,

Det kommer også frem at det er gunstig å unngå sterk styringsvilje hos kunnskapsbaserte maktbaser, og at forståelsen av både ledelse og stabsrollen er god.

Tilstedeværelsen av personer med narsissistiske trekk som blir for dominerende kan skape usikkerhet hos andre, skape en uheldig oppsamling av makt uten en legitim base for å inneha denne type makt. Det bør derfor unngås dersom man ønsker en generativ sikkerhetskultur.

Studien viser også at disse faktorene er adderende, slik at uheldige eller heldige kombinasjoner gir sterkere utslag enn det en av faktorene i seg selv gjør.

Funnene passer godt med bildet tidligere forskning gir av at hva som påvirker dannelsen av sikkerhetskultur er komplekse forhold som eksisterer i en kontekst av interne og eksterne forhold og rammevilkår med gjensidige påvirkninger. Kompleksiteten gir rom for mange påvirkninger og alle de forhold som tidligere forskning har påpekt at er av betydning har sin virkning. Sikkerhetsstyring har en innebygget konflikt mellom rasjonalitet og makt. God sikkerhetsstyring er i følge Aven (2007) en rasjonell prosess der kunnskap står i fokus, men det er også en styringsaktivitet som involverer mennesker og makt, og disse er i følge Flyvbjerg (1991) ikke nødvendigvis utelukkende rasjonelle. Funnene viser at tidligere forskning om forholdet mellom rasjonalitet og makt (Flyvbjerg, 1991) stemmer godt med det som er kommet frem i arbeidet med denne oppgaven.

Det meste av denne studien bekrefter tidligere forskning, men at usikkerhet knyttet til makt og maktbalanse er en nøkkelfaktor for dannelse av sikkerhetskultur kommer tydeligere frem i denne studien enn i tidligere forskning. Dette funnet kan bidra til ny forståelse. Det er et funn som ikke er nytt, men mer og betrakte som en utvikling av tidligere forskning som kommer gjennom å sette teoretisk og empirisk kunnskap sammen i studien av en organisasjon. Vi får dermed en ny forståelse av en faktors betydning, som bygger videre på tidligere forskning og dermed er i samsvar med den.

7 Konklusjon og videre arbeid

NSB Persontog har ikke en enhetlig generativ sikkerhetskultur. Subkulturene er så ulike at de ikke kan slås sammen og benevnes som en kultur.

Potensialet for å få en enhetlig generativ sikkerhetskultur er imidlertid stort i NSB Persontog, som er meget opptatt av sikkerhet og viser forståelse av at det er viktig og utvikle sikkerhetskulturen i organisasjonen for å unngå fremtidige ulykker.

Forholdet mellom usikkerhet og trygghet knyttet til egen rolle, posisjon og makt fremstår som en nøkkelfaktor for å forstå sikkerhetskulturen i NSB Persontog. Det uforløste forbedringspotensialet i sikkerhetskulturen kan realiseres dersom denne usikkerheten kan reduseres.

Både hvordan kunnskap er fordelt, hvem som har kontroll over knappe ressurser, hvordan historier om hendelser oppstår og hvilke personer som har hvilke posisjoner i organisasjonen er delvis styrbare størrelser som har påvirkning på den usikkerheten som er av betydning for dannelsen av sikkerhetskultur.

Styrbarhet av forhold som bidrar til usikkerhet forutsetter imidlertid at man er bevisst på, og har forståelse av hvordan og hvorfor disse faktorene er av betydning for trafiksikkerheten, og hvordan de fungerer.

Elementene rundt kunnskapsfordeling og personlige egenskaper viser at det som i NSB Persontog kalles arbeid med Human Resources (HR), er undervurdert i forhold til utviklingen av sikkerhetskultur. Hvem man bemanner en organisasjon med har, som Gimsø (2014) påpeker, betydning for utviklingen av kultur i en organisasjon. Det har også hvordan man behandler, utvikler og trener de personene man har i organisasjonen i forhold til de oppgaver, ansvar og forventninger som er lagt til den enkelte. Her kan forholdet mellom utsikkerhet og trygghet styres, å bli et verktøy for å styre utviklingen av kultur i en ønsket retning.

For NSB Persontog kan man si at måten fagområdet HR er forvaltet på over tid har hatt avgjørende betydning for at NSB i dag enda ikke har oppnådd å etablere en gjennomgående generativ sikkerhetskultur. Sammen med de komplekse rammevilkårene og måten jernbanen og NSB er organisert på gir dette en forklaring på hvorfor dagens sikkerhetskultur er slik den er.

NSB Persontog har til tross for dette en langt utviklet sikkerhetskultur, som dersom den skal utvikle seg videre i ønsket retning krever at det er en aktiv og bevisst styring av de forhold som har styrbarhet. Rammevilkår og overordnet organisering av jernbanen og NSB må i denne kontekst ses på som forhold med liten styrbarhet. Dette øker viktigheten av styring av HR i forhold til utvikling av sikkerhetskultur.

Funnene i denne studien passer godt med tidligere forskning. Man kan godt påpeke at ikke noe av forskningen som er presentert tidligere fokuserer på usikkerhet som nøkkelfaktor i forståelsen av hvordan sikkerhetskultur utvikler seg, men den tidligere forskningen peker på viktigheten av alle faktorene som skaper denne usikkerheten. Det er derfor samsvar. Det denne studien gjør som er nytt i forhold til den tidligere forskningen er å sette disse faktorene sammen og identifisere en felles premiss som er underliggende. Dette binder de ulike tidligere arbeidene sammen og skaper en sammenheng som kan gi en utvidet forståelse.

Dette er bare en studie, den dreier seg kun om en organisasjon, og bør derfor ikke brukes om grunnlag for generalisering. Det bør gjennom studier av andre organisasjoner undersøkes om usikkerhet er en nøkkelfaktor for forståelse og forklaring også i andre organisasjoner.

Dette er også en studie som fokuserer på en spesiell hendelse, og gir et bilde av situasjonen uten og si noe om utvikling. Dersom studien følges opp med en ny studie etter en viss tid, vil man også kunne si noe om utvikling. Ved å se på hva som er gjort mellom studiene kan man både evaluere denne studien og skaffe kunnskap om effekten av virkemidler for å påvirke utvikling av sikkerhetskultur gjennom å redusere usikkerhet.

8 Referanser

- Aven, T. (2006) *Pålitelighets og risikoanalyse*, Oslo Universitetsforlaget.
- Aven, T. (2007) *Risikostyring: Grunnleggende prinsipper og ideer*, Oslo Universitetsforlaget.
- Aven, T., Boyesen, M., Njå, O., Olsen, K.H. og Sandve, K. (2008) *Samfunnssikkerhet*, Oslo Universitetsforlaget.
- Bang, H. (1995) *Organisasjonskultur*, Oslo, Tano AS.
- Blaikie, N. (2009) *Designing Sosial Research: the logic of anticipation*, Cambridge, Polity Press.
- Braut, G. S. (2013) *Læring av granskingar og etterfølgjande førebygging og beredskapsarbeid*, Oslo, Foredrag sikkerhetsseminar Statens Jernbanetilsyn.
- Dalland, O. (2000) *Metode og oppgaveskriving for studenter 3 utgave*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Deal, T. E. og Kennedy, A. A. (2000) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, New York, Perseus Books Publishing.
- Geertz, G. (1973) *The Interpretation of Cultures*. New York, Basic Books.
- Gimsø, C. E. (2014) *Narcissus and Leadership Potential - The measurement and implications of narcissism in leadership selection processes*, Oslo, BI.
- Groth, V. (2000) Åsta-ulykken, 4 januar, 2000: Hovedrapport NOU nr 30 2000. Oslo, Statens Forvaltningstjeneste Informasjonsforvaltning.
- Haukelid, K. (2001) *Oljekultur og sikkerhetskultur*, Oslo, Senter for teknologi, innovasjon og kultur, UiO.
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Kristiansand, Høyskoleforlaget.

Jernbaneloven (1993) LOV 1993-06-11-100, *Lov om anlegg og drift av jernbane, herunder sporvei, tunnelbane og forstadsbane m.m.(Jernbaneloven).*

Samferdselsdepartementet hentet fra: <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1993-06-11-100?q=jernbaneloven>.

Jernbaneverket (2012) *Jernbanestatistikk 2012*. Oslo, Jernbaneverket seksjon for samfunnsøkonomi og statistikk.

Johnsen H. C. G., Halvorsen A. og Repstad P. (2009) *Å forske blant sine egne: Universitet og region- nærhet og uavhengighet*. Kristiansand, Høyskoleforlaget AS.

Keesing, R. M. (1987) *Antropologi as Interpretive Quest*. Current Anthropology.

Nordre Vestfold Tingrett (2014) *Den offentlige påtalemyndighet mot Sverre Robertson 14-039563MED-NOVE*. Horten, Nordre Vestfold Tingrett.

Norsk Elektroteknisk komite (1999) *Jernbaneapplikasjoner – Spesifikasjon og demonstrasjon av pålitelighet, tilgjengelighet, vedlikehold og sikkerhet (RAMS) NEK EN 50126*. Norsk elektroteknisk komite, Norsk nasjonalkomite for Internasjonal Electrotechnical Commission, IEC Comite Europeen de Normalisation Electrotechnique, CENELEC.

NSB (2012) *12/1186-6 Gransking: Avsporing Type 74, Nykirke, Vestfoldbanen 15.02.2012 Synergi no.: 107880. Endelig granskingsrapport NSB Persontog*. Oslo, NSB.

NSB (2013a) *NSB AS Sikkerhetspolitikk, LD-00007 utgave 3*. Oslo, NSB.

NSB (2013b) *Krav til ledelsens gjennomgåelse av Trafikksikkerhetsstyringssystemet, KD-00006 utgave 4*. Oslo, NSB.

NSB, (2014a) *Krav til risikostyring i NSB Persontog, KD-00010 utgave 9*. Oslo, NSB.

NSB (2014b) *Krav til gransking av uønskede hendelser i NSB Persontog, KD-00035 utgave 5*. Oslo, NSB.

NSB (2014c) *Krav til etablering og gjennomføring av NSBs årlige revisjonsprogram, KD-00007 utgave 6*. Oslo, NSB.

- Pigedon, N. og O'Leary M. (2000) *Man-made disasters: why technology and organizations (sometimes) fail*. Safety Science, 34 15-30.
- Pigedon, N. (2010) *Systems thinking, culture of reliability and safety*. Civil Engineering and Environmental Systems, Vol. 27, No. 3, s. 211–217.
- Rasmussen, J. (1997) *Risk Management in a Dynamic Society: A modelling problem*, Safety Science, 27, 183-213.
- Rosness R., Guttormsen, G., Steiro, T., Tinnmannsvik, R. K. og Herrera, I. A. (2002) *Organisational Accident and Resilient Organisations: Five perspectives*. Sintef Report STF 38A04403.
- Sagan, S.D. (1993). *The Limits of Safety: Organizations, Accidents and Nuclear Weapons*. Princeton, Princeton University Press.
- Scholte, B. (1984). *Reason and culture: The universal and the particular revisited: Rationality and relativism*. American Anthropologist Volume 86, Issue 4, December 1984, Pages: 960–965.
- SINTEF (2002). *Risiko på tvers: Gjennomgående og helhetlig strategi for risikovurdering på HMS området*. Trondheim, SINTEF.
- Statens Havarikommisjon for transport (2013). *RAPPORT OM TOGAVSPORING VED NYKIRKE STASJON, VESTFOLDBANEN, 15. FEBRUAR 2012 TOG 12926*. Lillestrøm SHT.
- Store Norske Leksikon (2014) *Sikkerhet*, Hentet fra <http://snl.no/sikkerhet>.
- Tillatelsesforskriften (2010) FOR-2010-12-10-1569 *Forskrift om tillatelse til å drive trafikkvirksomhet og infrastruktur for sporvei, tunnelbane, forstadsbane og godsbane, samt sidespor, havnespor m.m.* Samferdselsdepartementet, hentet fra <http://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2010-12-10-1569?q=jernbaneloven>.
- Turner, B. A. (1976). *The Organizational and Interorganizational Development of Disasters*. Administrative Science Quarterly, Vol. 21, No. 3 (Sep., 1976), pp. 378-397
- Turner, B. A. (1978). *Man-made disasters*. London, Wykeham.
- Ullring, S. (2006). *Når sikkerheten er viktigst: Beskyttelse av landets kritiske infrastrukturer og kritiske samfunnsfunksjoner NOU nr 6 2006*. Oslo, Lobo media AS.

Westrum, R. (1993). *Cultures with Requisite Imagination*. In J. Wise, D. Hopkin & P. Stager (Eds.), *Verification and Validation of Complex Systems: Human Factors Issues*. Berlin, Springer-Verlag.

Westrum, R. og Adamski, A. J. (2009) *Organizational factors associated with safety and mission success in aviation environments*. In Garland, D., Wise, J. A. og Hopkin, D. V. *Handbook of Aviation Human Factors*.

Wijkman, A., Timberlake, L., & Khan, S.A. (1984). *Natural disasters: acts of God or acts of Man?* London, Earthscan.

Willoch, K. (2000). *Et sårbart samfunn: utfordringer for sikkerhets og beredskapsarbeidet i samfunnet NOU nr 24 2000*. Oslo, Statens Forvaltningstjeneste Informasjonsforvaltning.

Vedlegg

Vedlegg A – Informasjonsbrev til informanter

Informasjonsskriv vedrørende Studentprosjekt- Masteroppgave i Sikkerhetsledelse og risikostyring.

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave

Jeg er student på masterstudiet i Sikkerhetsledelse og risikostyring ved Universitetet i Stavanger og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven.

Temaet for min oppgave er faktorer som påvirker sikkerhetskultur i NSB Persontog. Fokuset i oppgaven er på kartlegging og forståelse av faktorer som danner kulturen. Behandlingen av hendelsen som førte til avsporing av et av NSB Persontog sine tog ved Nykirke den xxxxx brukes som case for og kartlegge kulturelle trekk ved NSB Persontog sin sikkerhetskultur.

I forbindelse med dette ønsker jeg å intervju flere personer som til daglig jobber i NSB Persontog og var involvert i hendelsen ved Nykirke eller jevnlig involveres i behandling av viktig sikkerhetsinformasjon. Spørsmålene vil i hovedsak dreie seg om behandling av sikkerhetsinformasjon. Det er ønskelig at jeg kan bruke båndopptaker og ta notater under intervjuet, dette vil så transkribert før det igjen slettes. Intervjuet vil ta omtrent 30-40 minutter.

Deltakelse vil være helt frivillig og du har mulighet til å trekke deg når som helst i prosessen, uten å måtte begrunne dette videre. Innsamlede data fra intervjuet vil så langt det lar seg gjøre kun bli brukt anonymt i oppgaven.

Dersom du har mulighet til å delta på intervjuet vil det være til stor hjelp for oppgaven, og alle som deltar vil dersom ønskelig få tilsendt en digital kopi av oppgaven når den ferdig, i november 2014. Hvis det er ønskelig kan du når som helst, etter intervjuet er ferdig og frem til oppgaven er ferdigstilt, be om få tilsendt kopi av innsamlede opplysninger og transkriberte data.

Hvis det er noe du lurer på i forbindelse med oppgaven min, så ta gjerne kontakt med meg på tlf.nr xx xx xx xx eller e-post epost@gmail.com.

Mvh

Geir Vadseth

Intervjuguide

Formål

Formålet med dette intervjuet er å kartlegge sikkerhetskulturen i NSB Persontog og hvilke faktorer som bidrar til dannelsen av denne. Med begrepet sikkerhetskultur i denne konteksten menes: De sett av felles antatte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene som handler om forholdet til fare, og som ut i fra det kan sies å ha med sikkerhet å gjøre. Intervjuet forventes å ta ca. 30-40 minutter.

Bakgrunn

Bakgrunnen for intervjuet er en masteroppgave som jeg skriver i sikkerhetsledelse og risikostyring, som omhandler hvilke faktorer som bidrar til dannelsen av sikkerhetskulturen i NSB Persontog. Intervjuets hensikt er å bidra til å belyse problemstillingen som er nevnt ovenfor.

Det er ønskelig at jeg kan benytte opptaksutstyr (diktafon) under intervjuet, dette for å kunne transkribere intervjuet i ettertid, for bruk i masteroppgaven. Opptaket vil kun inneholde stillingstittel samt samtalen slik den foregår under intervjuet, dette vil også være tilfellet vedrørende det transkriberte dokumentet, slik at det som fremkommer av intervjuet kun skal kunne spores tilbake gjennom stilling/organisasjon. Selve opptaket vil bli slettet så fort intervjuet er ferdig transkribert, og det transkriberte dokumentet vil bli slettet ved utgangen av 2014.

Du står fritt til å trekke deg fra intervjuet når som helst, og uten begrunnelse dersom du skulle ønske dette. Dersom det er ønskelig kan du også be om å få innsyn i det transkriberte intervjuet når dette er klart, og be om å få endret sitater eller utsagn. Kontakt informasjonen for dette står oppgitt nederst på informasjonsskrivet du har fått tilsendt.

Generelle spørsmål

- Hva er din stilling i NSB Persontog
- Kan du fortelle litt om hvilke typer arbeidsoppgaver og ansvarsområder din nåværende stilling omfatter?
- Eventuell tidligere erfaring fra NSB eller i andre organisasjoner som kan være viktig for ditt forhold til sikkerhet?

Spørsmål knyttet til behandling av sikkerhetsinformasjon i NSB Persontog

Ikke all sikkerhetsinformasjon er gode nyheter, en viktig del av arbeid med sikkerhet er å oppsøke og informere om forhold som ikke er i henhold til den tilstanden som anses som korrekt. Denne type informasjon kan dukke opp gjennom revisjonsrapporter og granskingsrapporter, eller gjennom observasjoner, uønskede hendelser, rapporter eller andre kanaler for informasjon

- Har du noen gang selv funnet et forhold som ikke var korrekt og som etter din mening burde bli tatt tak i og rettet? Eller har du hørt om noen som har det
- Hvordan ble det rapportert?
- Til hvem?
- Hva skjedde med forholdet?
- Hvordan opplevde du/budbringeren situasjonen?
- Hvilke konsekvenser tror du dette har hatt for budbringeren(Sosialt, blant kolleger, blant overordnede, for ansettelesforhold osv)
- Hvordan opplever du at NSB Persontog forholder seg til informasjon om forhold av betydning for sikkerhet som har potensiale for forbedring?
- Hva er forskjellen på behandlingen av ulike typer forhold, blir alle typer forhold behandlet like seriøst?
- Har du noen gang mottatt informasjon om at forhold du har en form for ansvar for hadde behov for forbedring? Hva dreide denne saken seg om?
- Hvordan opplevde du det?
- Hva skjedde med budbringeren?
- Hva skjedde med forholdet?

- Mener du at din behandling av dette er typisk for NSB Persontog, eller vil man kunne oppleve andre typer reaksjoner på lignende rapporter?
- Opplever du at det er noen forskjell i hvordan man reagerer på forhold som har behov for forbedring i ulike deler av NSB Persontog?
- Hvorfor mener du at det er slik?

I denne oppgaven benyttes behandlingen av Nykirkeulykken som en case i forhold til å kartlegge NSB Persontog sin reaksjon på dårlige nyheter. I denne konteksten anses granskningsrapportene etter denne ulykke som dårlige nyheter for mange ulike deler av NSB Persontog.

- Hva var din rolle i forbindelse med denne ulykken?
- Hvordan opplevde du denne situasjonen?
- Hvordan var din opplevelse av arbeidet som ble gjort for å kartlegge denne ulykkens årsaker?
- Hva har NSB Persontog lært av denne ulykken?
- Hva gjorde at NSB Persontog kunne lære noe/ Hva hindret læringen?
- Lærte de etter din mening det de burde av denne ulykken? Hva hindret dette?

NSB Persontog har en sikkerhetspolitikk LD-00007.

- Hva er ditt forhold til dette dokumentet?
- Hvor godt kjenner du til innholdet i dette dokumentet?
- Hva bruker du dette dokumentet til?
- Hvordan mener du at sikkerhetspolitikken bør brukes?
- Hvordan opplever du at andre i NSB Persontog forholder seg til sikkerhetspolitikken og innholdet i den?
- Dersom det skulle gjøres noen endringer i forhold til sikkerhetspolitikken, hva ville du foreslå?

Fra tid til annen oppstår det uenigheter rundt spørsmål av betydning for trafikksikkerheten.

- Ut i fra din oppfatning av slike uenigheter, hvem er aktørene i slike sammenhenger?
- Hvorfor tror du det er nettopp disse aktørene som ender opp med å være uenige?
- Hvilke forhold er det som etter din oppfatning ofte gir uenighet?
- Hva kan være grunnen til at disse forholdene gir uenighet?