



Universitetet
i Stavanger

TRYGGLEIKSKULTUR OG BEREDSKAPSLÆRING VED
HØGSKULEN PÅ VESTLANDET

Masteroppgåve i endringsleing
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Universitetet i Stavanger

Vår 2021

Ingrid Hovden Stava
Kandidatnr: 4810



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGÅVE

Studieprogram: Master i endringsleiing

Vårsemesteret, 2021

Open

Forfatter: Ingrid Hovden Stava

Ingrid H. Stava

.....
(signatur forfatter)

Rettleiar: Christian Henrik Alexander Kuran

Tittel på masteroppgåva: Tryggleikskultur og beredskapslæring ved Høgskulen på Vestlandet

Engelsk tittel: Safety Culture and Emergency Preparedness Learning at Western Norway University of Applied Sciences

Emneord: Tryggleikskultur,
beredskapslæring, Reason,
informert kultur, beredskapsøving,
organisasjonslæring

Sidetall: 94

Inkl. vedlegg/anna: 102

Stavanger, 14.06.2021

.....
dato/år

Innhald

| | |
|--|-----------|
| FORORD | 4 |
| SAMANDRAG | 5 |
| ABSTRACT | 7 |
| OVERSIKT OVER FIGURAR, TABELLAR OG VEDLEGG | 9 |
| 1 INNLEIING | 10 |
| 1.1 PROBLEMSTILLING | 10 |
| 1.2 TIDLEGARE FORSKING | 12 |
| 1.3 OPPGÅVA SI OPPBYGGING | 12 |
| 2 BAKGRUNN | 13 |
| 2.1 PRESENTASJON AV VERKSEMDA | 13 |
| 2.2 BEREDSKAPSORGANISERING I NOREG | 16 |
| 2.3 BEREDSKAPSORGANISERING I UH-SEKTOREN | 18 |
| 3 TEORI | 20 |
| 3.1 RISIKO | 20 |
| 3.2 ORGANISASJONSKULTUR | 26 |
| 3.3 ORGANISATORISK LÆRING | 33 |
| 3.4 BEREDSKAPSLÆRING | 37 |
| 4 METODE | 41 |
| 4.1 FORSKINGSDESIGN- OG STRATEGI | 41 |
| 4.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKINGSSPØRSMÅL | 41 |
| 4.3 METODEVAL | 43 |
| 4.4 VALIDITET OG RELIABILITET | 48 |
| 4.5 UTFORDRINGAR VED DATAINNSAMLINGA | 51 |
| 4.6 FORSKINGSETIKK | 51 |
| 5 EMPIRI | 53 |
| 5.1 STYRINGSdokument FOR ARBEIDET MED SAMFUNNSTRYGGLEIK I KUNNSKAPSDEPARTEMENTET SIN SEKTOR | 53 53 |

| | | |
|----------|--|------------------|
| 5.2 | RIKSREVISJONEN SIN RAPPORT FOR 2019 OM SAMFUNNSTRYGGLEIK OG BEREDSKAP VED STATLEGE UNIVERSITET OG HØGSKULAR | 56 |
| 5.3 | OVERORDNA ROS-ANALYSE FOR HVL | 57 |
| 5.4 | KORLEIS ER BEREDSKAPEN ORGANISERT I HVL? | 58 |
| 5.5 | KORLEIS ER BEREDSKAPEN OPPLEVD I HVL? | 60 |
| 6 | <u>DRØFTING</u> | <u>71</u> |
| 6.1 | FORSKINGSSPØRSMÅL 1: KVA EIGARSKAP HAR TILSETTE VED HVL TIL TRYGGLEIK OG BEREDSKAP? | 71 |
| 6.2 | FORSKINGSSPØRSMÅL 2: KOR DELAKTIGE ER DEI TILSETTE I ANALYSE- OG PLANLEGGINGSPROSESSAR I SAMBAND MED BEREDSKAPSHANDTERING? | 76 |
| 6.3 | FORSKINGSSPØRSMÅL 3: KOR INVOLVERT ER LEIINGA I TRYGGLEIKSARBEIDET? | 79 |
| 6.4 | FORSKINGSSPØRSMÅL 4: KORLEIS KAN ORGANISASJONEN LEGGJE TIL RETTE FOR LÆRING ETTER UØNSKTE HENDINGAR? | 82 |
| 6.5 | PROBLEMSTILLING: KVA FAKTORAR ER DET SOM PÅVERKAR LÆRING KNYTT TIL TRYGGLEIK OG BEREDSKAP I HØGSKULEN PÅ VESTLANDET? | 85 |
| 7 | <u>KONKLUSJON.....</u> | <u>89</u> |
| 7.1 | VIDARE FORSKING | 90 |
| | <u>REFERANSAR.....</u> | <u>91</u> |
| | <u>VEDLEGG.....</u> | <u>95</u> |
| | VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE | 95 |
| | VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV FOKUSGRUPPEINTERVJU OG SAMTYKKESKJEMA | 96 |
| | VEDLEGG 3: PROSJEKTSKISSE VIDARE FORSKING | 100 |

Forord

Med denne oppgåva avsluttar eg Master i Endringsleiing, og to spanande og lærerike år ved Universitetet i Stavanger. Det har tidvis vore krevjande å kombinere full jobb, familie, pendling og studiar, men med ein fleksibel arbeidsgjevar, at UiS har gode parkeringstilhøve for pendlarar og eigna rom for å jobbe innimellom forelesningar og – det må seiast – ein verdsomspennande pandemi som har sett store delar av kvardagstidsklemma på vent og frigjort tid til å jobbe med oppgåva, gjekk det fint likevel.

Interessen for tematikken kring tryggleikskultur blant tilsette på høgskulen kor eg har jobba sidan 2006, kom då eg tok valfaget Krisehandtering. I ein av undervisningstimane gjekk me gjennom arbeidet med beredskapsplanar, og då slo det meg at eg ikkje visste om me hadde ein beredskapsplan på høgskulen, og langt mindre kor eg kunne finne den. Gjennom samtalar med kollegaer synte det seg at eg ikkje var den einaste som mangla eit medvitent forhold til beredskapsplanane våre og til innhaldet i dei, og det trigga meg til å ville undersøkje korleis kulturen kring tryggleikstenking er i ein organisasjon som vår.

«Eit menneske er inga øy» sa poeten John Donne på 1600-talet, og dette gjeld framleis i aller høgste grad. Eg hadde ikkje klart dette utan støtte frå dykk rundt meg.

Eg vil takke både leiing og kollegaer på Høgskulen på Vestlandet som har stilt opp på intervju, synt interesse for oppgåva mi og diskutert problemstillinga med meg.

Eg vil og rette ein stor takk til rettleiaren min Christian Henrik Alexander Kuran for gode råd og innspel til oppgåva, samt for å ha tru på at dette er gjennomførbart når eg tvilar sjølv.

Mamma og pappa – eg set utruleg stor pris på avlastning når søndagane blir litt for lange, og for korrekturlesing i innspurten.

Tusen takk til Oliver, Ingvild og Kristina – de har tolt at mamma omtrent har flytta inn på heimekontoret/masterkontoret denne våren. Snart ferdig no!

Sist, men ikkje minst: Magne. Tusen takk for dei gode diskusjonane kring oppgåva, at du tek deg av all handling, og at du dreg meg med ut på spaserturar når det trengs. No er det din tur!

Veavågen, 14. juni 2021

Samandrag

Riksrevisjonen la hausten 2020 fram ein revisjonsrapport for 2019 om samfunnstryggleik og beredskap ved statlege universitet og høgskular. I rapporten får Kunnskapsdepartementet kritikk for å gi for dårlege signalar om styring av arbeidet med tryggleik og beredskap, og universiteta og høgskulane får kritikk for dårleg arbeid med både beredskap, øving og planar.

Denne studien tek for seg korleis arbeid med samfunnstryggleik og beredskap blir oppfatta av tilsette ved Høgskulen på Vestlandet (HVL), ein høgskule med rundt 16.000 studentar og rundt 1.800 tilsette fordelt på fem campus over to fylke. HVL vart oppretta i 2017 etter ein fusjon mellom Høgskulen Stord/Haugesund, Høgskulen i Bergen og Høgskulen i Sogn og Fjordane. Formålet har vore å finne faktorar som påverkar læring knytt til tryggleik og beredskap, og gjennom forskingsspørsmål knytt til eigarskap til beredskapsplanar, medverknad i analyse- og planleggingsprosessar for tilsette, samt grad av involvering frå leiinga er det gjort eit forsøk på å måle tryggleikskulturen på HVL. Vidare blir det sett på korleis organisasjonen kan leggje til rette for læring etter uønskte hendingar.

I studien er det nytta kvalitativ metode i form av dokumentanalyse av eit utval sentrale dokument, fem fokusgruppeintervju med tilsette på alle campus, samt to individuelle djupneintervju. Fokusgruppene besto av både vitskapeleg- og administrativt tilsette, med varierende fartstid og på ulike nivå i organisasjonen, og vart hovudsakeleg rekruttert ved hjelp av kollegaer på dei fem campusa med store nettverk. Dei individuelle intervjuar var med personar som på grunn av si stilling kunne tilføre andre syn på krav og forventingar stilt til leiarar i organisasjonen, samt kjennskap til sentrale og lokale føringar for arbeidet med samfunnstryggleik og beredskap.

Det teoretiske grunnlaget byggjer mellom anna på James Reason si forståing av tryggleikskultur som ein informert kultur beståande av element som rapporterende, rettferdig, fleksibel og lærande kultur. I tillegg har Morten Sommer et al. sitt arbeid kring beredskapsøving og læring vore sentral i forståinga av korleis organisasjonar som HVL kan lære av uønskte hendingar, og kva faktorar som til sjuande og sist påverkar læring knytt til tryggleik og beredskap.

Resultata frå studien syner at det er fire faktorar som påverkar denne læringa: Kultur, ansvar, struktur og ressursar. Studien har vidare avdekka at HVL ikkje har ein sterk tryggleikskultur, og at dei tre tidlegare høgskulane som no utgjer HVL heller ikkje hadde dette før fusjonen. Det er likevel mykje som tyder på at ein no er på rett veg når det gjeld å byggje opp gode system for å styrke arbeidet med tryggleik og beredskap.

Avslutningsvis i studien blir det lista fleire tiltak som kan implementast i organisasjonen for å styrke dei tilsette sin eigarskap til tryggleik og beredskap, og såleis styrke tryggleikskulturen. Det krevst likevel systematisk arbeid over tid, og ein sterk forankring i leiinga for at dette skal bli ein integrert del av dei tilsette sin medviten.

Abstract

In the autumn of 2020, The Office of the Auditor General in Norway published an audit for 2019 about civil protection and emergency preparedness in higher education. In the audit, the Ministry of Education and Research receives criticism for inadequate work with regards to the management of the work being done with safety and emergency preparedness in the sector, and universities and university colleges receive criticism for poor work with both emergency preparedness, exercises and plans.

This study addresses how work regarding civil protection and preparedness is perceived by the employees of the Western Norway University of Applied Sciences (HVL). HVL is a university college with approx. 16.000 students and 1.800 employees, spread over five campuses across two counties. The university college was established in 2017 as a result of a merger between Stord/Haugesund University College, Bergen University College and Sogn og Fjordane University College. The purpose of this study has been to find factors that affect learning related to safety and emergency preparedness, and through research questions related to ownership of emergency preparedness plans; participation in analysis and planning processes by employees; and a degree of involvement from the management, an attempt has been made to measure safety culture at HVL. Furthermore, I look at how the organization can facilitate learning after unwanted events.

The study utilizes qualitative methods in the form of document analysis of a selection of central documents; five focus groups interviews with employees from all the campuses; and two individual in-depth interviews. The focus groups consisted of both scientific and administrative employees with varying levels of experience and at different levels in the organization, and they were mainly recruited with the help of colleagues on the five campuses with had large networks of contacts. The individual interviews were carried out with persons who, due to their position, were able to provide different views on the requirements and expectations set for leaders in the organization as well as knowledge of central and local guidelines for the work with safety and emergency preparedness.

The theoretical framework is among others based on James Reason's understanding of safety culture as an informed culture consisting of elements such as a reporting culture, a just

culture, a flexible culture and a learning culture. In addition, Morten Sommer et al.'s work on emergency preparedness exercise and learning played a key part in understanding how organizations such as HVL can learn from unwanted events, and which factors ultimately affect learning related to safety and emergency preparedness.

The results show that there are four factors which influence learning: Culture, responsibility, structure and resources. This study has further revealed that HVL does not have a strong safety culture, and that the three former university colleges that now make up HVL did not have this prior to the merger either. There are however many indicators that the organization is now on the right track when it comes to building robust systems to improve and strengthen the work with safety and emergency preparedness.

In conclusion, I have listed several measures that can be implemented by the organization to strengthen the employee's sense of ownership of safety and emergency preparedness, thus strengthening the safety culture therein. However, systematic work over time and a strong anchoring in the management is required to ensure that this will become an integral part of the employees' general consciousness.

Oversikt over figurar, tabellar og vedlegg

Figurar

- Figur 1: Campusoversikt, Høgskulen på Vestlandet
- Figur 2: Fagleg organisering, Høgskulen på Vestlandet
- Figur 3: Administrativ organisering, Høgskulen på Vestlandet
- Figur 4: Risikostyringsmodell
- Figur 5: Bow-tie-modell
- Figur 6: Sveitserostmodellen
- Figur 7: The Unrocked Boat
- Figur 8: Samanhengen mellom læring på individ- og organisasjonsnivå, og relasjonen til erfaringar og kunnskap utanfor organisasjonen
- Figur 9: Enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring

Tabellar

- Tabell 1: Effektmatrixe belønning/straff
- Tabell 2: Oversikt over ulike former for kompetanse
- Tabell 3: Informantliste, fokusgrupper
- Tabell 4: Dokument- og ressursoversikt

Vedlegg

- Vedlegg 1: Intervjuguide
- Vedlegg 2: Informasjonsskriv fokusgruppeintervju og samtykkeskjema
- Vedlegg 3: Prosjektskisse vidare forskning

1 Innleiing

Riksrevisjonen la hausten 2020 fram ein revisjonsrapport for 2019 om samfunnstryggleik og beredskap ved statlege universitet og høgskular (Riksrevisjonen, 2020). I rapporten får Kunnskapsdepartementet kritikk for å gi for dårlege signalar om styring av arbeidet med tryggleik og beredskap, og universiteta og høgskulane får kritikk for dårleg arbeid med både beredskap, øving og planar.

Både universitet og høgskular er offentlege bygg med store ansamlingar av studentar, tilsette og andre. Dei fleste campusa rommar både serveringsstader og bibliotek som er tilgjengelege for allmenta på dagtid, og det er vanskeleg å halde oversyn over kven og kor mange som er på området til einkvar tid. Dette medfører at sjølv om risikoen for at alvorlege hendingar vil finne stad kan vera låg, kan det likevel føre til store konsekvensar for mange menneske og råke mange verdiar dersom noko hender (Arnesen & Tønnessen, 2020).

Jamvel om ein organisasjon har gjennomført tilstrekkeleg med risikovurderingar, og har utarbeida beredskapsplanar i tråd med krava, er planen lite verdt utan at den blir implementert i organisasjonen, og blir øvd på. Faren for at beredskapsplanar endar opp i ei skuff på skrivebordet er stor dersom ikkje leiinga i organisasjonen er villige til å setje av tid og ressursar til å øve på ulike scenarioar saman med dei tilsette og andre aktørar. Tilsette som ikkje blir minna om at uønskte hendingar kan oppstå på jamnleg basis, vil heller ikkje ha dei beste føresetnadene for å kunne handtere ein plutsleg krisesituasjon om den skulle oppstå, all den tid tryggleikstenking i kvardagen blir nedprioritert til fordel for andre, meir presserande oppgåver og situasjonar.

1.1 Problemstilling

I denne oppgåva vil eg sjå på korleis min eigen organisasjon, Høgskulen på Vestlandet, jobbar med beredskap, øving og planar. Eg vil ta utgangspunkt i James Reason (1997) si forståing av tryggleikskultur og sjå kva element eg finn att i høgskulen, samt leggje til grunn Morten Sommer et al. (2020) sin systematiske tilnærming til øving og læring innan beredskap for å få fram mogelege forbetringstiltak.

Problemstillinga er:

«Kva faktorar er det som påverkar læring knytt til tryggleik og beredskap i Høgskulen på Vestlandet?»

Vidare ønskjer eg å bryte problemstillinga ned i fire forskingsspørsmål, basert på teorien som blir nytta i oppgåva:

- Kva eigarskap har tilsette ved HVL til beredskapsplanlegging?
- Kor delaktige er dei tilsette i analyse- og planleggingsprosessar i samband med beredskapshandtering?
- Kor involvert er leiinga i tryggleiksarbeidet?
- Korleis kan organisasjonen leggje til rette for læring etter uønskte hendingar?

Gjennom fokusgruppeintervju med tilsette, eitt på kvar av dei fem ulike campusa ved høgskulen, vil eg få oversyn over korleis dei oppfattar tryggleikskulturen på HVL. Eg vil vidare nytte meg av djupneintervju og dokumentanalyse for å få kjennskap til korleis ein arbeidar med tryggleik og beredskap ved HVL, og stille desse saman for å sjå om det er samsvar mellom korleis beredskapen er organisert og korleis den er opplevd.

1.1.1 Avgrensing

Studentar er i aller høgste grad ein del av livet på ein skule. Dei utgjer som regel størsteparten av dei som befinn seg fysisk på campus, og er ofte involverte i hendingar som ein ønskjer å vera budd på. Fokuset mitt er imidlertid dei tilsette si oppleving av beredskapen uavhengig av særskilte hendingar, og faktorane som påverkar læring knytt til uønskte hendingar hos dei, så oppgåva avgrensast ved at eg ikkje involverer studentar i undersøkinga, og berre delvis i drøftinga.

Då denne oppgåva er skriven våren 2021, eitt år inn i koronapandemien som har snudd opp ned på det meste i verda, er det heller ikkje til å kome ifrå at det vart tema i fokusgruppene, og til dels er synleg gjennom oppgåva. Covid-19 er definitivt ein faktor som må reknast med i høve den generelle medviten kring det å førebu seg på uønskte hendingar, og det å kunne ta raske avgjerder utan full oversikt over alle konsekvensar. Hovudfokuset mitt vil likevel vera

korleis kulturen rundt tryggleikstenking er i normaltillar, så eg har forsøkt å tone ned koronainnhaldet noko.

1.2 Tidlegare forskning

Både nasjonalt og internasjonalt er det gjort mange studiar kor ein undersøker tryggleikskulturen ved ein organisasjon. Desse studiane er ofte knytt til tradisjonelle produksjonsverksemdar, og har fokus på HMS-system og leiar si rolle i utvikling av tryggleikskultur. Eit døme på slike studiar er Kathrine N. Gunstad si oppgåve om tryggleikskulturen på Norcem, ei industriverksemd på Austlandet (Gunstad, 2016). Vidare finn ein fleire masteroppgåver kor ein har undersøkt korleis tilsette i vidaregåande skular og i UH-sektoren kan førebu seg på til dømes skuleskyting, med utgangspunkt i fleire av teoriene eg og har nytta meg av, her kan ein mellom anna trekke fram Christine Graff (2016) si oppgåve om delaktighetsaspektet i beredskapsplanlegging ved Universitetet i Stavanger. I denne oppgåva vil eg prøve å byggje bru mellom ulike klassiske tilnærmingar til tryggleikstenking. Korleis målar ein tryggleikskultur på ein høgskule, og kva faktorar er det som påverkar korleis ein lærer etter hendingar? Bjørn Pollestad og Tommy Steinnes (2012) har i si oppgåve interessante betraktningar rundt om ein gjennomfører beredskapsøvingar for å lære, eller om ein berre øvar for å øve, og eg trekk vekslar på deira funn inn i mi oppgåve.

1.3 Oppgåva si oppbygging

Kapittel 1 startar med ein introduksjon til problemstillinga, ei avgrensing for oppgåva, og henvising til tidlegare forskning. I kapittel 2 ser me nærare på Høgskulen på Vestlandet, samt gjer oss kjend med prinsipp for beredskapsorganisering i Noreg og i universitets- og høgskulesektoren. Kapittel 3 går gjennom det teoretiske rammeverket denne oppgåva byggjer på, medan kapittel 4 syner dei metodiske vala eg har tatt. I kapittel 5 blir resultatata frå data-innsamlinga presentert og analysert, og i kapittel 6 drøftar eg resultatata opp mot den presenterte teorien, og besvarar forskingsspørsmål og problemstilling. Til slutt vil eg i kapittel 7 forsøke å kome fram til ein konklusjon og setje fram forslag til tiltak for høgskulen.

2 Bakgrunn

I bakgrunnskapitlet startar eg med ei presentasjon av Høgskulen på Vestlandet, vidare greier eg ut om beredskapsorganisering i Noreg generelt og i universitets- og høgskulesektoren spesielt.

2.1 Presentasjon av verksemda

Høgskulen på Vestlandet (HVL) er ein stor høgskule i norsk samanheng, med over 16.000 studentar og nesten 1.800 tilsette (pr. 2020). Høgskulen vart etablert 1. januar 2017, etter ein fusjon mellom tre tidlegare høgskular: Høgskolen Stord/Haugesund, Høgskolen i Bergen og Høgskulen i Sogn og Fjordane, og strekker seg over fem campus i to fylke (Høgskulen på Vestlandet, 2016). HVL har ein ambisjon om å bli eit profesjons- og arbeidslivsretta universitet innan 2023, og jobbar målretta med tiltak knytt til mellom anna fagmiljø og studieportefølje for å nå dette målet (Høgskulen på Vestlandet, 2019a).



Figur 1: Campusoversikt, Høgskulen på Vestlandet

2.1.1 Vegemot fusjon

Tanken om samanslåingar i UH-sektoren var allereie på kartet på 1980-talet, og eit utval, leia av Gudmund Hernes, som skulle sjå på strukturen innan høgare utdanning kom i 1988 med ein rapport som danna grunnlaget for at nesten 100 høgskular vart til 26 i 1994 (NOU 1988:28). Rundt 15 år seinare kom eit nytt utval leia av Steinar Stjernø med sine tilrådingar om å slå

saman statlege universitet og høgskular, slik at ein til slutt skulle sitje att med rundt 8-10 universitet i ulike delar av landet. (NOU 2008:3).

Samanslåingane i sektoren fekk likevel ikkje fart på seg før det i 2015 kom ein stortingsmelding kor det vart lagt vekt på at ein ønskjer å «...samle ressursane på færre, men sterkare institusjonar», og kor det vart utøvd sterkare press frå regjeringa til å utrede og gjennomføre fusjonar blant institusjonane (Meld. St. 18 (2014-2015)). Per no i 2021 har me i Noreg ti universitet, seks statlege høgskular og fem vitskapelege høgskular, i tillegg til ei rekkje private høgare utdanningsinstitusjonar (Regjeringen, u.å.).

Dei tre tidlegare høgskulane som no utgjer Høgskulen på Vestlandet hadde mange likskapstrekk frå før, noko som gjorde det mogeleg å sameine seg om ein felles høgskule. Det har likevel vore nødvendig å leggje ned mykje arbeid i åra etter fusjonen for å få til felles planar og rutinar, samt å utvikle ein felles identitet, både for studentar og tilsette.

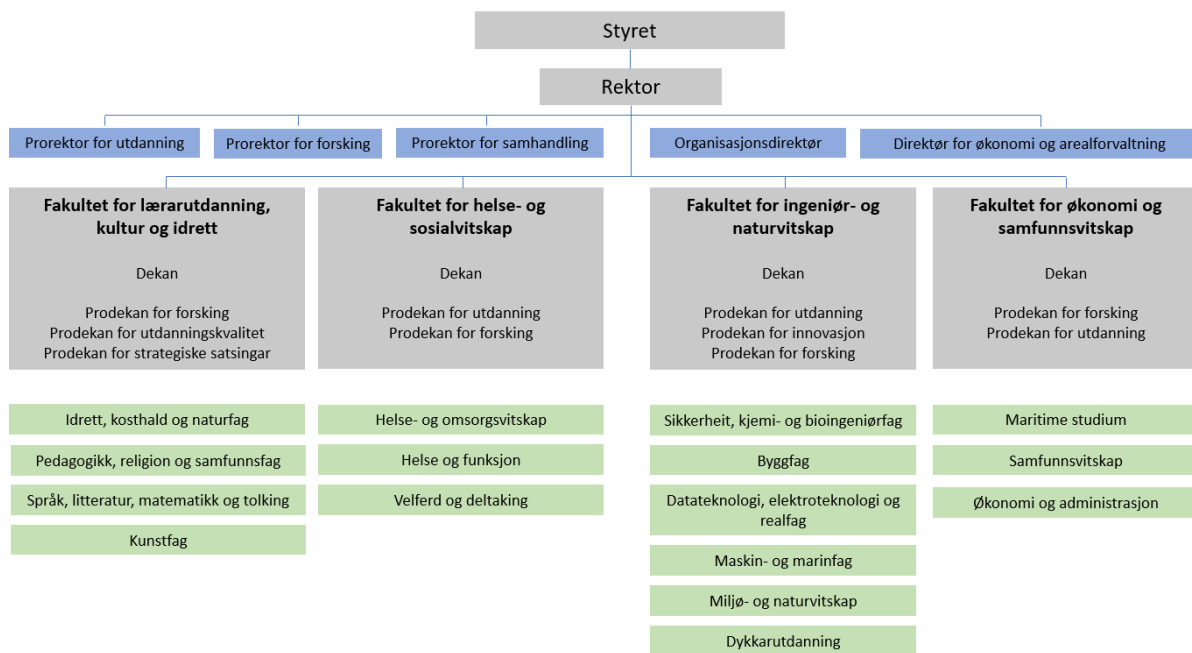
Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) gjennomførte i 2019 ein følgeevaluering av fusjonen, og den syner at fusjonsprosessen har vore krevjande, men at HVL likevel har oppretthalde ein god gjennomstrøyming av kandidatar i utdanningane sine, har etablert mange nye studieprogram og har auka innslag av ekstern finansiering og vitskapeleg publisering. Dei tilsette melder imidlertid om mindre høve for medverknad, auka avstand mellom vitskapeleg – og administrativt tilsette, uklare ansvarstilhøve og endrings-trøytte. I rapporten frå NIFU blir det tilrådd å vente med nye store strukturelle endringar, og heller jobbe vidare med mindre justeringar samt å setje fokus på kulturarbeid i organisasjonen (Elken et al., 2020).

2.1.2 Organisering

Høgskulen på Vestlandet har tilsett rektor, og er per 2021 organisert med tre prorektorar for henholdsvis områda utdanning, samhandling og forskning. Desse sit i Strategisk leiargruppe (SLG) saman med organisasjonsdirektør, direktør for økonomi og arealforvaltning og dekanane for kvart av dei fire fakulteta. Høgskulestyret er det høgste avgjerande organet ved høgskulen, og «...har ansvar for at all verksemd held høg kvalitet, og skal sikre effektiv drift i samsvar med dei lover og reglar, rammer og mål som sentrale styremakter har lagt.» (Høgskulen på Vestlandet, 2016).

2.1.2.1 Fagleg organisering

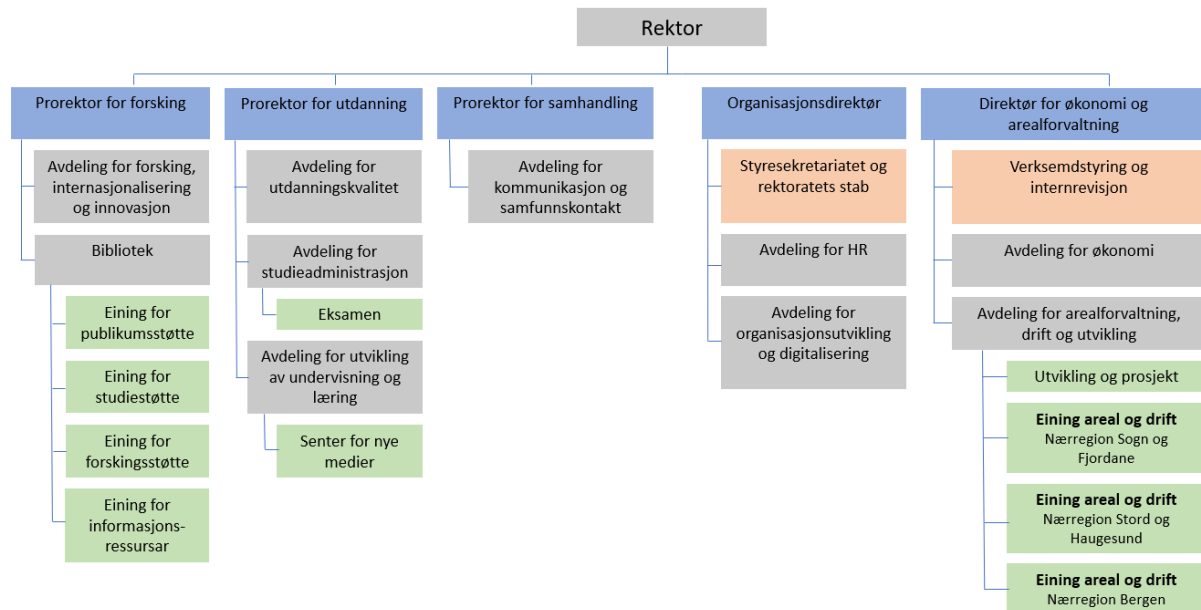
HVL har fire fakultet: Fakultet for lærarutdanning, kultur og idrett (FLKI), Fakultet for helse- og sosialvitskap (FHS), Fakultet for ingeniør- og naturvitskap (FIN) og Fakultet for økonomi og samfunnsvitskap (FØS). Alle fakulteta er campusovergripande, og er leia av ein dekan. Andre leiarstillingar i fakulteta er prodekanar, instituttleiarar, fagseksjons-/avdelingsleiarar og fakultetsadministrasjonsleiing. Nokre av leiarstillingane er campusovergripande, medan andre er knytt til tilsette ved berre ein campus.



Figur 2: Fagleg organisering, Høgskulen på Vestlandet

2.1.2.2 Administrativ organisering

Fellesadministrasjonen er delt inn i avdelingar, og øvste ansvarlege for dei ulike avdelingane er organisasjonsdirektør, direktør for økonomi og arealforvaltning, samt dei tre prorektorane. Kvar avdeling har vidare avdelingsleiarar og eventuelt nestleiarar, einingsleiarar og fagansvarlege. Leiarstrukturen er fagleg organisert, ikkje geografisk.



Figur 3: Administrativ organisering, Høgskulen på Vestlandet

2.2 Beredskapsorganisering i Noreg

I Noreg er det Justis- og beredskapsdepartementet som har ansvaret for det heilhetlege, systematiske og risikobaserte arbeidet med samfunnstryggleik på nasjonalt nivå på tvers av alle sektorar. Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) er underlagt Justis- og beredskapsdepartementet, og skal ha oversikt over risiko og sårbarheit i samfunnet vårt. DSB har ansvar på mange område, mellom anna nasjonal, regional og lokal tryggleik og beredskap, brann- og el-tryggleik, dei har etatsleinga av Sivilforsvaret, dei eig Nødnett og har ansvar for å forvalte og vidareutvikle det, og skal hjelpe dei ulike departementa til jobbe forebyggande for å unngå uønskte hendingar, samt å lage gode beredskapsførebuingar innan både samfunnskritiske verksemder og innan offentleg forvaltning (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, u.å.).

Det er utarbeida ein rettleiar som hjelper dei ulike departementa i Noreg til å «styrke samfunnets evne til å forebygge kriser og til å håndtere alvorlige hendelser gjennom et helhetlig og koordinert arbeid med samfunnssikkerhet.» (Samfunnssikkerhetsinstruksen, 2017). Denne rettleiaren syner mellom anna til krav til departementas arbeid med samfunnstryggleik, Justis- og beredskapsdepartementet si samordningsrolle, og tilsyn med korleis departementa jobbar med samfunnstryggleiken (Justis- og beredskapsdepartementet, 2019).

Omgrepet beredskap blir mykje brukt i denne oppgåva. I Engen et al. (2016, s. 280) blir beredskap definert som «...tiltak for å forebyggje, avgrense eller handtere uønskte ekstraordinære hendingar», og formålet er altså at ein skal forsøke å sjå føre seg mogelege truslar eller utfordringar ein kan støyte på, og så leggje til rette for for å handtere desse, ved hjelp av ressursar og utstyr. Beredskapsplanar i Noreg byggjer normalt på dei fire samfunns-tryggleiks- og beredskapsprinsippa:

Ansvarsprinsippet går ut på at det er den organisasjonen eller den myndigheita som til vanlig har ansvar for eit område som og har ansvar for å handtera uønskte hendingar på det området. Ved hendingar i kunnskapssektoren er det til dømes Kunnskapsdepartementet som har det overordna ansvaret.

Likskapsprinsippet går ut på at ein skal søkje å halde kriseorganiseringa så lik som mogeleg den ordinære organiseringa. I ein krisesituasjon bør til dømes ikkje hierarkiske rollar snus på hovudet, slik at den øvste leiinga i ein organisasjon må ta ordrer frå tilsette.

Gjennom *nærleiksprinsippet* peikar ein på kor viktig det er at krisar skal handterast på lågast mogeleg nivå. Norske kommunar spelar derfor ein viktig rolle i det nasjonale beredskapsarbeidet, då alle hendingar vil finne stad i ein kommune. Dersom behovet for hjelp overgår deira kapasitet, kan dei hente inn ressursar frå regionale, nasjonale og internasjonale nivå.

Til slutt har ein *samverkeprinsippet*, som går ut på at alle involverte har eit ansvar for å sørgje for godt samarbeid med andre. Dette prinsippet ser me tydeleg gjennom felles øvingar mellom brann-, politi- og helseeinane, samt frivillige organisasjonar som Raude Kross og Folkehjelpa (Engen et al., 2016, s. 283).

Nasjonal tryggleiksmånad blir arrangert i oktober kvart år av Norsk Senter for Informasjonssikring (NorSIS) på vegner av Justis- og beredskapsdepartementet. I løpet av denne månaden blir det sett ekstra fokus på informasjonstryggleik, og det blir mellom anna arrangert seminar og symposium, interne arrangement og oppslag til ettertanke hos ulike verksemder. I tillegg får over 220.000 nordmenn tilsendt ein digital opplæringspakke over åtte e-postar, kor ein går gjennom tematikk knytt til kva grep den einskilde kan gjera for å styrke den digitale kompetansen sin på informasjonstryggleik (Regjeringa, 2020a).

2.3 Beredskapsorganisering i UH-sektoren

Kunnskapsdepartementet (KD) har det overordna ansvaret for samfunnstryggleik og beredskap både i barnehagar, grunnskulen og vidaregåande skular, samt høgare utdannings- og forskingssektoren, som me skal sjå nærare på i denne oppgåva. Heile sektoren omfattar om lag 1,6 millionar barn, unge og vaksne.

For å ha eit systematisk oversyn over krav og forventingar til korleis dei ulike verksemdene underlagt KD skal jobbe med samfunnstryggleik og beredskap, er det utarbeida eit styringsdokument, som me skal gå nærare inn på i empirikapitlet. Eit anna styringsverktøy er det årlege tildelingsbrevet frå KD, som både inneheld oversikt over bevilgningar til verksemdene, samt fellesføringar for tryggleik og beredskap, resultatmål, fullmakter og rapporteringskrav (Regjeringen, 2020c).

For å understøtte arbeidet med tryggleik og beredskap innan ansvarsområdet til Kunnskapsdepartementet, er det etablert eit beredskapsråd for kunnskapssektoren. Beredskapsrådet består av medlemmar frå både offentlege og private utdanningsinstitusjonar, frå utdanningsdirektoratet, fagskular, folkehøgskular og samskipnader, og har som mål å bidra til at både statlege og private institusjonar opparbeidar seg kunnskap om samfunnstryggleik og beredskap. Dei ønskjer å stimulere til deling av beste praksis mellom verksemdene, og at private verksemdar får kunnskap om krav og føringar som gjeld for statlege institusjonar, slik at dei og kan rette seg etter det (Universitetet i Stavanger, 2020). Sekretariatsfunksjonen for Beredskapsrådet ligg hos Universitetet i Stavanger.

Sikresiden.no er ei nettside som gir forebyggande opplæring og råd om kva du skal gjera i ein krisesituasjon. Nettsida er eit samarbeid mellom norske universitet, høgskular og forskingsverksemdar, og har som hensikt å gi både studentar og tilsette kjennskap til kva dei skal gjera i uønskte hendingar, kor dei kan få hjelp, og korleis dei kan bidra til å forebyggje ønskte hendingar (Sikresiden.no, u.å.).

Nettsida kan lastast ned som ein webapp på mobiltelefonar og brukast som oppslagsverk med konkrete råd i mange ulike situasjonar, som valdsituasjonar, seksuell trakassering, hendingar på reise, truslar, med meir. I delen som omhandlar forebyggande tiltak kan ein gjera seg kjend med mellom anna forskningsetikk, informasjonssikring, smittevern, førstehjelp, forebygging av sjølv mord og brannvern. Første gong du brukar nettsida blir du bedt om å angi kva institusjon

du hører til. Nettsida blir då oppdatert med gjeldande kontaktinformasjon til krise- og beredskapsleiing, og valet ditt blir lagra.

3 Teori

I teorikapitlet presenterer eg ulike omgrep knytt til risiko, før James Reason sin definisjon av tryggleikskultur blir lagt fram. Denne teorien blir sentral i drøftingskapitlet, då den kan seie noko om tilstanden i tryggleikskulturen til ein organisasjon. Til slutt løftar eg fram kompleksiteten rundt organisatorisk læring og øving, og ser på faktorar som fremjer og hemmar læring etter øvingar og hendingar. Et viktig omgrep å ha kjennskap til når ein les dette kapitlet er «uønskt hending», som ifølgje Engen et al. (2016, s. 261) er «...*hendingar som har forårsaka, eller kunne ha forårsaka ulike typar skader på sentrale verdiar (menneske, materiell, miljø og omdømme)*». Eg har brukt dette omgrepet medvitent, for det seier ikkje noko om omfanget av sjølve hendinga. Ein skil gjerne mellom omgrepa ulykke, krise og katastrofe etter omfanget av hendinga, kva ressursbehov ein har for å handtere hendinga, og kor mange og kva instansar som blir involvert og mobilisert (Engen et al., 2016, s. 262). Eg kjem og til å kome innom omgrepet førkrisefase. Dette er ein del av eit utvida kriseomgrep, kor ein deler ei krise inn i tre ulike fasar: *Førkrisefase*, *akutt krisefase* og *etterkrisefase*. I ein førkrisefase fokuserar ein på beredskap og førebygging. I akuttfasen skal ein bruka dei ressursane ein har lagt til rette for i førkrisefasen, samstundes som ein må improvisere om det er nødvendig. Etterkrisefasen handlar om læring og å rette opp etter hendinga, samt å oppnå ein ny førkrisefase kor ein har lært av det som hendte, slik at ein er meir budd til å handtere neste krise (Kruke, 2015).

3.1 Risiko

Me omgir oss heile tida med ulike former for risiko. Me ser på risiko i samanheng med aktivitet, og risiko kan då forklarast som ein «*kombinasjon av konsekvensane av aktiviteten og tilhøyrande uvisse*» (Lunde, 2019, s. 27), altså at ein må setje opp både sannsynet for at noko kan hende under aktiviteten me utfører, og konsekvensane av at det hender. Det er imidlertid behov for i noko større grad å trekke inn behovet for bakgrunnskunnskap og kvalitative vurderingar av uvisse kring risikoane for å kunne vurdere dei (Aven & Renn, 2010, s. 25).

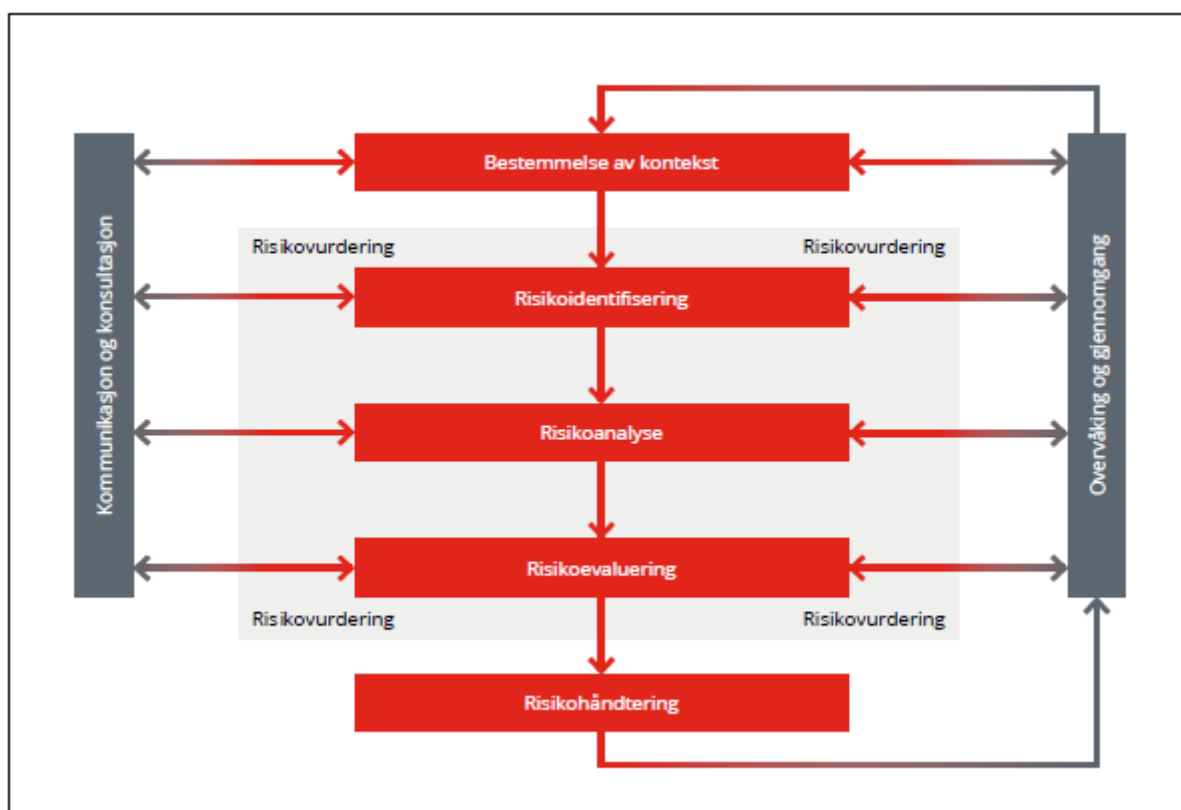
Samfunnet er i kontinuerleg endring med tanke på kor mykje risiko me vil omgje oss med. I tilfelle der ein før aksepterte at ulykker kunne skje, går me no i større grad mot nullvisjonar. Eit døme på dette er det overordna målet om at me ikkje skal ha nokon drepte eller hardt skadde i trafikken i Noreg (Regjeringen, 2020b). For å få til dette er ein avhengig av eit

samarbeid mellom trafikantar som overheld trafikkreglar, produsentar som lagar køyretøy som reduserar risikoen for alvorlege skadar ved trafikkuhell, og myndigheiter som styrer trafikkregelverket og kan straffe dei som ikkje følgjer reglane, sørgjer for at vegnettet er i forskriftsmessig stand og gir insentiv til å fornye bilparken til sikrare og meir miljøvennlege køyretøy.

3.1.1 Risikostyring

Å arbeide med risikotenking, og forsøke å systematisk påverke og styre risikobiletet med den hensikta å redusere negativ risiko, blir kalla *risikostyring*. Formålet vil ifølgje Lunde (2019, s. 28) vera å «sikre den riktige balansen mellom det å utvikle og skape verdiar, og det å unngå ulykker, skadar og tap».

Ein mykje brukt modell for risikostyring som kan nyttast i mange ulike organisasjonar er henta frå standarden NS-ISO 31000:2018 EN. Denne modellen er mellom anna brukt i Justis- og beredskapsdepartementet sin rettleiar til samfunnstryggleiksinstruksen, og inneheld fem trinn og fleire gjennomgåande prosessar:



Figur 4: Risikostyringsmodell (Justis- og beredskapsdepartementet, 2019, s. 11)

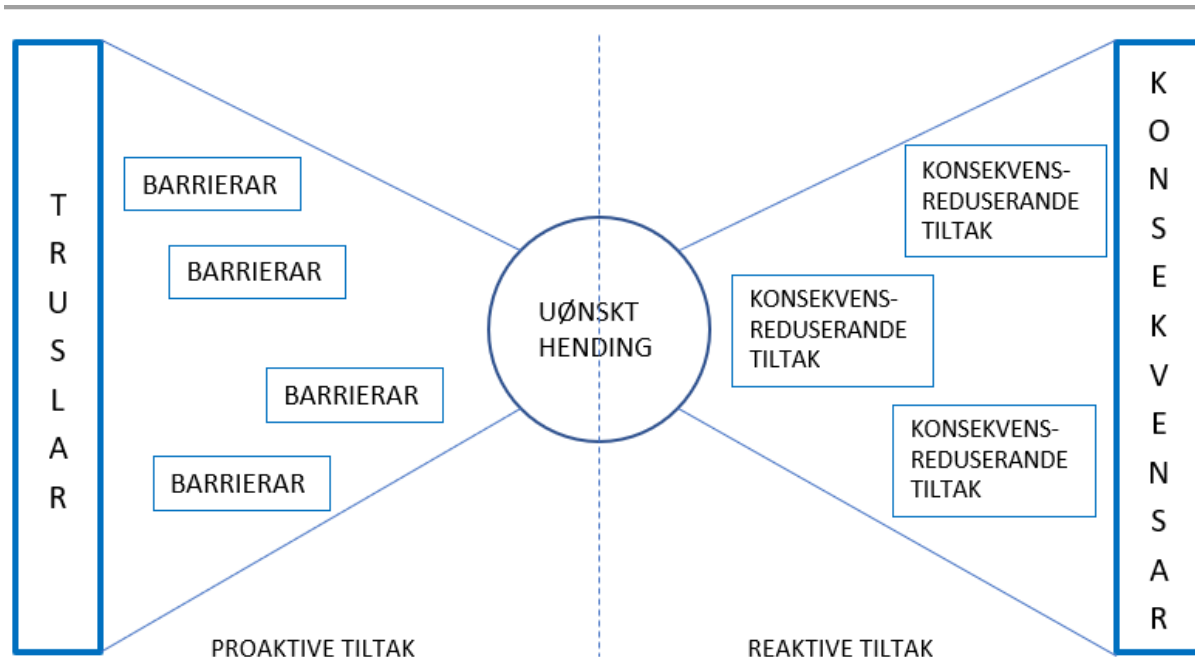
Ein startar med å fastsetje *konteksten*. Kva avgrensingar eller rammer har ein, og kva vilkår jobbar ein under? Deretter kjem sjølve risikovurderingsprosessen, kor ein *identifiserar* kva truslar eller farer som kan oppstå, ein *analyserer* sannsynet for hendingane og konsekvensar ved at dei oppstår, og *evaluerar* om den potensielle risikoen er akseptabel, eller om ein må setje i verk tiltak for å redusere sannsynet for at den skal oppstå. Til slutt skal ein *handtere* risikoen gjennom tiltak som anten reduserar sannsynet for at ei uønskt hending skal inntreffe, eller tiltak som reduserar konsekvensane etter at ei uønskt hending har inntruffe.

Gjennom heile risikostyringsprosessen bør ein ha fokus på god kommunikasjon mellom alle aktørane som er involverte, både for å sikre at avgjerdene er forankra, og at ein har ei samd forståing av tiltaka. Ein må kunne kontrollere dei ulike trinna og sørge for at ein treff dei rette tiltaka på ein effektiv måte, og ein bør vidare dokumentere og rapportere heile prosessen, slik at ein kan ta kvalifiserte avgjerder og forbetre analysen der det er høveleg (Justis- og beredskapsdepartementet, 2019).

3.1.2 Risikovurdering

For å kartleggje og måle risiko brukar ein gjerne risikomodellar som tek inn faktorar som går på sannsynet for at noko kan hende, og konsekvensane av at dei hender. Sommer et al. (2020, s. 19), peikar på at desse modellane somme gonger kan bli for enkle, og at dei dermed kan vera mindre presise og i verste fall føre til at ein treff feil avgjerd eller gjer prioriteringar som ikkje speglar det reelle risikobiletet. Tryggleik kan ifølgje Heldal et al. (2017, s. 24-25), bli forstått både som ein *tilstand* – ved at sannsynet for at ei uønskt hending skal inntreffe er lågt, som ei *oppleving* – ved at ein subjektivt sett vurderer om noko er trygt eller om det er farleg, og som *praksis* – ved at ein gjer medvitne val som sørger for at det går bra. Ein må derfor sjå på alle desse dimensjonane av tryggleik når ein utarbeidar risikomodellar, og gjera risikovurderingar ut frå dei.

Ein enkel risikoanalysemodell er bow-tie-modellen, som syner barrierar som skal hindre at ei uønskt hending oppstår på venstre side, og konsekvensreduserande barrierar dersom hendinga har oppstått på høgre side:



Figur 5: Bow-tie-modell

Det kan i tillegg vera nødvendig å trekke enda fleire dimensjonar inn i ein risikovurdering. *Erfaring*, både gjennom det ein sjølv har tileigna seg, og det ein blir lært av andre, vil kunne gi nyttig innsikt i korleis ein vurderar ein risiko. Eit godt døme på dette er beredskapsøvingar, kor ein simulerer hendingar og hentar ut erfaring og forbedringspunkt etterpå. Det er og nyttig å halde hovudet kaldt, og ikkje la seg påverke av kjensler. *Fornuft* er derfor ein viktig dimensjon, slik at ein evnar å tenkje langsiktig og ha ei objektiv tilnærming til ulike løysingsalternativ, og at ein kan endre avgjerda si dersom ein ser at den vart fatta på feil grunnlag. I tillegg må ein ha *fantasi* for å kunne forestille seg ulike scenario (Sommer et al., 2020, s. 20-21).

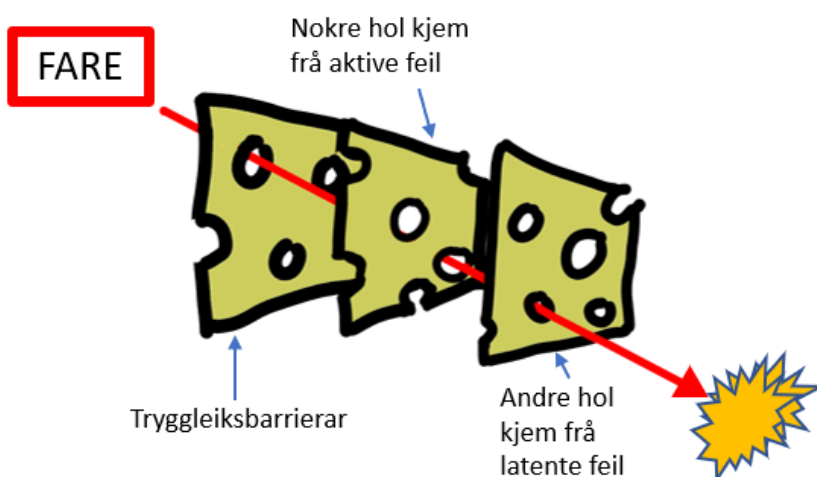
3.1.3 Risikoerkjening

I mange organisasjonar er det stort fokus på å ha oppdaterte rutinar og prosedyrar, slik at ein kan kontrollere risikobiletet i størst mogeleg grad. Dersom ei risikoerkjening manglar hos dei tilsette, vil ein likevel kunne hamne i situasjonar kor uønskte hendingar oppstår. Ikkje fordi organisasjonen ikkje hadde prosedyrar for å handtere den spesifikke situasjonen, men fordi manglande risikoerkjening kan ha gitt grunnlag for handlingar som får konsekvensar ein ikkje har tenkt over. Risikoerkjening handlar om å oppdage risiko, ikkje å unngå risiko, og Hopkins (2002) syner mellom anna til Esso sitt program «step back five by five», kor ein arbeidstakar ideelt sett skal ta fem metaforiske skritt tilbake og bruke fem minuttar på å tenkje over kva

som kan gå gale, og korleis ein kan unngå dette. Andre verksemder har systematisert det at arbeidsleiar kvar dag spør dei tilsette om kva refleksjonar dei har gjort i høve arbeidsoperasjonar, og rapporterer dette vekentleg vidare til leiinga. Hopkins set dette i samanheng med individuell mindfulness, og meiner at når tilsette får ei auka risikoerkjening vil terskelen for å rapportere på usikre tilhøve og kome med forbetningsforslag bli lågare (Hopkins, 2002). Det er dermed viktig at organisasjonen har system for å ta imot slike meldingar og respondere på dei, noko me kjem tilbake til i avsnittet om rapporterende kultur.

3.1.4 Sveitserostmodellen

I boka «*Managing the risks of Organizational Accidents*» av den britiske psykologen James Reason (1997), blir me introdusert for det Reason kallar sveitserostmodellen som døme på korleis ein kan forsøke å setje opp barrierar mot at uønskte hendingar skal oppstå. Barrierar kan til dømes vera retningslinjer for trygge operasjonar, varslingsystem for umiddelbar fare, tiltak for å avgrense konsekvensar dersom ulykka er ute og tekniske barrierar som reduserar risikoen for at den uønskte hendinga kan oppstå. Mange slike barrierar sett saman ville ideelt sett ha gitt eit heildekkande vern mot farane, men Reason syner til at alle barrierar kan ha svake punkt, og at dei dermed i realiteten ser meir ut som sveitserostskiver enn tette overflater. Uønskte hendingar kan dermed oppstå når hola i sveitserostskivene er på linje, slik at potensielle farar ikkje vert stoppa av nokon barriere.



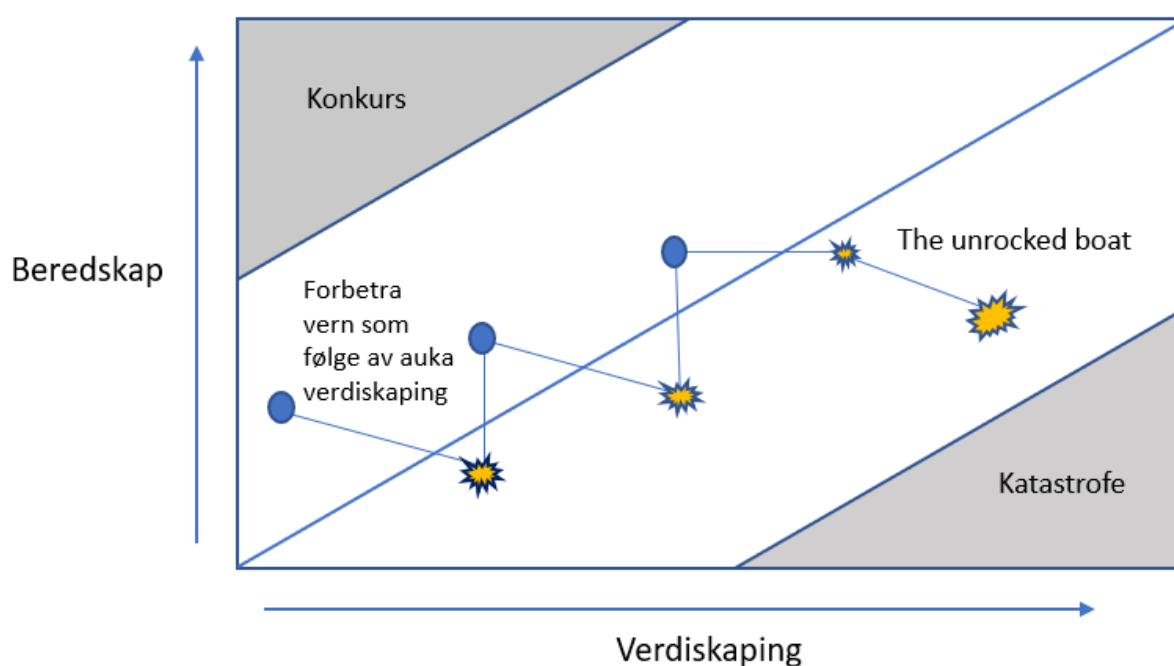
Figur 6: Sveitserostmodellen, etter Reason (1997, s. 12)

Desse hola kan ifølgje Reason oppstå på grunn av *aktive feil* eller *latente feil*. Feil forårsaka av menneske, det vera seg farlege handlingar, feilvurderingar eller tabbar, blir kalla aktive feil. Ved tidlegare granskingar etter ei uønskt hending fann ein gjerne ein syndeboek og gav han

ansvaret for det som hadde hendt, utan å sjå på faktorar som ofte ligg i organisasjonen, og som kan ha påverka den aktive feilen. Tilhøve som kva opplæring han hadde fått, kor mange timar han hadde jobba i strekk før feilen oppsto, feil i utstyret eller manglande vedlikehald av utstyr kan alle saman vera faktorar som kan ha bidratt til å førebu grunnen for ei ulykke. Desse tilhøva blir kalla latente feil, og ein er no i større grad merksam på desse både i førebygging av, og i evaluering etter hendingar. Prioriteringar i høve desse spørsmåla er ofte avhengige av tryggleikskulturen i organisasjonen, som me skal kome nærare innpå seinare i teorikapitlet (Reason, 1997, s. 9-11).

3.1.5 The Unrocked Boat

Det kan somme gonger opplevast som problematisk å ha den rette balansen mellom produksjon av varer og tenester på den eine sida, og vern mot uønskte hendingar, som ofte kjem til uttrykk gjennom HMS, på den andre sida. Reason (1997) syner balansekunsten ein må handtere gjennom ein modell kor organisasjonen på den eine sida ikkje kan innføre så mange vernetiltak at det går ut over produksjonen, og dermed kan ende med å gå konkurs grunna for lite inntening, og på den andre sida ikkje kan kompromisse på tryggleiken når ein aukar produksjonen, slik at ein risikerar ei ulykke. Overført til samfunnstryggleik vil for høgt fokus på beredskap kunne føre til tap av samfunnskritiske funksjonar, og for høgt fokus på verdiskaping på bekostning av beredskapen vil auke sårbarheiten.



Figur 7: The Unrocked Boat, etter Reason (1997, s. 5)

Det ligg i organisasjonar sin natur at dei må utvikle seg for å overleve, og presset for å auke verdiskapinga er normalt sterkare enn presset for å ha ein beredskap tilpassa behovet, mellom anna fordi det er vanskeleg å måle resultat av god beredskap anna enn som fråværet av uønskte hendingar. Etter ei uønskt hending eller nesten-hending, i modellen synt i gult, vil beredskapen ofte betre seg midlertidig, på grunn av tiltak som blir gjort for å unngå ei liknande hending i framtida. Likevel kan det oppstå situasjonar der organisasjonen ser seg nøydd til å redusere vernet, og dermed tryggleiken, for å oppretthalde produksjonen. Dersom det ikkje fører med seg negative konsekvensar i form av nye ulykker, kan denne reduksjonen i tryggleiken ende opp med å bli del av vanleg arbeidspraksis. Det er i tillegg lett å gløyme, eller oversjå risiko som sjeldan oppstår, noko som auker sannsynet for nye, større ulykker. Eit slikt hendingsforløp er det Reason (1997, s. 6) kallar farane ved «*the Unrocked Boat*».

3.1.6 Informasjonsprosesseringsperspektivet

Eit anna døme på teoretiske syn på årsaksforklaringar finn me i Barry Turner sin forskning, kor han analyserte ulykkesrapportar hos organisasjonar som tilsynelatande hadde høgt fokus på tryggleik. Kva var det som førte til at det likevel gjekk gale, når ein ikkje kunne knytte årsaken til éin konkret feil? Når ein i ettertid gjennomfører gransking på ulykka, kan ein likevel finne varslar eller teikn på at noko var i emning (Engen et al., 2016, s. 141). Ifølgje Turner blir katastrofar og ulykker utvikla gjennom ei rekke mindre hendingar som kan strekke seg langt bakover i tid, og årsakane kan mellom anna vera feiltolking av informasjon og faresignal, at feiloppfatningar om risiko blir rådande i organisasjonen, og at «snarvegar» blir til ein etablert praksis. Desse ligg då som latente feil, ein sårbarheit i organisasjonen, som førebur grunnen for at ein triggjar kan utløyse ei større hending. I eit utvida kriseomgrep kan ein sjå på perioden kor latente feil blir akkumulert som ein del av ei førkrisefase, og som berre ventar på ein triggjar. Den akutte hendinga må både sjåast på i samanheng med kva som skjer før hendinga, og kva som skjer etterpå (Engen et al., 2016, s. 266).

3.2 Organisasjonskultur

Når ein skal skildre det sosiale systemet i ein organisasjon, snakkar ein gjerne om organisasjonskultur, definert av Edgar Schein som:

«Eit mønster av grunnleggande meiningar utvikla av ei gitt gruppe etter kvart som den lærar å meistre problema den har støtt på i samband med med ekstern tilpassing og intern integrasjon. Desse løysingane har fungert tilstrekkeleg bra til at dei er å betrakta som sanne, dei blir vidare lært opp til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i samband med denne typen problem, og blir etter kvart rekna som tekne for gitt.» (Schein & Schein, 2017, s. 6)

I denne definisjonen blir kultur ramma inn som ein tillært åtferd og ein sosial konstruksjon, kor ein skildrar den «rette» måten å utføra bestemte oppgåver på. Organisasjonskultur blir og somme gonger noko enklare forklart som «måten me gjer ting rundt her», og handlar om korleis menneske blir sosialisert inn i det som er typisk for organisasjonen. Mange som har kome inn i ein ny organisasjon har vel kjend på det å «føle seg fram» i starten, ved å observere sjargongen mellom kollegaer og korleis ein handterer ulike situasjonar, før ein finn seg meir til rette og tilpassar åtferda si deretter. Å forsøke å påverke organisasjonskulturen vil krevje eit medvite blikk på både kultur og struktur, både gjennom medviten rekruttering, aktiv kommunikasjon, historieforteljing for å illustrere organisasjonen sine verdiar og fokus på ritualer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 142).

3.2.1 Tryggleikskultur

Omgrepet tryggleikskultur som eit element i organisasjonskulturen vart først introdusert på 1980-talet. I teoriar om tryggleikskultur legg ein vekt på at ein skal ha fokus på mindre feil og svakheiter, slik at dei ikkje kan utvikle seg til større feil som gjer at kritiske situasjonar oppstår. James Reason skriv om tryggleikskultur at dette ikkje er noko ein berre kan innføre i ein organisasjon, og så er jobben gjort. Det krev ein gradvis utvikling over tid (Reason, 1997, s. 192).

Tryggleikskultur vart av den britiske helse- og tryggleikskommisjonen i 1993 definert som:

«...produktet av individ- og gruppeverdiar, haldningar, kompetanse og handlingsmønster som fastset forpliktinga til, stilen og dugleiken til ein organisasjon sine helse- og tryggleiksprogram. Organisasjonar med ein positiv tryggleikskultur er kjenneteikna av

kommunikasjon prega av gjensidig tillit, av ei delt oppfatning om at tryggleik er viktig, og av tru på at preventive tiltak verkar.» (Reason, 1997, s. 194)

Den amerikanske sosiologen Ron Westrum ser på tryggleikskulturen i ein organisasjon basert på korleis organisasjonen handterer informasjon knytt til tryggingsspørsmål. Dei ulike typane er ifølgje Westrum: Patologisk, byråkratisk og generativ. I ein *patologisk* organisasjonskultur blir avvik og risikoar sett på som noko som må feiast under teppet, varslarar risikerer å bli avvist eller oppleve negative konsekvenser som følgje av varslinga, og leiinga er ikkje interessert i endringstiltak. I ein *byråkratisk* organisasjonskultur kan ansvar og handtering vera handtert lokalt, men det fører ikkje nødvendigvis til endring i organisasjonen. Varsling når ikkje alltid fram til dei som har mynde til å gjera noko med det, og endringstiltak kan bli sett på som noko som fører med seg problem. I ein *generativ* organisasjonskultur vil ein derimot oppmode til varsling og premiere dei som seier ifrå, avvik fører til at organisasjonen tek grep og gjer endringar for å betre situasjonen, og nye idear blir ønskte velkomen (Reason, 1997, s. 38).

3.2.2 Informert kultur

Reason brukar omgrepet *informert kultur* om den organisasjonskulturen kor ein har system for å samle, analysere og gjere bruk av informasjon om både hendingar og nesten-hendingar. For å få til dette må ein ha eit godt samspel og ein høg grad av tillit mellom tilsette og leiing, og Reason peikar på fire element som må vera til stades for at skal kunne kalle kulturen i organisasjonen for informert: Rapporterende, rettferdig, fleksibel og lærande kultur (Reason, 1997, s. 196).

3.2.2.1 Rapporterende kultur

Kjenneteiknet på ein *rapporterande kultur* er at ein legg til rette for at det skal vera enkelt å kome med informasjon om hendingar og nesten-hendingar. Dei fleste organisasjonar har eit system for å handtere innspel om noko som har hendt eller kunne hendt. Det er derimot stor variasjon i korleis desse systema fungerer. Det er ulike omsyn å ta når ein skal utforme eit system for å ta imot slike henvendingar. Det bør mellom anna vera enkelt og raskt å fyller ut og sende frå seg, og ein bør ha høve til å vera anonym om ein ønskjer det. Det er ikkje gitt at den tilsette ser på det å rapportere om ei hending som si oppgåve, og om hendinga var noko som var forårsaka av ein feil han sjølv gjorde, kan det sitje enda lenger inne å rapportere det.

Reason listar fem faktorar som kan auke sannsynet for at ei hending blir rapportert:

- At ein ikkje risikerer å bli straffa for det som har hendt, med mindre det var gjort med overlegg. Fleire verksemder har utvikla klare retningslinjer for kva som kan akseptert utan at det gir grunnlag for straff, men dei må og vera tydelege på kva som ikkje blir akseptert. Tilsette må få trygging om at eit rapporteringssystem ikkje er for å «ta» dei som gjer feil, men for å kunne jobbe kontinuerleg for å forbetre ulike prosessar.
- At ein kan vera anonym om ein ønskjer, eller i det minste at ein blir avidentifisert dersom rapporten skal delast med andre. Ulempa med anonyme rapporteringar er imidlertid at ein ikkje kan kontakte den som rapporterte om ein har behov for fleire avklaringar, og at ein ikkje kan vurdere kor pålitelig kjelda er. Det kan og vera vanskeleg å oppnå anonymitet i små verksemder.
- At dei som handsamer rapporten ikkje er dei same som har mynde til å eventuelt straffe dei ansvarlege for hendinga. Ein måte å handtere dette på, er at det til dømes er HR-avdelinga som tek imot det som blir meldt inn, og som sender vidare eit bearbeida innspel til leiinga.
- At det som blir rapportert blir teken tak i, og at det blir kommunisert tilbake til den som rapporterte korleis saka er fulgt opp. Leverer du inn ein rapport om noko som må utbetrast, har du ei forventning om at det blir retta opp i. Om rapporten er levert anonymt, vil det vera vanskelegare å gi tilbakemelding til den som har meldt inn avviket. Det kan derfor vera hensiktsmessig å ha utvikla kanalar som fortel om utbetringar som er gjort basert på kva som er meldt inn, til dømes gjennom nyheitsbrev, oppslagstavler eller munnleg plenumsinformasjon. Dersom ein vel å ikkje gjera tiltak basert på rapporten, til dømes fordi andre omsyn gjer at det eventuelle avviket ikkje kan rettast opp i, bør og det informerast om, med grunngjeving.
- At det er enkelt å fylle ut og levere rapporten. Det kan vera ein utfordring å balansere omsynet til å få mest mogeleg presis informasjon om hendinga med omsynet til at det ikkje skal vera for omstendeleg å fylle ut rapporten. For lukka spørsmål, som avkrysningar, kan begrense kva informasjon ein kan hente ut av rapporten, men gjer det samstundes lettare å analysere den i etterkant. Opne spørsmål gir utfyllaren høve til å forklare hendingsforløpet, men tek lengre tid å fylle ut, noko som kan føre til at færre tek seg bryet. Det kan og krevja meir ressursar av dei som tek imot rapporten å

handtere og analysere innhaldet. Vidare bør ein ha enkle kanalar for å levera frå seg rapporten. Om den må leggjast i ein posthulle i administrasjonsbygningen som ligg ti minuttar borte frå området ein jobbar på, kan det vera med på å redusere antalet rapportar som blir levert (Reason, 1997, s. 196-205).

3.2.2.2 *Rettferdig kultur*

Ein *rettferdig kultur* er kjenneteikna ved at ein evner å skilje mellom utilsikta hendingar og hendingar gjort med overlegg, og korleis ein handterer desse. Organisasjonen bør som tidlegare nemnd vera tydeleg på kva som er akseptabel og uakseptabel åtferd, og den må vera konsekvent i utøvinga av eventuell belønning og straff. Når ei uønskt hending skjer, kan det vera vanskeleg å vurdere om handlingane som førte til hendinga var utilsikta, eit resultat av uaktsemd eller tilsikta, og utfordringa ligg i korleis desse skal handterast. Ein bør unngå straff dersom handlinga var utilsikta, på same tid som ein må ta med i betraktninga at dersom den utilsikta handlinga er eit resultat av grov uaktsemd, bør det få eit etterspel. Tilsikta handlingar med intensjon om å sabotere skal det alltid slås ned på.

Reason syner til at all menneskeleg handling inneheld tre kjerneelement, og ein må vurdere desse elementa individuelt om ein skal oppnå ein rettvis handtering av belønning eller straff:

- Ein *intensjon*, som definerar eit spesifikt mål.
- *Handlingane* som me gjer for å oppnå denne intensjonen.
- *Konsekvensane* av handlingane me gjer.

Dersom ein med vilje handlar uaktsomt, men likevel lukkast med det ein hadde tenkt, vil det vera mindre risiko for at handlinga blir straffa enn om ein mislukkast. Dette kan oppfattast som urettvist, og kan føre til ein kultur kor «cowboyane» og dei som stadig tøyser grensane vinn fram og får definere tryggleikstenkinga. Samstundes kan ein diskutere kva som ligg i omgrepet uaktsemd. Noko som ville vore ei uaktsom handling dersom nokre menneske utførte han, vil i andre hender vera innanfor norma, dersom dei har tilstrekkeleg kompetanse.

Ein måte å vurdere om ei handling var uaktsom på, er Neil Johnstons tankeeksperiment der ein erstattar den som utførte handlinga med ein annan person, med nokonlunde same kompetanse og erfaring. I lys av korleis situasjonen utvikla seg og vart oppfatta av dei

involverte der og då, er det sannsynleg at erstattaren ville ha handla annleis enn den som i utgangspunktet var involvert? Dersom ein ikkje kan seie «ja» til dette, vil det vera vanskeleg å leggje skuld på den som utførte handlinga. Andre faktorar som spelar inn er kva opplæring vedkomande har fått, erfaringa hans, kva vilkår han har jobba under, og om han har utført handlingar som kan reknast som uaktsomme før (Reason, 1997, s. 205-213).

Ifølgje James Reason (1997, s. 211) kan opp mot 90 % av uaktsomme handlingar vera ikkje-klanderverdige. Handlingar som er klart klanderverdige, er mellom anna dei som er utført med grov uaktsemd, tilfelle kor ein har misbrukt rus- eller legemiddel og tilfelle kor ein har utført medvitent vondsinna handlingar. Når ein organisasjon står overfor slike saker, må det reagerast på, elles kan det verka demoraliserande for andre tilsette, og føre til utrygge vilkår for både organisasjonen og omgjevnadene.

Både belønning og straff er verkemiddel som ein organisasjon kan nytte for å fremje eller hemme atferd blant dei tilsette. Felles for begge er at dei bør delast ut så nært opp til handlinga som mogeleg, for å oppnå ønskt effekt. Ved belønning vil ein framelske ønskt atferd, og dersom den kjem like etter handlinga kan det føre til at denne handlinga blir gjenteken, medan forseinka tilbakemelding ikkje nødvendigvis gir same insentiv til å halde fram med den måten å gjere noko på. Straff som blir delt ut lenge etter at handlinga vart utført vil som regel ikkje føre til forbetra handlingsmønster, og kan føre til sinne og motstand frå fleire enn den som blir direkte råka.

Tabell 1: Effektmatrixe belønning/straff, etter Reason (1997, s. 212)

| | Umiddelbar tilbakemelding | Forseinka tilbakemelding |
|-----------|---------------------------|--------------------------|
| Belønning | Positiv effekt | Tvilsom effekt |
| Straff | Tvilsom effekt | Negativ effekt |

3.2.2.3 *Fleksibel kultur*

Ein organisasjon som har evne til å endre den organisatoriske strukturen sin under akutte hendingar som krev rask handtering, kan seiast å ha ein *fleksibel kultur*. Ved å identifisere og anerkjenne dugleiken og erfaringa blant tilsette, og leggje til rette for at dei kan løyse problem som måtte oppstå utan at formelle strukturar bremsar prosessane, vil organisasjonen kunne

tilpasse seg raskt endra føresetnader gjennom ein desentralisering av avgjerdsmynde. I slike situasjonar vil altså formell rang bli uviktig og autoriteten gis på bakgrunn av den reelle kompetansen til einskildpersonar. Reason (1997, s. 218) syner til fleire faktorar som definerer fleksible kulturar: at organisasjonen har fokus på opplæring og motivering av førstelinjeleiarar, at ein har fokus på kommunikasjon og samhandling, og at arbeidsgruppene har mangfald i både erfaringsgrunnlag og spesialisering, slik at dei kan ha ulike perspektiv på oppgåvene. I tillegg til at ein har nøkkelpersonar som kan ta raske avgjerder i krevande situasjonar, er det og ein føresetnad at organisasjonen er såpass robust at ein har andre som kan ta over dersom nøkkelpersonen ikkje er tilgjengeleg.

Denne delen av Reason sin informerte kultur har fleire likskapstrekk med punktet som Carl Weick et al. kallar *underspesifisering av strukturar* i sin artikkel «Organizing for High Reliability» (Weick et al., 1999). Her ser dei på fellestrekk for organisasjonar som opererer i krevande omstende, kor ein må unngå avvik fordi avvik kan føre til store konsekvensar, men som likevel opererer bortimot feilfritt, såkalla høg pålitelighetsorganisasjonar (HRO-ar). Typiske døme på slike organisasjonar er hangarskip og kjernekraftverk. Weick et al. kallar dei fem trekka mindfulness, «å vera oppmerksomt til stades», og dei inneber at ein er merksam på uventa hendingar og har høve til å stoppe dei før dei utviklar seg til ulykker.

3.2.2.4 Lærande kultur

Ein *lærande kultur* handlar om kompetanse til å sjå på det gjeldande tryggleikssystemet, evne til å trekke konklusjonar ut frå rapportar og hendingar, og vilje til å setje i verk endringar om ein ser at det er nødvendig. Ifølgje Weick et al. (1999) er dette eit anna trekk som kjenneteiknar HRO-ar. Ein er oppmerksam på feil, og ser på avvik som noko som potensielt kan veksa seg til ei større uønskt hending, derfor blir dei tekne tak i på eit tidleg tidspunkt. Feil blir sett på som ein arena for læring, og dei som melder om slike feil blir belønna heller enn straffa. Denne kulturen er ifølgje Reason (1997, s. 218) den enklaste å konstruere, men den vanskelegaste å få til å fungere.

3.2.3 Leiarperspektivet

Til slutt må det nemnast ein viktig faktor for å fremme god tryggleikskultur; kompetente leiarar som er tydelege på tryggleikskrava i organisasjonen. Leiarar som dei tilsette stolar på, som

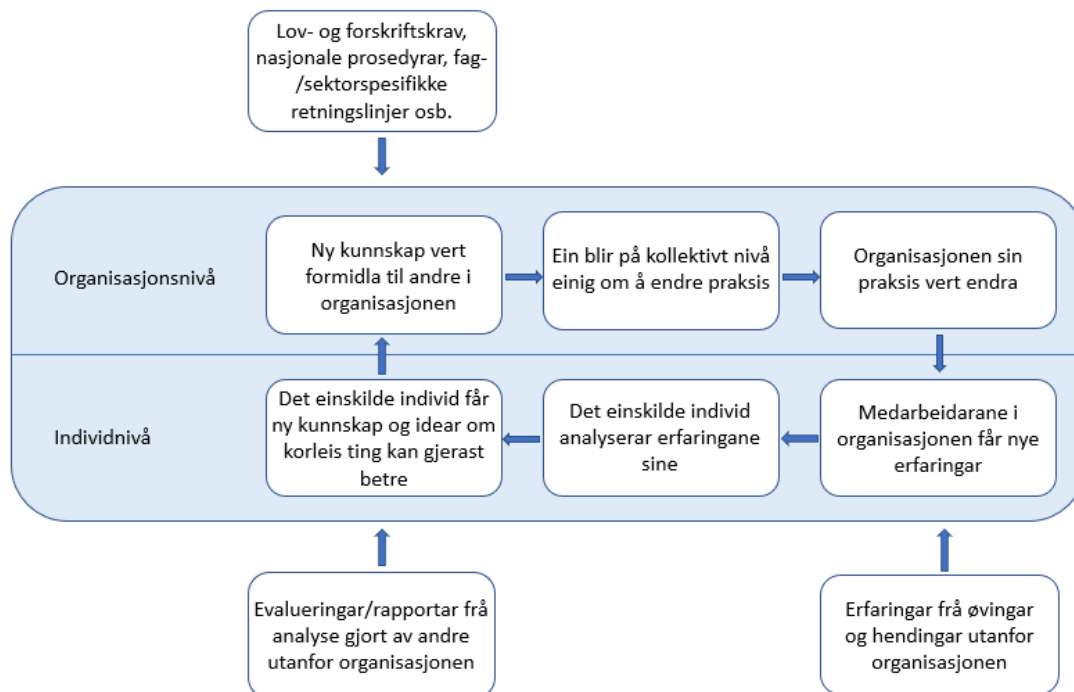
ikkje tek snarvegar eller nedprioriterar tryggleik framfor produksjon har gjennom empiriske studiar synt seg å resultere i høg grad av tryggleiksmedvit i organisasjonen og låg ulykkesstatistikk (Conchie & Donald, 2006). Samstundes er det ikkje i alle organisasjonar effekten av leiarskap er like sterk. Organisasjonar som universitet og høgskular består ofte av høgt utdanna tilsette med sterk indre motivasjon, såkalla profesjonelle byråkratiar. Her er leiaren gjerne ikkje nødvendig som eit førebilete for å fremma ein viss kultur, men som ein som kan fasilitera for dei tilsette og leggje til rette slik at dei kan utøva jobben sin (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 442). God tryggleiksleiing vil her vera på strategisk nivå, med tydeleg satsing på rammeverk og prosedyrar, og uttalte forventingar til grad av medviten hos dei tilsette.

I organisasjonsendringsprosessar ser ein gjerne på to hovudtilnærmingar til korleis desse endringsprosessane blir styrt: Top-down eller bottom-up. I ein top-down-tilnærming vil endringsforslag hovudsakeleg kome frå toppleiinga, og mellomleiarar og andre nedover i systemet skal setje i verk endringstiltaka. Prosessane blir målte gjennom tidsfristar og tilsyn, og blir konkretisert og tilpassa nedover i organisasjonen (Røvik, 2007, s. 294). Dersom ein skal lukkast med å få gjennomført og halde på endringar, bør dei imidlertid og vera forankra blant dei tilsette. Idear som kjem inn frå toppen er gjerne enkle i utgangspunktet, men i møte med praksisfeltet, dei som skal handheve endringane, blir det meir komplekst. I ein bottom-up-tilnærming kan endringar starte som ein auka medviten blant dei tilsette, dei hentar gjerne inspirasjon frå eksterne utviklingsarenaer eller gjennom kompetanseheving, og endringane tilflyt organisasjonen frå fleire kantar samstundes. Felles i denne tilnærminga er ofte at medarbeidarane har høg analytisk kompetanse, og jobbar innen moderne organisasjonar med intellektuelle oppgåver (Røvik, 2007, s. 297).

3.3 Organisasjonisk læring

Ein kan sjå på organisasjonisk læring som prosessar kor organisasjonen og dei einingane som organisasjonen består av endrar seg som eit resultat av erfaring. Argyris og Schön (1978, s. 19) skildrar organisasjonisk læring som noko som skjer når individer i ein organisasjon erfarar ein situasjon som er problematisk, og undersøker desse problema på vegne av organisasjonen. Resultata av undersøkinga blir integrert inn i forståinga til dei andre medlemmane av organisasjonen eller inn i utstyret som blir nytta i organisasjonen. Felles for desse, og andre definisjonar er at dei både inneheld ein kunnskapskomponent og ein handlingskomponent.

Lærdommen som einskildpersonar får, må spres til andre i organisasjon for å oppnå *kollektiv læring*, og den kollektive læringa må vidare omsetjast til *kollektiv atferd*. Ein lærer noko, og *endrar praksis* som følgje av læringa (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 341).



Figur 8: Samanhengen mellom læring på individ- og organisasjonsnivå, og relasjonen til erfaringar og kunnskap utanfor organisasjonen, etter Sommer et al. (2020, s. 89)

I modellen ser me organisatorisk læring som ein sirkel, kor ein både på organisasjonsnivå og på individnivå får nye erfaringar og blir eksponert for ekstern påverknad. Gjennom god kommunikasjon kan ein byggje vidare på kunnskapen som er tileigna og vidareformidla, og starte lærings sirkelen på nytt.

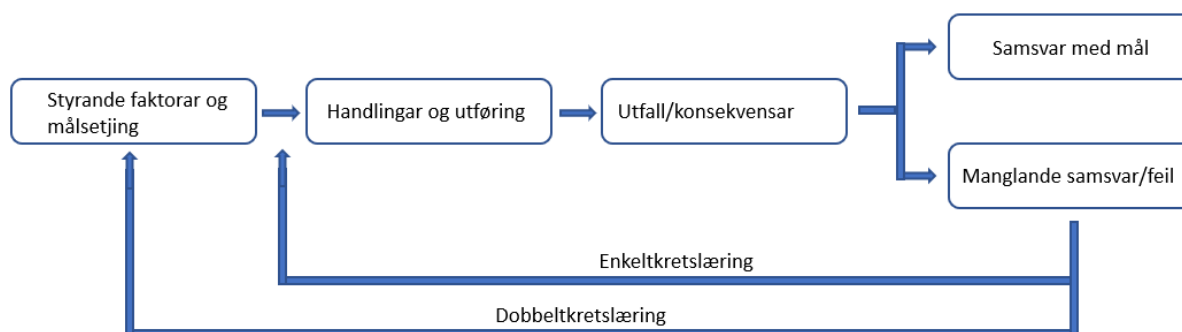
3.3.1 Enkelt- og dobbeltkretslæring

Argyris og Schön (1978) har bidratt med to omgrep som har fått mykje å seie for korleis me ser på organisasjonslæring og korleis menneske i organisasjonen finn løysingar på utfordringar i fellesskap: *enkeltkretslæring* og *dobbeltkretslæring*. Enkeltkretslæring er det vanlegaste. Ein oppdagar ein feil, rettar feilen, og endrar atferd slik at same feil ikkje oppstår på nytt – problemet er løyst, og me har lært noko. James G. March kallar denne formen for læring for *utnytting*. Utnytting kan sidestillast med enkeltkretslæring, kor ein då nyttar seg av

eksisterande ressursar og forbetrar og effektiviserar arbeidet, slik at ein blir betre på det ein allereie kan (March, 1991).

I dobbeltkretslæring derimot, ser ein djupare på, og stiller seg kritisk til etablert praksis. Kvifor jobbar me slik me gjer, og med dette utstyret? Kva er målet me skal oppnå? Her gjer ein noko med dei grunnleggande føresetnadene til problema, og endrer potensielt ikkje berre atferd, men og verdiane, strategiane og eventuelt andre faktorar (Sommer et al., 2020, s. 93). Dette tilsvarer March sitt omgrep *utforsking*, kor ein fokuserar på nytenking og innovasjon, og ser på alternative måtar å utføra prosessar på.

Det er ikkje slik at den eine læringsstrategien er betre enn den andre, det vil avhenge av kva ein skal endre eller forbetre. Ein organisasjon som berre er på søken etter nye måtar å utføre prosessar på, kan risikere å bruke tid og krefter på å finne alternative handlingsmåtar som ikkje er ein reell forbetring. Ein organisasjon som derimot aldri løftar blikket for å utforske alternativ, kan ende opp med suboptimale løysingar og bli utkonkurrert på grunnlag av skiftande omstende i omverda (March, 1991). Å læra seg å skilje mellom når det er behov for enkeltkrets- og dobbeltkretslæring blir kalla *deuterolæring*, å læra å læra.



Figur 9: Enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring basert på Argyris & Schön, i Sommer et al. (2020, s. 92)

3.3.1.1 Lukka styringssløyfe

I ein organisasjon med god kultur for læring vil ein ha etablerte system for å balansere dei ulike læreprosessane. Innan IK-HMS¹-system nyttar ein mellom anna omgrepet *lukka styringssløyfe*. Dette går ut på at ein har både ein styrings- og ein kontrollprosess, og der ein gjennom *styringsprosessen* sørger for at ein følgjer gjeldande rutiner og prosedyrar og rettar

¹ Internkontroll – helse, miljø og tryggleik

eventuelle avvik som oppstår (enkeltkretslæring), vil ein gjennom *kontrollprosessen* analysere avvika som oppstår, og endre målsetjing og rutiner dersom resultatet av analysen syner seg å gjera det nødvendig (dobbelkretslæring). Etter at ein har gjennomført prosessane, må ein følgje dei opp med ein analyse eller evaluering, og setje i verk tiltak basert på evalueringa før ein startar prosessane på nytt. Dette, samstundes som ein gjennom å fokusere på erfaringslæring, og vera medviten korleis ein kan leggje til rette for eit samspel mellom den tause kunnskapen som erfarne medarbeidarar ofte har, og den eksplisitte kunnskapen som blir formidla gjennom rutiner, prosedyrar og standarder, vil kunne føre til systematisk læring i ein organisasjon (Sommer et al., 2020, s. 92-94).

3.3.2 Barrierer mot læring

For å forsøke å identifisere og motverke barrierar mot læring i organisasjonar, kan ein dra nytte av Jan Schilling og Annette Kluge sin studie frå 2009. Dei tok utgangspunkt i Crossan et al. sitt 4I-rammeverk, som skildrar læringsprosessar i 4 stadier: *Intuiting*, *interpreting*, *integrating* og *institutionalizing* (Schilling & Kluge, 2009).

3.3.2.1 *Intuiting*

Med *intuiting*, eller oppfatning, meiner me menneske i ein organisasjon som får nye idear eller gjer seg erfaringar om forbetringstiltak. Dersom det er lite mangfald i utdanning og bakgrunn blant dei tilsette, organisasjonskulturen ikkje oppmodar til læring eller leiinga straffar tiltak utanfor dei standardiserte prosedyrane, vil dette hemme evna og viljen til å «tenkje utanfor boksen».

3.3.2.2 *Interpreting*

Vidare vil ein kultur som latterleggjer forslag som kan verke utradisjonelle eller nyskapande, sterk gruppeidentitet og risikoaversjon vera faktorar som motverkar lystyen til å tolke, eller forklare nye idear for seg sjølv eller andre.

3.3.2.3 *Integrating*

Dersom nye idear fører til at ressursar blir fordelt på ein måte som kan oppfattast som urettvise, eller ideane kjem i konflikt med etablert tanke sett og praksis hos leiinga, kan dette hemme tilliten blant personar eller grupper i organisasjonen, og føre til at ein ikkje får integrert ei felles forståing for kva tiltak som bør setjast i verk.

3.3.2.4 Institutionalizing

Om dei nye ideane blir implementert, kan faktorar som manglande oppfølging frå leiinga, mangel på tid og ressursar til opplæring, og ein desentralisert organisasjonsstruktur føre til at ein går tilbake til gamle handlemåtar, i staden for å halde fram med dei nye ideane (Schilling & Kluge, 2009).

3.4 Beredskapslæring

Å ha tenkt gjennom, og å ha øvd på å handtere ulike scenario, kan somme gonger utgjera skilnaden på ubetydelege og katastrofale tap ved ei uønskt hending. Sommer et al. peikar på tre grunnar til å gjennomføre beredskapsøvingar i ein organisasjon. Den første grunnen er *kompetanseheving*, at menneska i organisasjonen skal ha kunnskap om risikoen og dugleiken til å handtere hendinga og agere på rett vis. Eit døme på dette er brannøvingar i barneskular, kor barn blir opplærte i kva brann er, og kva dei skal gjera i tilfelle brann.

Den andre grunnen går på *testing*, at ein skal teste at systema fungerer, og at planane som føreligg verkar som dei skal. Ein kan og teste om menneska i organisasjonen har kunnskapen og dugleiken som ein forventar. Sommer et al. trekkjer her som døme fram at ein og held fram med brannvarsling på ungdomsskulen, både for å teste utstyret, men og for å teste om ungdommane framleis hugsar kva dei skal gjera når brannalarmen går.

Den tredje grunnen handlar om *markering*, at ein syner omverda at ein tek tryggleik på alvor, og gjennomfører beredskapsøvingar for å syne at ein er budd på ulike hendingar (Sommer et al., 2020, s. 14).

Det finst mange ulike typar øvingar ein organisasjon kan nytte seg av. Felles for *diskusjonsbaserte øvingar*, som seminarer, workshops, bordøvingar og speløvingar er at dei som regel samlar involverte i eit rom, kor ein gjer seg kjend med beredskapsplanar, prosedyrar, roller og ansvar, dei er kostnadseffektive og kan vera med på å skape ei risikoforståing blant dei involverte. I bordøvingar og speløvingar tek ein for seg eit tenkt scenario og spelar ut korleis deltakarane ville handtert dei ulike situasjonane dei møter. *Styrkebaserte øvingar* er som regel meir ressurskrevande, og døme på desse er dugleiksøvingar, funksjonsøvingar og fullskalaøvingar. Desse øvingane vil vera meir realistiske, og gjerne involvere fleire organisasjonar, jf. samverkeprinsippet (Sommer et al., 2020, s. 132-135). Sommer et al. åtvarar imidlertid mot å gjennomføre fullskalaøving utan at ein har gått

gjennom ei læringsløype for å luke ut eventuelle feil, slik at ein ikkje brukar ressursar på tilhøve som kunne ha vore fanga opp gjennom til dømes diskusjonsøvingar (2020, s. 192).

Denis Smith (2004) legg i artikkelen «*For whom the bell tolls: Imagining accidents and the development of crisis simulation in organizations*» vekt på kor viktig det er at kriseleiinga har øvd saman, både for å avdekke tryggleikshol, og for å vera budd på å handtere alvorlege hendingar. Smith listar fleire årsaker til at organisasjonar ikkje har gjennomført beredskapsøvingar, og held fram kostnad og nytteverdi som sentrale ankepunkt mot grundige simuleringar. Leiinga kan og vera redd for at øvingane kan avdekke svakheter med organisasjonen, og følgeleg føre til tapt omdømme i omverda. Dette er ifølgje Smith kontraintuitivt, då ein eventuelt avdekkar svakheter allereie ligg i organisasjonen, og ei øving vil kunne vera med på å rette opp i den, og heller styrke organisasjonen.

Bjørn Pollestad og Tommy Steinnes avdekkar i si masteroppgåve frå 2012 seks faktorar som var avgjerande for om organisasjonar fekk reell læring som forbetra beredskapen etter større samverkeøvingar (Pollestad & Steinnes, 2012). Desse faktorane er vidare skildra i boka dei har skrive saman med Morten Sommer som faktorar som fremmar og hemmar beredskapslæring. (Sommer et al., 2020).

3.4.1 Ansvar

Den første faktoren er ansvar, og handlar om kven som har avgjerdsmynde. Kor i organisasjonen er den som har avgjerdsmynde plassert? Øvingar må vera forankra hos den øvste leiinga i organisasjonen, og ikkje berre godkjend av dei. Symboleffekten av at leiinga har fokus på beredskapsøving skal heller ikkje undervurderast, men i praksis ser ein ofte at beredskapsøvingar blir nedprioriterte i møte med andre krav til leiarar. Sommer et al. åtvarar mot å gjennomføre beredskapsøvingar utan at leiarane som har fullmakt og mynde til å fatte avgjerder deltek. Den som er kriseleiar i øvinga, bør og ha fullmakt til å handle i krisesituasjonar, og til å setje i verk nødvendige tiltak, samt å følgje opp evalueringa i etterkant (Sommer et al., 2020, s. 185).

3.4.2 Kompetanse

Ein annan faktor er kompetanse, og her er det ikkje nok å gjennomføre øvingar og tenkje at kompetansen då er på plass. Ein skil mellom fire ulike former for kompetanse: Medviten og umedviten kompetanse, samt medviten og umedviten inkompetanse.

Tabell 2: Oversikt over ulike former for kompetanse, etter Sommer et al. (2020, s. 112)

| Medviten kompetanse | Medviten inkompetanse |
|--|--|
| Ein er trygg på kva ein kan og kva ein ikkje kan, og kan danne seg realistiske bilete av korleis møte utfordringar | Ein er klar over sine eigne begrensingar, og handlar deretter |
| Umedviten kompetanse | Umedviten inkompetanse |
| Ein er ikkje heilt klar over kva ein kan og ikkje kan, og får ikkje utnytte sine ressursar i organisasjonen | Ein veit ikkje at ein manglar kompetansen som ein treng for å kunne utøva jobben sin (Dunning-Kruger-effekt ²) |

For at ein organisasjon skal kunne seiast å ha organisatorisk kompetanse innan øving og beredskap, bør ein ikkje lite på einskildpersonar med spesialkompetanse, men opparbeide eit fagmiljø eller ha systematiserte tilhøve rundt rekruttering og opplæring av menneske med denne kompetansen.

3.4.3 Strukturelle tilhøve

Korleis organisasjonen er organisert vil og kunne påverke ein organisasjon si evne til å lære av øvingar. Døme på utfordrande strukturelle tilhøve kan vera for stor organisatorisk avstand mellom beredskapsplanleggaren og den med avgjerdsmynde, geografiske avstandar mellom dei ulike aktørane eller at oppgåver og ansvar er spreidd utover fleire einingar.

3.4.4 Kulturelle tilhøve

Dei kulturelle tilhøva ved ein organisasjon har mykje å seie for korleis den tek til seg læring. Lærande organisasjonar har visse særtrekk som er nemnd tidlegare i teorikapitlet, i tillegg bør ein sørgje for at det ikkje er for store kulturelle skilnader innad i organisasjonen. Dette kan vera utfordrande i store organisasjonar etter ei samanslåing av fleire mindre einingar, og er noko ein må jobbe systematisk med over tid.

² Dunning-Kruger-effekten skildrar korleis menneske med lite kunnskap på eit område har vanskar med å vurdere eigen prestasjon og forstå at dei presterer dårleg (Svartdal, 2020).

3.4.5 Personkjemi

I studien blir det og peika på personkjemi som ein faktor ein må rekne med. Dersom det er dårleg personkjemi mellom viktige aktørar, kan dette øydeleggje for eit godt samarbeid og evna til å finne dei beste løysingane. Gode strukturelle tilhøve og organisatorisk kompetanse kan redusere effekten av personkemifaktoren.

3.4.6 Ressursar

Manglande ressursar, i form av tid, pengar, personell og utstyr blir ofte peika på som hovudårsaken til at ein organisasjon ikkje evnar å lære, men det kan like gjerne vera at dei andre faktorane har innverknad på denne faktoren, slik at ein ikkje får nytte potensialet i dei ressursane ein har fullt ut (Sommer et al., 2020, s. 109-115).

3.4.7 Eksterne faktorar

Faktorane som er lista over er element som ein organisasjon sjølv kan ha ein viss grad av kontroll over, men det er og andre årsaker som har betydning for korleis ein jobbar med å følgje opp forbetningspunkt etter hendingar, reelle eller i øvingssamanheng. Påverknad frå omverda, i form av politisk press på å rette opp i det som har hendt, eller budsjettfordelingar kan ha mykje å seie for korleis ein kan implementere gode læringspunkt. Press frå befolkninga forøvrig, anten gjennom oppslag i pressa, frå einskildpersonar eller grupper kan og vera med på å styre kva prioriteringar ein skal gjera i evalueringsarbeidet etter ei hending (Sommer et al., 2020, s. 118).

Sommer et al. set desse faktorane, som konkret omhandlar læring etter beredskapsøvingar, i samanheng med organisatorisk læring gjennom å kategorisere dei inn i fire rammevilkår som held læringsprosessen i gong. Desse rammevilkåra er *kultur, ansvar, struktur og ressursar*. Sommer et al. peikar vidare på at ein ikkje berre treng å sjå på organisasjonslæring som endring. Gjennom å heile tida ha eit medvitent forhold til å følgje opp hendingar, evaluere tiltak og vurdere prosedyrane ein arbeidar etter, kan ein like gjerne få ei stadfesting på at det ein gjer er godt nok, eller få ein djupare forståing av eigen praksis (Sommer et al., 2020, s. 108).

4 Metode

I denne delen av oppgåva vil eg greie ut om forskingsstrategien eg har nytta meg av, metoden som var brukt under datainnsamlinga, og korleis datamaterialet vart analysert. Eg kjem vidare til å reflektere rundt utfordringar knytt til vala eg har gjort, sjå på validitet og reliabilitet rundt data eg har samla inn, og avslutte med å trekkje inn forskningsetiske perspektiv, særskilt i lys av at eg forskar på ein organisasjon eg som tilsett er ein del av.

4.1 Forskingsdesign- og strategi

Når ein skal gjennomføre eit forskingsprosjekt er det mange spørsmål ein må ta stilling til, og avgjerdar som skal tas. Forskingsdesignet til eit prosjekt er ifølgje Norman Blaikie og Jan Priest (2019, s. 29) eit oppsett for korleis ein skal gjennomføre prosjektet, og grunngevinga for vala ein har teke undervegs. Det finst ulike måtar å gå fram for å få svar på forskingsspørsmåla ein utarbeidar, og Blaikie & Priest syner til fire forskingsstrategiar som ein kan nytte seg av - anten ein strategi aleine eller fleire i kombinasjon. Desse fire er induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv, i denne oppgåva er det nytta ein abduktiv forskingsstrategi. I ein abduktiv strategi går forskaren inn i livsverda til informantane og prøver å gjengi deira versjon av røynda i vitskapelege termar, og dette er ein strategi som ein gjerne finn hos forskarar som driv med antropologisk feltarbeid (Blaikie & Priest, 2019, s. 33). I fokusgruppeintervjua ønskjer eg å få tak i deltakarane si oppleving av tryggleikskultur og læring og setje dette inn i eit teoretisk perspektiv.

4.2 Problemstilling og forskingsspørsmål

Å utarbeide ei problemstilling som gjer at ein får dei svara ein søker kan vera ein møysommeleg prosess. Ein startar gjerne med ein idé om kva ein ønskjer å undersøkje nærare, men vegen frå ein idé til ein ferdig formulert problemstilling kan vera lang og ta fleire uventa omvegar. Ved å velje ei problemstilling har ein samstundes valgt å avgrense fokuset sitt, og denne avgrensinga kan skje både eksplisitt og implisitt. Eksplisitt ved at ein seier kva ein skal forske på, implisitt ved at forforståinga vår, eller antakingane me har med oss inn i prosjektet gjer at me umedvite legg vekt på noko framfor noko anna (Jacobsen, 2015, s. 72).

Til denne oppgåva starta eg med eit ønskje om å få innsikt i kor medvitne dei tilsette ved Høgskulen på Vestlandet (HVL) er rundt tema som beredskap og tryggleik i eigen organisasjon. Etter nærare vurderingar og dialog med rettleiar innsåg eg at problemstillinga måtte avgrensast og konkretiserast for å få tak på det eg egentleg var ute etter, som var tilhøve ved høgskulen som påverkar læring knytt til denne tematikken. Tryggleik og beredskap er vidare vide omgrep som famnar mykje, og for å gjera problemstillinga forskbar måtte eg presisera fleire element. Jacobsen (2015, s. 74) skriv at ein problemstilling skal kunne brytast ned i fire komponentar:

- *Kva* er me interessert i? I dette tilfellet er variablane faktorar som påverkar læring knytt til tryggleik og beredskap.
- *Kven* er me interessert i? Eininga eg ønskjer å undersøke er HVL, og dei tilsette der.
- *Kor* skal undersøkinga finne stad? Her er målet å undersøke tilhøva ved dei ulike campusa til HVL.
- *Kva tidsrom* skal undersøkinga omfatte? HVL er ein ung organisasjon (etablert i 2017). Samstundes er HVL basert på tre tidlegare høgskular med lang historie, så sjølv om det me undersøker er eit bilete på korleis tilstanden er no, vil nok no-tilstanden vera påverka av tidlegare hendingar.

Problemstillinga «*Kva faktorar er det som fremmar og hemmar læring knytt til tryggleik og beredskap i Høgskulen på Vestlandet?*» blir vidare brote ned i fire forskingsspørsmål. Desse spørsmåla ramar inn problemstillinga, og gjer at eg kan operasjonalisere dei ulike elementa for å få gode data å jobbe med.

- Kva eigarskap har tilsette ved HVL på beredskapsplanlegging?
- Kor delaktige er dei tilsette i analyse- og planleggingsprosessar i samband med beredskapshandtering?
- Kor involvert er leiinga i tryggleiksarbeidet?
- Korleis kan organisasjonen leggje til rette for læring etter uønskete hendingar?

Alle forskingsspørsmål kan ifølgje Blaikie & Priest (2019, s. 88) reduserast ned til tre ulike typar: *Kva*, *kvifor* og *korleis*. Dei tre første forskingsspørsmåla til dette prosjektet er *kva*-spørsmål,

som går på å undersøkje eller skildre eit fenomen. Det siste spørsmålet er imidlertid eit korleis-spørsmål, som ser på moglege intervensjonar for å endre korleis det er i dag.

4.3 Metodeval

Med bakgrunn i denne problemstillinga valde eg å nytte meg av kvalitativ metode som undersøkingsopplegg basert på fokusgruppeintervju og nokre djupneintervju. I tillegg har eg nytta meg av dokumentanalyse. Å kombinere fleire ulike metodar å samle inn data på blir kalla *metodetriangulering*. Dersom data samla inn med ulike metodar syner til same tendens eller resultat, vil det styrke validiteten deira (Jacobsen, 2015, s. 237).

Problemstillinga er eksplorerande, då den har til hensikt å utdjupe eit tema eg ikkje veit så mykje om. Sjølv om eg etter snart 15 år i organisasjonen har gjort meg nokre tankar om kva eg trur eg vil finne, er vinklinga likevel ny for meg (Jacobsen, 2015, s. 79). Ved ei eksplorerande problemstilling har ein gjerne behov for å gå i dybden på det ein undersøker. Her kan ein finne noko uventa, som kan få ein til å gjera endringar i både problemstilling, utval og metode undervegs. Kvalitativ metode eignar seg i slike tilfelle best. Ein annan fordel med kvalitativ metode er at den gir forskaren høve til å ha interaksjon med dei som blir undersøkt, og dette opnar for å stille spørsmål om det er noko som er uklart, eller for å kunne gå djupare inn i noko som blir sagt i undersøkinga.

Ettersom problemstillinga går ut på å avdekke folk sine tankar rundt omgrep som dei ikkje nødvendigvis tenkjer på til vanleg, eigarskap til beredskapsplanlegging, blir det hensiktsmessig å bruke fokusgrupper, slik at gruppa saman kan reflektere rundt temaet. I ei fokusgruppe kan utsegn som kjem frå nokon av deltakarane setje i gong tankeprosessar hos dei andre, og det skjer slik ei fortolkingsutvikling, der det uuttalte blir sett ord på. Gjennom argument deltakarane legg fram for utsegna sine får me ein forklaring på synspunkta deira, og ting blir sett i perspektiv, slik at deltakarane gjennom ein prosess utviklar ei meining om tilstanden (Jacobsen, 2015, s. 160). Fokusgrupper må ikkje forvekslast med gruppeintervju, kor forskaren gjerne har ei meir aktiv rolle og samspelet i stor grad går ut på direkte spørsmål og svar. I eit fokusgruppeintervju er det respondentane som har eit samspel seg imellom, og kor fokuset er temaet som forskaren har definert (Halkier, 2010, s. 10).

4.3.1 Datakjelder

Blaikie & Priest (2019, s. 179) skildrar tre ulike typar data ein forskar kan hente: Primær-, sekundær- og tertiærdata. Primærdata er «nye» data som er generert av forskaren sjølv, sekundærdata er rådata som er samla inn av ein annan forskar, medan tertiærdata er data som allereie har blitt analysert av andre. Til denne oppgåva er det både brukt primærdata i form av intervju, og tertiærdata i form av rapportar, som til dømes Riksrevisjonen sin revisjonsrapport om samfunnstryggleik og beredskap ved statlege universitet og høgskular, samt HVL sin eigen rapport om den overordna ROS-analysen.

4.3.2 Datainnsamling

Høgskulen på Vestlandet har rundt 1800 tilsette fordelt på fem campus i to fylke. Dei tilsette består av både vitskapeleg og teknisk-administrativt tilsette, og arbeidsoppgåver kan vera alt frå undervisning og forskning, studentrettleiing, eksamensadministrasjon, løn- og HR, til drift og vedlikehald av lokale og utstyr. Det vil vera nær sagt umogeleg å få fatt i kva kvar einskild tilsett opplever som faktorar som hemmar og fremjer læring kring tryggleik og beredskap, eg har derfor gjort eit strategisk utval av organisasjonen for å finne deltakarar til fokusgruppene mine. Eg bestemte meg tidleg for å halde eitt fokusgruppeintervju på kvart av dei fem campusa, slik at eg fekk eit visst spenn i bakgrunn og organisasjonskultur. Eg ville og ha med tilsette frå vitskapelege og teknisk-administrative stillingar i same intervju, for å sikre bredde og variasjon, med den målsetjinga at dette vil skape gode dialogar og refleksjonar. Jacobsen (2015, s. 184) skriv at dei som er med i ei gruppe må ha eit minimum av felles opplevingar. Dette blir kalla *kontrolleigenskaper*. I tillegg kan det vera hensiktsmessig å ha med personar med *bruddeigenskaper*, at dei skil seg frå dei andre på nokre punkt, for å sjå om det er nyansar i haldningane og eigarskapet til beredskapsarbeidet i samband med type stilling, kor lenge dei har jobba i organisasjonen eller om dei har gjort seg erfaringar som har påverka tankesettet deira.

For å få ei jamn, men likevel nokonlunde tilfeldig fordeling av deltakarar til fokusgruppeintervjua, valde eg å nytte meg av hjelp frå kollegaer som har arbeidsstad på dei fem campusa, i staden for at eg skulle spørje folk sjølv. Kollegaene mine fekk førespurnad om å finne fem til åtte deltakarar til fokusgruppeintervju, og prøve så langt det lot seg gjera å finne variasjon blant deltakarane: stilling, alder, kjønn og lengd på tilsetjingsforholdet på høgskulen. Eg hadde

ei avgrensing: at deltakarane ikkje skulle vera tilsett i linje til kvarandre; at ein er leiartil ein annan i same gruppe. Dette for å unngå ein situasjon kor ein unnlet å seie noko i frykt for korleis andre i gruppa vil reagere. Det er mange fordelar med deltakarar som kjenner kvarandre frå før, mellom anna vil det kunne opplevast som trygt for folk å delta i samtalen, dei veit korleis dei andre kan reagere på utsegn, og dei kan understøtte kvarandre sine argument gjennom erfaringar dei har gjort saman. Samstundes må ein ta omsyn til den sosiale kontrollen i gruppa, og tenkje over at deltakarane ikkje berre har ei fortid saman, men og skal ha ei framtid saman, med dei føringane det eventuelt legg for kva som blir uttalt (Halkier, 2010, s. 35). På campus Haugesund, kor eg sjølv jobbar, valde eg å spørje deltakarar direkte. Dette er menneske som eg i større eller mindre grad kjenner både profesjonelt og personleg, og eg ville bruke dette intervjuet som eit pilotintervju, slik at eg har høve til å endre på spørsmål eller framgangsmåte til dei andre intervjua eg skal halde, og bruke litt tid på metarefleksjon rundt intervjusituasjonen. Om eg skulle få gode data og frå dette intervjuet, vil eg bruke det inn i oppgåva.

I tillegg til fokusgruppeintervjua gjennomførte eg djupneintervju med rådgjevar for samfunnstryggleik og beredskap på HVL, samt ein instituttleiar med personalansvar. Eit utval i kvalitative studier er formålsstyrte. Det vil seie at det er formålet med undersøkinga som fastset kven me bør intervju (Jacobsen, 2015, s. 180). Eg valde ut desse to respondentane til djupneintervju fordi dei har mykje kunnskap om temaet som skal undersøkjast, og kan kome med innsiktsfulle refleksjonar kring eventuelle faktorar ved høgskulen som kan påverke korleis organisasjonen lærer av uønskte hendingar.

4.3.3 Intervjuguide

Intervjuguiden til fokusgruppene³ tek utgangspunkt i problemstillinga, teorigrunnlaget og forskingsspørsmåla, og vart utforma med tanke på å få sett i gong refleksjonar og diskusjon blant deltakarane. Intensjonen bak spørsmålsoppbygginga var å starte litt breitt og sjå kva som kom opp, og så følgje det opp med tilleggsspørsmål for å få meir utdjupande og forklarande svar relatert til informasjonen dei kom med. Eg har brukt same intervjuguide til alle intervju, men ville la det vera stort rom for campusvise skilnader. Dette er med tanke på at sjølv om

³ Vedlegg 1

HVL no er ein organisasjon, kan det likevel vera eit stort spenn i kva ein vil oppleve som relevant, sidan det ikkje er så lenge sidan det var tre ulike høgskular. Ein har kanskje opplevd uønskte hendingar ved ein campus, eller ein har hatt eit fagmiljø rundt beredskapsarbeid som har vore pådrivarar for å setje i gong tiltak som har auka den generelle medviten rundt beredskap.

I dei individuelle intervju med instituttleiar og rådgjevar for samfunnstryggleik og beredskap ved HVL hadde eg meir fokus på leiarrolla og -ansvar for å sikre informasjon til dei tilsette, å høyre korleis ein leiar opplever tilstanden i organisasjonen, kva høve og begrensingar dei kjende på i sin kvardag og dei strukturelle tilhøva ved HVL. Dette hadde meir form som eit opent intervju. Eg førebudde ikkje eit eige spørjeskjema til desse, men tok utgangspunkt i intervjuguiden og svara til dei tilsette som eg allereie hadde samla inn, og samtalen tok form som ein diskusjon kring moment som kom opp i fokusgruppeintervju, og deira perspektiv på beredskapsstatusen på HVL.

4.3.4 Intervjuprosess og -analyse

Alle intervju var på mellom ein og halvannan time, og dei vart halde digitalt ved hjelp av videoverktøyet Zoom. Dette er eit kjend verktøy både for informantane og for meg, og det gjorde det mogeleg å samle saman mange kollegaer i eit semester kor Vestlandet har vore i delvis eller full lockdown på grunn av koronapandemien. Informantane verka komfortable i intervjusettinga, alle samtykka til at intervjuet vart teken opp, og ingen av informantane trakk samtykket i ettertid.

Storleiken på gruppene varierte mellom fire og sju informantar, alle hadde innslag av både administrativt tilsette og tilsette i vitskapelege stillingar, og tilsetjingsforholdet spente seg frå over 25 år til under eit halvt år på høgskulen. Ved tre av fokusgruppene hadde informantane personalansvar eller erfaring med personalansvar i sektoren. Eg har i tabellen under vald å ikkje spesifisere anna enn storleiken på gruppene, då dei andre faktorane kan vera identifiserande trekk.

Tabell 3: Informantliste, fokusgrupper

| | |
|---------------------------------|---------------|
| Fokusgruppe 1, campus Haugesund | 7 informantar |
| Fokusgruppe 2, campus Førde | 5 informantar |
| Fokusgruppe 3, campus Stord | 6 informantar |
| Fokusgruppe 4, campus Sogndal | 4 informantar |
| Fokusgruppe 5, campus Bergen | 5 informantar |

Opptaka vart så transkriberte ordrett like etter gjennomføring, med anonymisering av informantane dersom dei vart nemnde med namn i samtalen, og utan å legge vekt på eventuelle pausar, nøling eller intonasjonar i det som vart sagt. Mykje av meiningsinnhaldet i intervju kan ein somme gonger finne i det som ikkje blir uttalt, særleg kan dette gjelde i intervju som omhandlar sensitive tema. I intervju som vart halde i samband med denne oppgåva var det jamt over ein god tone utan deling av personlege eller sensitive tema, og fokuset i transkriberinga vart derfor retta mot det som vart sagt.

Etter at intervju var transkriberte, las eg gjennom teksten og koda dei etter det overordna innhaldet i diskusjonen. Koding skal bryte teksten ned i mindre delar – kva er det egentleg me snakkar om? Ved å kode intervju vil ein få eit meir oversiktleg bilete av transkripsjonen, og ein kan lettare navigera seg til fram til det ein ønskjer å hente ut frå teksten. Som overordna kodar valde eg å bruke: *Skildring/vurdering av beredskap ved HVL, skildring/vurdering av eiga medviten rundt beredskap, generell beredskap, skildring av hendingar og forbetningsforslag*. Dette var element som gjekk att i alle fokusgruppeintervju, og det danna grunnlag for samtalaneg hadde med instituttleiar og rådgjevar for samfunnstryggleik og beredskap i etterkant av fokusgruppeintervju.

Basert på intervjuguiden, og gjennom intervju, kom det fram nokre gjennomgåande tema, som blir gjenspegla i oppbygginga av empirikapitlet. Døme på desse temaene er: *leiartilhøve, campusutfordringar, brannøvingar, korona, førstehjelp, alt var betre før og avviksrapportering*.

Med til saman sju intervju, 29 informantar, 68 sider transkribert materiale og mange vel- og spissformulerte utsegn er det nærast eit luksusproblem å velje ut kva som skal kome med i

oppgåva. Eg har forsøkt å samanfatte innhaldet i utsegna og syne til ulike synspunkt som kom fram i diskusjonar som oppsto. Enkelte sitat er tekne med fordi dei syner den rådande oppfatninga i gruppa, eller fordi dei peikar på viktige element som synleggjer kompleksiteten i problemstillingane.

I dei neste kapitla er fleire sitat attgjevne, og nokre av sitata er då reinskrive for å ta bort unødvendige fyllord og gjera sitatet meir flytande i skriftleg form. Meiningsinnhaldet er likevel uendra. Kvale og Brinkmann (2011, s. 210) ser på dette i lys av den respekta som forskaren må ha overfor dei han har intervjuet. Det som er godt språk i munnleg form, kan sjå heilt annleis ut når det er nedskrive, og det kan føre til at informanten kjenner seg krenka eller ønskjer å trekke tilbake samtykket, heller enn å bli sitert ordrett.

4.3.5 Dokumentanalyse

I oppgåva har eg i tillegg til intervju nytta meg av interne nettsider, dokumenter og rapportar som skildrar tilhøva ved HVL, samt eksterne rapportar som skildrar UH-sektoren under eitt. Eg starta med Riksrevisjonen sin rapport som vart utgitt hausten 2020, og som var ein av dei utløyssande årsakane for at eg valde den problemstillinga eg gjorde (Riksrevisjonen, 2020). I revisjonsrapporten vart det synt til styringsdokumentet for arbeidet med samfunnstryggleik i Kunnskapsdepartementet sin sektor (Kunnskapsdepartementet, 2019), og desse dokumenta førte naturleg vidare til mellom anna overordna ROS-analyse for HVL (Høgskulen på Vestlandet, 2019b) og grundig gjennomgang av intranettet. Denne metoden kan kallast snøballmetoden, kor ein startar med eitt dokument, som kan gi nye idear eller peike i ein bestemt retning, som fører vidare til neste dokument (Jacobsen, 2015, s. 182). Gjennom dokumentundersøkingar får ein tilgang til opplysningar kor ein ikkje nødvendigvis har tilgang til alle kjeldene, og samla sett har desse dokumenta bidratt til å gi eit djupare forståingsgrunnlag. Supplert med intervjuet, har eg fått større innsikt i tematikken, ulike fortolkningar, og bakgrunnen for grepa som er gjort eller bør gjerast i organisasjonar som HVL, slik at eg er betre i stand til å besvare problemstillinga.

4.4 Validitet og reliabilitet

Dei metodiske vala ein gjer i løpet av eit prosjekt eller ei oppgåve vil til slutt påverke kvaliteten på det endelege resultatet, og her er *validitet* og *reliabilitet* viktige nøkkelord. Med validitet

meiner me kor gyldig datamaterialet me har samla inn er og om det er knytt til problemstillinga, og med reliabilitet ser me på om me kan stole på dei dataene me har samla inn, altså kor pålitelige dei er (Busch, 2013, s. 62). Eg skal her greie ut for mine vurderingar kring desse omgrepa i oppgåva mi.

4.4.1 Validitet

Validitet blir gjerne delt inn i underkategoriane intern validitet og ekstern validitet (Jacobsen, 2015, s. 228). Intern validitet handlar om me har fått tak i dei dataene me ønskjer. Ettersom eit av forskingsspørsmåla mine gjekk ut på eigarskap til beredskapsplanlegging og -øving i organisasjonen, og med det ein refleksjon rundt kor medviten ein er til den type tenking i kvardagen, valde eg å ikkje skrive for mange detaljar i informasjonsskrivet eg sendte til deltakarane i fokusgruppene på førehand. Gjennom uformelle samtalar eg har hatt med nære kollegaer som spør korleis det går masteroppgåva mi, har det å nemne tematikken for oppgåva sett i gong interessante diskusjonar og refleksjonar som kan ha ført til at ein er meir medviten tryggleik og beredskap, og eg ønskte å setje i gong tenkinga og refleksjonen rundt dette i sjølve intervjuet, ikkje på førehand.

Samstundes kan det vera at dei som takka ja til å vera med i gruppeintervjuane gjerne har ei særskilt interesse i feltet frå før av, og i og med at eg har nytta meg av kollegaer til å rekruttere deltakarar har eg ikkje full kontroll på kva som er gjengitt munnleg i rekrutteringsprosessen. Dette kan ha vore med på å gi eit inntrykk av at «den typiske tilsette», som var den eg ønskte å nå i undersøkinga mi, er meir oppteken av, og reflektert rundt temaet enn det som er realiteten. Det kan vera at eg hadde truffe betre på dette spørsmålet ved å velje ein kvantitativ tilnærming med spørjeundersøking blant alle tilsette, men då hadde eg gått glipp av den meiningsutvekslinga og -utviklinga som er fokusgruppene si styrke. I etterkant av intervjuet har fleire av informantane teke kontakt, anten for å kome med noko dei hadde reflektert over etter intervjuet, eller for å takke for ein interessant samtale. Dette styrkar teorien om at eit slikt tema best kan utforskast gjennom fokusgrupper, i staden for gjennom ei individuell spørjeundersøking.

Etter å ha gjennomført det femte fokusgruppeintervjuet, som var ved campus Bergen, opplevde eg å kome til eit metningspunkt. Eit metningspunkt er når forskaren opplever at det

ikkje lenger er behov for meir informasjon kring temaet ho undersøker for å trekke slutningar (Jacobsen, 2015, s. 192). Det var viktig for meg å få gjennomført intervjuet, fordi informantane i Bergen representerte nær halvparten av alle tilsette på HVL, og ein av dei tre tidlegare høgskulane som vart fusjonert til HVL. Hadde eg utelatt dette intervjuet kunne eg ha gått glipp av verdifulle refleksjonar basert på deira organisasjonskultur, historikk og erfaringar dei har gjort seg på høgskule i den nest største byen i landet. Eg opplevde likevel at informantane hadde synspunkt og erfaringar som i stor grad samsvarer med kollegaene sine frå dei andre campusa, og at dette intervjuet ikkje bidrog til ny informasjon utover det dei andre allereie hadde peika på.

Dersom funna frå undersøkinga mi kan overførast til andre liknande institusjonar, kan me snakke om høg grad av ekstern validitet. I ei kvalitativ oppgåve er det ikkje eit mål i seg sjølv å generalisere, men det kunne vore interessant å vite om dette er trekk som går att på andre høgskular og universitet. Det er imidlertid mange variablar her som er person- og institusjons-avhengige, som tids- og ressursbruk, dei tilsettes motivasjon, engasjement frå leiarar, geografi og høve til å delta i tryggingarbeid, så samla sett kan me kanskje ikkje påstå at oppgåva har ekstern validitet. Det er likevel eit håp at den kan bidra til meir kunnskap om faktorar som spelar inn på tryggleikstenking blant tilsette som ikkje direkte jobbar med beredskap til vanleg, uavhengig av organisasjon.

4.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om dataene me har samla inn. Korleis vart dei samla inn, og korleis er dei bearbeida vidare? Eg har eit tilsettforhold til organisasjonen eg undersøker, og er kollega med dei eg intervjuar. Nokre av informantane kjende eg frå før, medan andre helste eg på for første gong i fokusgruppeintervjuet. Dette fører til at eg må vera ekstra medviten på kva val eg tek og prosessane rundt datainnsamlinga. Det kan vera vanskeleg å ha ein kritisk distanse til eigen organisasjon, og som forskar må eg leggje bort eigne haldningar og kva eg trur eg veit om det eg undersøker, slik at eg ikkje tek nokre snarveggar og unnlet å skildre fenomen som eg tek for gitt, eller som ikkje stemmer overeins med mitt inntrykk av tilhøva. For å oppnå best mogeleg reliabilitet har eg prøvd å sikre transparens ved å synleggjera vala mine. I tillegg har eg skildra konteksten for undersøkinga, presentert intervjuguide og mi eiga forforståing rundt temaet

gjennom skildringa i forordet. Eg har og brukt ein del ordrette sitat, slik at det ikkje berre er mi tolking av utsegna til deltakarane som kjem fram.

4.5 Utfordringar ved datainnsamlinga

Det å forsøke å innhente deltakarar og gjennomføre intervju i eit hektisk vårsemester prega av mange uforutsette endringar i arbeidstilhøve knytt til korona, synte seg å vera utfordrande. Særskilt det å få tak i fagtilsette som kunne delta, og navigere rundt undervisning og andre avtalar i timeplanen, førte til at nokre av intervjua vart til på særskilt kort varsel. I intervjua som var planlagde langt fram i tid, blei det ein viss utskifting av deltakarar, alt etter kven som fekk endringar i timeplanen dei ikkje kunne byte vekk. I og med at metoden min gjekk ut på at eg skulle få kollegaer eg kjende på ulike campus til å tilrå namn, og ikkje plukke direkte frå tilsettlista sjølv, kan det somme gonger nok ha verka litt «masete» for dei som skulle hjelpe meg med å finne deltakarar.

Det kjendes uvant å gå inn i rolla som forskar overfor kollegaene mine, sjølv om eg ikkje kjende så mange av dei frå før. I fleire tilfelle var informantane forskarar sjølv som har gjennomført mange intervju, og det kan nok ha vore til fordel for meg, med at dei var positivt innstilt til å delta, og var kjende med formen eit fokusgruppeintervju gjerne har. Samstundes er eg såpass uerfaren i forskarrolla at eg kjenner på eit forventingspress og eit snev av engsting ved tanken på at fleire av informantane kjem til å ønskje å lese oppgåva mi etter at den er publisert.

4.6 Forskingsetikk

I kvalitativ forskning kjem ein gjerne i kontakt med andre menneske – gjennom mellom anna intervjusituasjonar og observasjon. Det er her viktig å vera medviten dei forskningsetiske perspektiva som ligg til grunn for det metodiske arbeidet når ein utfører undersøkingar som involverar andre: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli gjengitt korrekt (Jacobsen, 2015, s. 47). Det er og eit krav om at alle empiriske undersøkingar kor forskaren kjem til å handsame personopplysningar skal meldast til Norsk senter for forskingsdata, NSD.

Alle deltakarane fekk tilsendt informasjonsskriv og samtykkeskjema i forkant av intervjuet ⁴, kor det vart informert at dei når som helst kunne trekke seg frå undersøkinga og trekke tilbake

⁴ Vedlegg 2

samtykket. Dei som deltok i forskingsintervjua har vidare fått informasjon om at eg vil tilstrebe anonymitet, og at dersom eg brukar sitat som kan identifisere dei som einskildpersonar så skal dei få sjå over og godkjenne sitata før oppgåva blir publisert.

Mange av dei som hadde takka ja til å vera med på intervju har sjølve gjennomført forskingsprosjekt, anten i masteroppgåva si eller gjennom forskning dei utfører i jobbsamanheng som vitskapeleg tilsette, og dei var derfor godt kjend med med både forskningsetiske prinsipp og kva rettar dei har, men det er likevel viktig å gjera dei trygge om at eg og kjenner til desse prinsippa, og vil handle i tråd med dei.

Eg har vore tilsett ved denne organisasjonen i snart 15 år. Skal ein forske på eigen organisasjon slik eg gjer i denne oppgåva, må eg og tenke over om det er andre andre tilhøve eg må vera merksam på. Går eg inn i prosjektet med ei forventing om at alle tenker som meg, og vil eg klare å forholde meg nøytralt til data som strider mot det eg trur? Eg har ingen mynde over dei eg intervjuar, så eg ser ikkje for meg at nokon skal føle dei «må» delta om dei blir spurde, men vil ein kollegarelasjon leggje føringar for kva dei seier til meg? Kva viss eg avdekker tilhøve ved organisasjonen som er kritikkverdige, vil eg skrive noko som kan setje arbeidsgjevaren min i dårleg lys? Dette er etiske problemstillingar som eg heile tida må ha klart for meg, slik at eg kan handle i tråd med premissa som er lagt for oppgåva.

5 Empiri

Empirikapitelet er todelt, med ein del der eg fokuserer på empiri på bakgrunn av relevante dokument og interne nettsider, og ein del der eg presenterer resultat frå intervjuet eg har hatt med tilsette ved HVL.

Dokumenta er valde ut på grunn av relevansen for oppgåva, og samla sett kan dei gi ein viss oversikt over landskapet som HVL og andre kunnskapsinstitusjonar opererer i når det gjeld både krav og forventningar til korleis beredskapen skal organiserast. Intranettsidene og personalhandbøkene gir ei oversikt over korleis beredskapen er organisert i HVL, og korleis den blir presentert for dei tilsette.

Tabell 4: Dokument- og ressursoversikt

| | |
|-------------|---|
| Dokument 1: | Styringsdokument for arbeidet med samfunnstryggleik i Kunnskapsdepartementet sin sektor |
| Dokument 2: | Riksrevisjonen sin rapport for 2019 om samfunnstryggleik og beredskap ved statlege universitet og høgskular |
| Dokument 3: | Overordna risiko- og sårbarheitsanalyse for HVL |
| Ressursar: | Intranettsider, samt personalhandbøkene til HVL |

5.1 Styringsdokument for arbeidet med samfunnstryggleik i Kunnskapsdepartementet sin sektor

Kunnskapsdepartementet (KD) har utarbeida eit overordna styringsdokument som skal bidra til at verksemdene som er underlagt KD sin sektor kan jobbe systematisk med samfunnstryggleik og beredskap. Styringsdokumentet skildrar krav og føringar i samsvar med lovverk (Samfunnstryggleiksinstruksen), stortingsmeldingar om samfunnstryggleik (Meld. St. 10 (2016-2017)) og IKT-tryggleik (Meld. St. 28 (2016-2017)), og bygger på dei grunnleggande nasjonale prinsippa for arbeid med samfunnstryggleik: Ansvars-, likskaps- nærleiks- og samverkeprinsippet. KD har avgrensa styringshøve overfor kommunale og private verksemder, men tilrår i dokumentet at desse bør lese krava (skal-setningar) som sterke tilrådingar (bør-setningar) (Kunnskapsdepartementet, 2019).

I styringsdokumentet blir det lagt vekt på korleis haldningar og kultur påverkar tryggingarbeid. Det er eit leiaransvar å sørge for at organisasjonen har ein god tryggleikskultur, og at strukturane legg til rette for arbeid med samfunnstryggleik. I organisasjonar der det er avklart kven som har ansvaret for ulike oppgåver, og der rutinane er gjennomtenkte og øvd på, har ein betre føresetnader for å kunne handtere uønskte hendingar som kan oppstå.

Dei grunnleggande tiltaka som blir lagt fram som krav til alle underliggende verksemdar er følgjande:

- Risiko- og sårbarheitsanalysar (ROS-analysar)
- Krise- og beredskapsplanar
- Pandemiplan
- Øvingar og evaluering

5.1.1 Risiko- og sårbarheitsanalysar

Det blir stilt krav til at alle verksemdene skal ha utarbeida ein ROS-analyse, som skal gås gjennom kvart år, og reviderast minimum kvart 4. år. Ved endringar i verksemda, eller endra tilhøve rundt verksemda, kan det vera behov for å revidere ROS-analysen oftare. Ein ROS-analyse skal kartleggje uønskte hendingar som kan råke verksemda, vurdere dei ut frå sannsyn for at dei kan oppstå og konsekvenser dersom dei oppstår, og danne grunnlag for førebyggjande og skadereduserande tiltak. Ein ROS-analyse kan og auke medviten rundt ulike risikoar for både tilsette og studentar, og såleis setje dei betre i stand til å handtere eventuelle hendingar.

KD tilrår at verksemdene tek utgangspunkt i DSB sine krisescenarior, og at dei tilpassar analysen etter kva som er relevant for sitt område. Det kan somme gonger vera vanskeleg å skilje mellom kva som er risikoar knytt til samfunnstryggleik og kva som er risikoar knytt til HMS-området i verksemda. KD understrekar at dette kan sjåast i samanheng, men at hendingar innan eit samfunnstryggleiksperspektiv fyrst og fremst er krisar for verksemda som fører til at ein set ned krisestab og startar tiltak i kriseplanverket. Somme gonger kan ei HMS-hending utløyse dette, men det er likevel viktig å ha eit medviten forhold til skiljet mellom dei. Som vedlegg til styringsdokumentet er det utarbeida ein rettleiar som kan vera til hjelp i arbeidet med ROS-analysar (Kunnskapsdepartementet, 2019).

5.1.2 Krise- og beredskapsplanverk

På bakgrunn av ROS-analysen skal det så utviklast eit planverk for krise- og beredskaps-handtering i verksemda. Ein har beredskapsanalysar, som ut frå ROS-analysen skal identifisere kva krav ein skal ha til beredskapen: Kva ein er villig til å akseptere av risiko, og korleis ein skal dimensjonere ressursane til beredskapen.

Beredskapsplanen til organisasjonen tek utgangspunkt i både ROS- og beredskapsanalysen, og skal mellom anna skildre kven som har ansvar i ulike situasjonar, kva dei har ansvar for, korleis avgjerdar skal fattast og varslingsrutiner. Planverket skal vera lett tilgjengeleg for dei tilsette, og ein tilrår bruk av tiltakskort som skildrar roller og ansvar i konkrete situasjonar (Kunnskapsdepartementet, 2019).

5.1.3 Pandemiplan

Ein verdsomspennande pandemi har i DSB sin analyse av krisescenario vore lista som ein av dei mest alvorlege hendingane som kan ramme Noreg, og DSB reknar det både som høgst sannsynleg at ein pandemi kan oppstå, samt at konsekvensane ved ein pandemi vil vera svært store (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2019). Dei ulike verksemdene som er underlagt KD skal derfor utarbeide ein eigen pandemiplan som skal oppdaterast med jamne mellomrom.

5.1.4 Gjennomføre øvingar og evaluering

Til slutt blir det stilt krav om at verksemdene gjennomfører øvingar basert på scenarioa som kom opp gjennom ROS-analysen. Det skal minimum vera ei øving i året, og det er ikkje nødvendig at heile organisasjonen er involvert, men kriseleiinga må handtera hendinga for at det skal reknast som ei krise- og beredskapsøving. Verksemdene bør gjennomføre øvingar saman med andre aktørar, som blålysetatane, kommunen eller KD, og øvingane kan ha ulike former: *Diskusjonsøvingar* kor deltakarane diskuterar ulike problemstillingar knytt til eit scenario, *speløvingar*, som er meir realistisk enn diskusjonsøvingar, og kor ein gjerne forflyttar seg mellom ulike rom og nyttar seg av kommunikasjonsutstyr, eller *fullskalaøving*, som er ressurskrevande, men som kanskje liknar mest på ein reell situasjon (Kunnskapsdepartementet, 2019).

Samfunnstryggleiksinstruksen frå 2017 stiller krav til departementa om oppfølging etter hendingar og øvingar, og dette vil og vera gjeldande for dei underliggende verksemdene. Ein skal evaluere hendingar og øvingar, og funn og læringspunkt skal følgjast opp. Tiltaksplanen

skal vera forankra i leiinga, og ein skal ikkje avslutte oppfølginga før alle punkt i tiltaksplanen er fulgt opp på ein tilfredsstillande måte (Samfunnssikkerhetsinstruksen, 2017).

I styringsdokumentet blir det vidare gjort greie for forventingar og krav, samt råd og tilrådingar i høve informasjonstryggleik, og det gis informasjon om Beredskapsrådet og Sikresiden.no, i tillegg til nyttige lenker til aktuelle offentlege verksemder som har oppgåver eller tilbod innan samfunnstryggleik og beredskap.

5.2 Riksrevisjonen sin rapport for 2019 om samfunnstryggleik og beredskap ved statlege universitet og høgskular

Riksrevisjonen gjennomførte i 2019 og 2020 ein revisjon av KD og dei statlege universiteta og høgskulane (UH-sektoren), der formålet var å kontrollere om det blir jobba målretta og systematisk med samfunnstryggleik og beredskap i denne sektoren i samsvar med krava i Samfunnstryggleiksinstruksen (Samfunnssikkerhetsinstruksen, 2017) og forventingane frå Stortinget (Riksrevisjonen, 2020, s. 5).

Revisjonen inneheld to problemstillingar. Problemstilling 1 går ut på om KD etterlever krava nemnd i formålet. Problemstilling 2 ser på om UH-sektoren etterlever krav frå styringsdokumentet for arbeidet med samfunnstryggleik og beredskap til KD, samt føresetnader og krav spesifisert i tildelingsbrevet frå KD, som er det sentrale styringsverktøyet departementet har for verksemdene tilhøyrande sektoren (Riksrevisjonen, 2020).

Metodane som er brukt i revisjonen er mellom anna dokumentanalyse, brev med spørsmål som verksemdene måtte svara på og intervju med KD og NOKUT (Nasjonalt organ for kvalitet i utdanninga). NOKUT har frå 2019 ansvaret for tilsynet med beredskap i UH-sektoren.

Overordna syner revisjonsrapporten til at både KD og UH-sektoren kunne ha jobba meir målretta og systematisk med samfunnstryggleik og beredskap.

Funn frå problemstilling 1 syner til at KD berre delvis etterlever krava stilt i Samfunnstryggleiksinstruksen som går på å utarbeide og halde ved like ROS-analysar, setje i verk kompensierende tiltak for å redusere sannsynet for uønskte hendingar, delta i målretta øvingar i sektoren og på tvers av sektorar, og gjennomføre evaluering etter øvingar, samt følgje opp læringspunkt. Dei etterlever ikkje kravet om at departementet skal kunne dokumentere at det

«...skildrar beredskapstiltaka sine evne til å redusere sannsynet for, og handtere konsekvensane av uønskete hendingar i eigen sektor» (Samfunnssikkerhetsinstruksen, 2017).

Funn frå problemstilling 2 syner til at 19 av 21 verksemder i UH-sektoren ikkje fullt ut har etterlevd krava i styringsdokumentet frå KD som går på ROS-analysar, pandemiplan og kriseøvingar. Ein finn vidare at det er stor variasjon i korleis ROS-analysar, beredskapsplanar og evaluering etter hendingar eller øvingar er strukturert og kva omfang dei er i, og dette kan vanskeleggjera arbeidet med å samanlikne verksemdene og følgje opp om dei rettar seg etter krava (Riksrevisjonen, 2020, s. 34).

Gjennom styringsdokumentet til KD ser ein at det blir stilt klare krav og forventningar til korleis UH-institusjonane skal arbeide med samfunnstryggleik og beredskap. Riksrevisjonen sin rapport syner at det framleis er forbettringspotensiale når det gjeld gjennomføring i henhold til krava.

5.3 Overordna ROS-analyse for HVL

HVL gjennomførte våren 2019 ein omfattande og verksemdtilpassa ROS-analyse, kor leiarar frå fakulteta, samt leiarar frå fellesadministrasjonen gjekk gjennom ulike risikobilete som kan vera aktuelle for høgskulen. Denne rapporten kom i stand etter eit tilsyn frå KD hausten 2018, kor det vart påpeika at det mangla ein overordna ROS-analyse. På den tida hadde HVL ikkje tilsett rådgjevar for samfunnstryggleik og beredskap, og arbeidet vart utført av styrings- og arbeidsgruppa for beredskap, med støtte frå konsulentbyrået Proactima.

I arbeidet med ROS-analysen vart risikobiletet sett på i ein historisk kontekst ved gjennomgang av tilfelle der kriseleiinga vart kalla inn i HVL/dei tidlegare høgskulane i løpet av dei fem siste åra. Det var og dialog med andre UH-institusjonar på Vestlandet for å identifisere like prioriteringar, og ein tok med DSB sin analyse av krisescenario frå 2019 og vurderingane derfrå som innspel inn i arbeidet. DSB har lagt fram 16 risikoområde i analysen sin, og av dei valde HVL ut ni som relevante for eigen institusjon (Høgskulen på Vestlandet, 2019b).

Rapporten oppsummerer med at det generelle risikobiletet ved HVL er vurdert til å vera relativt lågt, men det er likevel identifisert ti risikoar som kan gje alvorlege eller svært alvorlege konsekvensar (raud sone i risikomatrise). Tiltak for å handtere desse vart derfor prioritert inn i forslag til handlingsplanen. Desse tiltaka omhandlar mellom anna handtering av risikoar knytt til fleircampusmodellen, sjukdom, død og skadar på campus, og tap av sensitiv informasjon

eller digitale åtak på skulen. I 2020 vart ROS-analysen komplettert med ein tilråding om oppfølging av foreslåtte tiltak, med mellom anna oversyn over tiltak, eigarskap, tidshorisont og frist for gjennomføring.

5.4 Korleis er beredskapen organisert i HVL?

Beredskapsleiinga ved HVL er organisert gjennom ei strategisk krise- og beredskapsgruppe som består av utvalde medlemmar frå Strategisk leiargruppe (SLG), med faste støttefunksjonar innan mellom anna informasjonstryggleik, samfunnstryggleik og beredskap, personvern/GDPR, og intern og ekstern kommunikasjon. Kwart fakultet og fellesadministrasjonen har i tillegg eigne beredskapsgrupper, og avdeling for HR har ansvar for opplæring, øving og fagleg støtte til beredskapsgruppene. HVL har tilsett rådgjevarar innan IT-tryggleik (Heilund, 2020a) og innan tryggleik og beredskap (Heilund, 2020b), og deira ansvarsområde går mellom anna ut på å arbeide med risikostyring og -vurderingar, gi opplæring i tryggingsarbeid og utarbeide strategiar for tryggleiks- og beredskapsarbeidet ved høgskulen.

5.4.1 Personalhandbøker

Alle tilsette har tilgang til digitale personalhandbøker via intranettet Vestibyen (Høgskulen på Vestlandet, u.å.). Personalhandbøkene er levert av Compendia, og inneheld medarbeidarhandbok på norsk og engelsk, samt HMS-handbok og leiarhandbok. I medarbeidarhandboka kan ein mellom anna gå gjennom eit opplæringsprogram for nytilsette, kor ein får oversikt over organisasjonsstrukturen, informasjonskanalar, IT-system, opplæring i tryggleik og etikk og innføring i HMS. HMS-opplæringa for nytilsette består av instruksar, e-læringskurs og videoar, og det er spesifisert kva den nytilsette skal ha sett seg inn i i løpet av første dag i jobben, innan første veka, og innan tre månader. Tryggleiksopplæringa inneheld fleire korte e-læringskurs frå Sikresiden.no, og tar for seg tema som risikovurdering, IT-tryggleik, forebygging av radikalisering, korleis agere i situasjonar med pågåande, livstrugande vald (PLIVO) og personvern.

HMS-handboka har mange av dei same elementa som medarbeidarhandboka, men er organisert i kategoriar, slik at det er lett å finne fram til det ein har behov for. Kategoriane omhandlar rutiner og regelverk kring arbeidsmiljø, uønskte hendingar, personvern og informasjonstryggleik, krise og beredskap, varsling av kritikkverdige tilhøve, risikostyring og HMS ved HVL.

I leiarhandboka finn ein mellom anna informasjon om leiar sine oppgåver innan medarbeidaroppfølging, rekruttering, leiarskapsbygging og HMS-handboka.

5.4.2 Avviksrapportering

Tilsette kjem til avviksrapporteringssystemet via intranettsidene under overskrifta «Sei ifrå». Ein kan herfrå melde avvik innan HMS og undervisning, læringsmiljø og utdanningskvalitet, varsle om kritikkverdige tilhøve, og kome til ei samleside for IT-hjelp. Avviksskjemaet for uønskte hendingar innan HMS og varslings skjemaet for kritikkverdige tilhøve er i form av word-dokument som skal sendast på e-post til aktuelle mottakarar, og det er laga rutiner for korleis desse skal handterast i organisasjonen. Avviksskjemaet for undervisning, læringsmiljø og utdanningskvalitet er elektronisk, med fleire førehandsdefinerte kategoriar, samt fritekstfelt slik at ein kan skildre hendinga og forslag til forbetring med eigne ord.

5.4.2.1 Historia om eit avvik

Ved gjennomgang av innmeldte avvik som ligg tilgjengeleg i Public 360, det elektroniske sakshandsamings- og arkivsystemet til HVL, kom eg over eit avvik som kan vera illustrerande for korleis avvik blir handsama. Denne handteringa vil så tas opp att i drøftingskapitlet.

I januar i år gjekk det eit varsel inne på kontoret til Statsbygg på eit av campusa til HVL, på grunn av høg varmeutvikling på ein av omnane i sjukepleielaboratoriet SimArena. Ved kontroll synte det seg at mellom anna plastposar med skittentøy og ein tøy skjermvegg sto tett inntil panelomnar, noko som i verste fall kunne ha ført til brannutvikling. Statsbygg varsla driftseininga ved det aktuelle campuset som fjerna dei potensielle brannkjeldene, og det vart fylt ut eit avviksskjema, som vart sendt til instituttleiar. Her vart avviket skildra, i avviket vart det og henvist til at at dette ikkje var første gang det var avvik på brannvern rutinar på SimArena, men at det ikkje hadde vore så alvorleg før. I e-postkorrespondansen som er registrert i saka i Public 360 kjem det fram at einingsleiar for Avdeling for arealforvaltning, drift og utvikling (ADU) har hatt telefonkontakt med instituttleiar, og ber om at instituttet tek opp saka i ein breiare samanheng for å redusere sannsynet for at dette kan hende igjen. Svar frå instituttet syner at dei skal ta opp hendinga med studentar og tilsette som nyttar seg av SimArena, slik at ein i framtida kan vera meir medviten på dette.

5.4.3 Førstehjelpskurs

HVL tilbyr årleg kurs i førstehjelp til tilsette, og alle campus er utstyrte med minst ein hjartestartar. Informasjon om påmelding til kurs i førstehjelp eller bruk av hjartestartar blir publisert på intranettet.

5.4.4 Brannvern

Driftseininga ved Avdeling for arealforvaltning, drift og utvikling (ADU) har ansvaret for brannvern og evakuleringsplanar ved HVL. I HMS-handboka på intranettet finn ein ressurs-sider for kvart campus, med kontaktinformasjon til brannvernansvarlege, kurs i brannvern, brannforebyggjande tiltak og henvising til lovar og forskrifter. For to av dei fem campusa finst det i tillegg ein komplett brannverninstruks, med mellom anna oversikt over ansvarsfordeling, brannvernorganisasjon, evakueringsskjema, sjekklister for brannrundar og avviksskjema. Brukarkoordinator for kvart campus skal sørge for at alle tilsette får brannopplæring, og dei må underteikne eit skjema som dokumenterer at opplæringa er gitt.

5.5 Korleis er beredskapen opplevd i HVL?

5.5.1 Intervju med tilsette ved HVL

Gjennom fem fokusgruppeintervju som eg gjennomførte ved ulike campus til høgskulen kom me innom dei ulike tema som var skissert i intervjuguiden. Fokus vart litt ulikt frå intervju til intervju, alt etter korleis samtalen gjekk, og kva bakgrunn, arbeidstilhøve og interessefelt dei tilsette hadde, men det er likevel nokre fellestrekk å hente ut. I det følgjande skal me sjå på kva som kom fram i samtalanene.

5.5.1.1 Tankar om beredskap

Alle intervju starta med at informantane vart spurde om kva dei tenkte på når dei høyrde ordet beredskap. Her var informantane raskt ute med å gi forklaring på omgrepet, eller syne til ulike former for beredskap:

«Eg tenker vel at me skal – beredskap tenker eg at me skal planlegge for det som ikkje skal skje. Det viktige her er vel at me tenker gjennom kva er det me ikkje har lyst til at skal skje, og så prøve å lage ein eller annan plan for å kunne handtere det viss det skjer.»

«Og at det har ein viss alvorlegheitsgrad i seg og. At det ikkje berre er ein «bagatell» som skal inn i ein beredskapsplan, men at det må vera noko som er skadeleg for anten personar eller organisasjonen kanskje.»

«Tenker litt på tryggleik og, at ein har eit apparat som kan handtera ulike krisar og hendingar slik at dei tilsette kan vera trygge, føle seg trygge.»

Vidare relaterte dei beredskap til eige ansvarsområde, som internasjonalisering – at ein har eit apparat for å handtere uønskte hendingar med studentar som er ute og reiser, at ein har tenkt gjennom korleis ein skal handtere upårekna ting som skjer under ein eksamen, eller som ein informant som jobbar som kommunikasjonsrådgjevar påpeikar – behovet for å nå ut med rask og korrekt kommunikasjon dersom noko hender.

Ein av informantane som ofte har studentar med på ekskursjonar og liknande, fortel at dei på avdelinga legg ned eit grundig arbeid med risikovurderingar og evaluering før og etter turane. Dette gjer dei både for å vera trygge på at eventuelle uønskte hendingar kan bli handtert på beste måte, og for å sikre overføring av kunnskap om nye lærarar skal ta studentar med seg ved seinare høve.

5.5.1.2 Kven har ansvar?

På spørsmål om kven dei meiner har ansvaret for beredskapsplanlegging på HVL er informantane samde om at det er leiinga som har det ansvaret, men at me alle har eit ansvar for å halde oss oppdatert på prosedyrar. Informantane opplever imidlertid ikkje stor grad av involvering i dette arbeidet, verken frå leiar, verneombod eller tillitsvalde, og då er det ifølgje dei ikkje lett å kjenne til noko eigarskap til ansvaret for å vera budd på uønskte hendingar.

Ein av informantane, som tidlegare hadde ei leiarrolle i organisasjonen, fortel at ho tenker mindre på beredskap no, sidan ho ikkje lenger har noko formelt ansvar for det. Ho trekk og fram det akutte ansvaret me alle har, men at ho overlèt ein eventuell oppfølging av hendingar til nokon andre. Informantar med personalansvar fortel imidlertid om ein krevjande prosess etter fusjonen, kor det har teke tid å få etablert rutinar og få ein god struktur på dette arbeidet:

«Eg er ein av dei som har personalansvar, og eg tenker at dette arbeidet er noko alle leiarar, inkludert meg sjølv, bør sørgje for at dei eg er ansvarleg for veit noko om. Men så vil eg seie at me har jo vore gjennom ein større fusjon, og omorganisering, der veldig mange ting ikkje

har vore på plass. Det som ligg om beredskap no i personalhandboka er jo veldig utfyllande, men det har jo vore ein periode på 1-3 år kor det ikkje har vore så mykje på plass.

Ho fortel vidare at vernetenestestrukturen, som nett har blitt omorganisert for andre gong etter fusjonen, har vore krevjande. Leiarar med tilsette på fleire campus har hatt inntil fem verneombod å forhalde seg til, så det har vore vanskeleg å finne gode måtar å organisera arbeidet på.

Ein utfordring som fleire peikar på er korleis ein kan vite *kva* ein skal vite noko om, når ein kjem som nyttilsett. Kor ligg informasjonen, og kven skal informere dei nyttilsette om kor den ligg? Og om dei nyttilsette finn fram til kursa som ligg på medarbeidersidene, kven følgjer opp at dei har gjennomført dei?:

«Eg byrja å jobbe her i 2016, og eg hugsar at eitt eller to år etter eg starta, vart eg spurd om kor rømmingsvegane var, og det visste eg ikkje. Så eg saknar informasjon til nyttilsette. Kvifor fekk eg ikkje denne situasjonen då eg starta? No i korona får me info heile tida, men eg gjorde ikkje det i starten, så me har forbetra oss.

Eit anna moment som kom opp i intervjuet er utfordringane knytt til fagleg og beredskapsmessig organisering på tvers av campus. Dersom beredskapsinformasjonen blir for generell, meiner dei at det ikkje treff på campusvise skilnader, og at ein campus som ligg midt i sentrum, som til dømes campus Haugesund, nødvendigvis vil måtte ta andre omsyn når det gjeld beredskap enn campus Stord, som ligg meir landleg til. Det å ikkje kjenne den du eventuelt skal snakke med ved uønskete hendingar vart vidare problematisert av fleire av informantane. Det gjer ifølgje dei terskelen litt høgare for å ta kontakt, då må det vera meir alvorlege saker som skal tas opp. Behovet for ulik opplæring alt etter om du sit i den «skarpe enden», nær på menneske og potensielle hendingar, eller om du har leiaransvar for menneske som blir råka av uønskete hendingar, vart og trekt fram som eit ønskje.

På spørsmål om deltaking i brannøvingar kom det fram at det var stor skilnad på dei ulike campusane med tanke på kor ofte ein hadde brannøving, og om alle visste kva dei skulle gjera i tilfelle brann. Ein informant som tidlegare hadde soneansvar for å få folk ut av bygget fortel at det gjerne var verre å få ut tilsette frå kontora sine enn studentar, særskilt i periodar der brannalarmen hadde vore utløyst fleire gonger på kort tid.

5.5.1.3 Sikresiden.no

Nettressursen Sikresiden.no blir tatt opp i alle intervju, enten av informantane eller moderator, men det er stor variasjon i om og korleis denne blir nytta av informantane. Ein tilsett ved eitt av campusbiblioteka fortel at dei har lagt til Sikresiden.no som ein snarveg frå nettlesaren på datamaskinen i skranka, slik at studentvaktane, som gjerne er aleine på ettermiddagstid, lett kan finne fram til nødvendig informasjon. Andre fekk informasjon om Sikresiden.no då den vart etablert i 2017, men har ikkje vore innom sida sjølv i ettertid, medan andre igjen aldri har høyrd om sida, enda dei har jobba ved høgskulen i mange år.

Eit interessant fenomen som gjekk att ved fleire intervju var at ein av informantane nemnde noko om Sikresiden.no, og ei lita stund etterpå kom det frå ein av dei andre informantane at dei aldri hadde høyrd om denne sida før no, men at dei hadde søkt det opp på datamaskina si undervegs i zoomintervjuet, og var imponert over innhaldet.

5.5.1.4 Førstehjelpsøvingar

I alle intervju vart det stilt spørsmål om informantane hadde fått tilbod om førstehjelpskurs eller kurs i hjartestartar frå HVL. Nokre av informantane fortalde at dei hadde gjennomført kurs, men at det var før 2017, før fusjonen vart etablert. Andre igjen kunne fortelje at dei hadde arrangert kurs internt for eininga si på eige initiativ. Ein informant fortel at han har brukt å delta når han får tilbod om det, men at det som regel er svært få som deltek på desse kursa, kanskje berre fire-fem tilsette kvar gong. Andre peikar på utfordringar kring organiseringa av øvingane, at øvingane gjerne blir halde av bedriftshelsetenesta på eksterne lokale, og at ein må setje av så mange timar til det. Dersom det ikkje kjem som eit uttalt ønskje frå leiar om at dei skal ha oppdaterte kurs, er det vanskeleg å forsvare å setje av tid til det i ein travel kvardag.

Når det gjeld hjartestartarar kjenner dei fleste til kor dei heng, men mange er usikre på kven det er som kan handtere dei:

«Det har vore snakk om dei hjartestartarane, og at det er ingen som kan med dei, og at me burde nok ha hatt nokon som kunne det på eit husmøte eg har vore med på. Men det er jo ingen som tek tak i det, ingen som bryr seg nok til at det blir ei greie.»

5.5.1.5 Informasjonstryggleik

Informantane er stort sett samde om at det er meir fokus på informasjonstryggleik no enn tidlegare, og at den digitale kompetansen er høgare blant dei tilsette. Dei trekk mellom anna fram at dei sjeldnare høyrer om problem forårsaka av datavirus i organisasjonen, og reknar med at det heng saman med at dei tilsette no er meir medvitne på å ikkje trykke på tvilsamme lenker. Dei fortel vidare at dei brukar å delta på opplærings-e-postane som blir sendt ut i Nasjonal tryggleiksmånad i oktober kvart år, og fleire av dei medgir at det at ein kan vinne gåvekort i kantina dersom ein fullfører alle modulane er eit insentiv til å setje av tid til å gå gjennom dei. Andre informantar ser på desse e-postane som spam som dei ikkje set av tid til.

I ein diskusjon kring det at ein no må lage passord med mange bokstavar og spesialteikn, kom det fram at fleire tilsette no unngår å låse maskinen når dei forlét han, fordi det er så komplisert å låse den opp att etterpå. Dei lange passorda blir og oppgitt som ein årsak til at dei ikkje byter passord så ofte lenger, fordi det er vanskeleg å lage og hugse slike passord utan å skrive dei ned. Ein nyttilsett informant er overraska over kor lite medvitne mange av kollegaene hennar er når det gjeld informasjonstryggleik, og påpeikar behovet for eit sterkare fokus på personvern blant dei tilsette. Om dei ikkje har forståing for kvifor det er viktig å til dømes låse PC-en, meiner ho at dette må bli enda tydelegare kommunisert ut frå HVL.

5.5.1.6 Har tilsette vore involvert i risikoanalysar?

På spørsmål om dei tilsette har vore involvert i risikoanalysar i eininga dei jobbar i, kom det varierende svar. På nokre einingar har det vore gjennomført, men gjerne i samband med organisatoriske eller fysiske endringar i arbeidstilhøva:

«Me hadde mellom anna ei risikoanalyse saman med driftssjef då me bestemte oss for å slutte å låse biblioteket, då vart det gjennomført ein risikoanalyse, kva såg me på som risikoar knytt til det. Og då kom det jo opp – det fine med å ha ein slik konkret ting, er at då kjem det opp meir generelle ting og.»

Ein annan av informantane kan fortelje at han er usikker på kor systematisert det er, men at dei i alle fall brukar tid på møter i eininga på å dele informasjon om uønskte hendingar, ting som ikkje fungerer optimalt, eller som kan utgjera eit trugsmål, og korleis det vart handtert.

Fleire av informantane har vore med på risikoanalysar i kraft av ei rolle dei har i beredskapsorganiseringa, anten det er som ein deltakar i brannteamet på campus, eller som tilsett i HR-avdelinga som skal føre analysen i pennen. Ingen av dei fortel imidlertid om regelmessige risikovurderingar initiert av einingsleiinga.

5.5.1.7 *Har erfaringar med korona endra korleis informantane ser på beredskap?*

I samband med koronapandemien opplever fleire av informantane at det har blitt eit auka fokus på beredskap, og då særskilt med fokus på smittevern. Ein av informantane fortel at dei etter kvart har blitt vande med å arbeida under skiftande tilhøve, og at dei er betre budde på at ein situasjon kan endre seg frå ein dag til den neste. Dei har og brukt intranettet meir aktivt for å søke opp siste nytt om kva reglar som gjeld for tilsette til ein kvar tid.

5.5.1.8 *Kva forhold har tilsette til avviksrapportering?*

HVL er organisert etter faglege prinsipp, ikkje geografiske, og det fører til at mange tilsette ikkje har næraste leiar på same campus som seg sjølv. Fleire av informantane problematiserte dette ved å syne til at dei opplevde det som vanskeleg å ta opp ulike tilhøve i linje. «Sei ifrå», eit system for å melde inn uønskte hendingar, manglar og feil på høgskulen vart diskutert i fleire intervju, men informantane hadde lite erfaring med bruk av den.

I intervju er det fleire som fortel om konkrete hendingar som potensielt kunne ha vore skadelege, men kor det gjekk bra. Dei reflekterer i intervjuet over at det nok burde ha blitt følgt opp i ettertid, men at det ikkje var noko dei tenkte på der og då, og det var ingenting som utløyste noko meir i organisasjonen som følgje av hendinga.

Ein informant synte til ei hending som dei somme gonger handterer på biblioteket, men som dei ikkje reknar som hendingar som treng å rapporterast nokon stad:

«Med jamne mellomrom har me jo ein student som svimar av då, eller får eit anfall av eit eller anna, det hender jo det, sånn annakvart år eller noko slikt, men det har me aldri rapportert eller skrive ned, men då vurderer me det etter kor alvorleg det ser ut, eller så hentar me nokon, eller så.. Det har aldri vore på det nivået at me ringer 113 sånn omgåande då, men me har teke dei inn på kontoret og lagt dei litt ned for å slappa av, køyrd dei til legevakta, sant, altså me har gjort diverse, men det har aldri blitt rapportert nokon stad, det har liksom berre blitt gjort.»

Dette starta ein diskusjon om kva læring me hentar ut av slike situasjonar. Viss dette skjer med jamne mellomrom, kan det då vera hensiktsmessig å gi dei tilsette på biblioteket ein opplæringspakke eller prosedyre for korleis ein skal handtere slike situasjonar? Kva veit me om årsaker til at studentane svimar av, er det noko som kan forebyggast?

I fleire tilfelle synte informantane ein manglande forståing på skilnaden mellom varslings- og avviksrutinar, og diskusjonen gjekk på om det var greitt å melde ifrå om noko på Sei ifrå, i staden for å ta det direkte opp med leiaren sin. Generelt verka avviksrapportering å vera noko framand, noko dei ikkje hadde eit medvitent forhold til.

Ei ulempe som blir peika på om ein skal bruke avviksrapportering for å få til ei endring, er at det kan ta så lang tid å få endringa gjort:

«Eg har inntrykk av at det viktige er jo å snakke med rett person. Det med skjemaer og så bortetter.. Det kan jo ta frykteleg med tid før det skjer noko. Så det er som kollegaen min seier, at det er viktig å ha leiarar eller vaktmeistrar, vite kven ein skal snakke med. Mykje var betre før, me visste kva vaktmeister, kva person du skal ta tak i, eller vaskehjelp eller noko. No er det berre – eg synes ein del av dei tinga er blitt vanskelegare, for du skal eigentleg gå tenesteveg, i staden for å gå rett på, og fylle ut eit IT-skjema eller kva det måtte vera, og så går det kanskje fjorten dagar.»

5.5.1.9 Korleis kan me bli betre?

I dei fleste av fokusgruppeintervjua kom det opp mange gode forslag til forbetring, mellom anna at det bør kome obligatoriske e-læringskurs som alle må gjennomføre med jamne mellomrom, og at det kan vera eit punkt i medarbeidarsamtalen om dei er gjennomført. Fleire av informantane var vande med dette frå tidlegare arbeidsgjevarar, og stilte spørsmål med kvifor det ikkje er laga rutinar for ein slik systematisk tilnærming til beredskapsøving ved HVL:

«Me må ha eit lett, oversiktleg system, slik at ein veit kva ein skal gjera. Men det som eg kanskje opplev hos oss no er at du må setje deg inn i det sjølv. Og i kvardagen går ein ikkje og tenkjer over det, i alle fall ikkje eg. Eg er ikkje i beredskap sånn i kvardagen, for eg er oppteken av å gjera jobben min. I den førre jobben min hadde me opplæring med personalet ein gong i året. Me hadde fast brannøving ein gong i året, me gjekk gjennom HMS, alt sto i ein perm, me sørga for at alle visste kor dei fann informasjon, kva som skulle skje, og så var jo kommunen riset bak spegelen. Dei kom og sjekka oss, og spurde tilfeldige om: Kva veit du om beredskap på jobben? Så me hadde eit veldig system på det. Men i vår organisasjon så må du på ein måte.. Ja – hugse å kikka på desse beredskapssidene, noko som eg i alle fall er dårleg på sånn i det store og det heile. Så det er veldig uvant.»

5.5.2 Intervju med instituttleiar

Gjennom intervju med ein av instituttleiarane på HVL ønskte eg å få innsikt i kva krav og forventningar knytt til beredskap som ligg til mellomleiarroller i organisasjonen. Instituttleiarstillingane er knytt til fakultet, og har noko ulikt innhald, alt etter storleiken på instituttet. Felles for stillingane er likevel at dei har ansvar for arbeid med kvalitet og læringsmiljø på instituttnivå, og at dei har personalansvar for ei gruppe fagleg tilsette (Høgskulen på Vestlandet, 2018)

Informanten fortel at dei opplever å ha stor tillit frå leiinga si til å sjølv utforme innhaldet i personalmøte, og at mellom anna HMS er eit fast punkt på desse møta. Informanten har eit godt samarbeid med andre instituttleiarar på campus, og måten fakultetet er organisert på, med at dei har sørge for stadleg leiing for tilsette på dei einskilde campus, gjer at dei er godt rusta til å handtere ulike situasjonar som kan oppstå.

Som tidlegare tilsett ved ei stor verksemd med høgt tryggleiksfokus, stiller og informanten spørsmål ved kvifor det ikkje er iverksett obligatorisk kursing av tilsette innan IT-tryggleik, tryggleik og beredskap. På spørsmål om korleis informanten trur dette vil bli motteke av dei tilsette på instituttet, blir behovet for tydelege avklaringar frå leiinga med ei god grunngjeving på kvifor dette er viktig vektlagt.

Informanten tek fram uttrykket «å peike med heile handa» i forklaringa på korleis leiinga må kommunisere med dei tilsette. I koronasituasjonen har det tidlegare kome tilrådingar og frårådingar frå øvste leiing som kan tolkast på fleire måtar, og då har det som mellomleiar vore vanskeleg å navigere mellom kva ein bør gjera, og kva dei tilsette ønskjer å gjera:

«Til dømes, i fjor, då frårådde dei fysiske møte. Men fråråding innebar at ein kunne HA fysiske møte. Det var kanskje ikkje så lurt å ha fysiske møte, men det var heilt greitt å ha dei. Så i teksten så motsa ein seg sjølv veldig. Og i beredskapssituasjonar og tiltak må ein vera svært tydeleg, ein må «peike med heile handa». Gjer me ei avgjerd om å stenga heile campus, ja då stenger me campus. Og så kjem det: Har du lab, ferdigheitstrening eller praksis, kan du søkje om unntak frå dette. Og då får eg studentar på campus, og eg får ein lærar på campus som skal undervise dei. Og i læringssituasjonar er det jo det me ønskjer, for elles blir jo undervisninga lidande, og det vil me ikkje – det skal ikkje gå ut over studentane. Men me ser jo kor fort det spreier seg.»

Dette har ifølgje informanten betra seg etter kvart som tida går, og ein får meir erfaring med pandemien. Avgjerder som kjem er klarare, og beredskapsgruppene på fakultet får tidleg informasjon slik at dei kan jobbe med dei innan det blir lagt ut på Vestibylen.

5.5.2.1 Tankar om ansvar

Sjølv om informanten er einig i at beredskapsleiing er eit leiaransvar, er det likevel viktig å trekkje fram den einskilde tilsette sitt ansvar for å vera opplyst om tryggingstilhøve i samband med jobben sin, det vera seg IT-tryggleik, brannvern, rømmingsvegar, førstehjelpskurs og smittevern i samband med stengde campus og koronasituasjonen:

«Beredskap er ikkje berre eit leiaransvar, det er alle sitt ansvar. Og om det er nokre tilsette som føler at dei manglar noko, til dømes om dei manglar eit HLR-kurs. Då må du faktisk gå til leiaren din og seie dette. Leiarar kan ikkje lesa tankar. Mange trur at me kan det, at me skal fange opp alle signaler og allting, men det må jo formidlast av dei som ønskjer det. Og det er ikkje berre mitt ansvar å tenke på beredskap for mine tilsette. Eg får førespurnader no frå folk som vil jobbe på campus. Eg har sagt at alle som vil gå på campus må sende meg ein e-post, slik at eg veit kven som er der om noko skjer. Men om du vel å gå på campus, då er smittevernet på campus ditt ansvar, ikkje mitt. Eg minner om det i e-posten: «Hugs smittevern.» Om du vel å gjera det eller ikkje er opp til deg.»

5.5.2.2 Avviksrapportering

Informanten fortel at dei tilsette på instituttet har skrive avvik når dei ser at det er nødvendig, men er ikkje nøgd med korleis avvikssystemet på HVL er bygd opp. Informanten etterlyser digitale løysingar som er enkle å fylle ut, og som er enkle for leiarane å handtere når dei kjem inn.

5.5.3 Intervju med rådgjevar for samfunnstryggleik og beredskap ved HVL

Det siste intervjuet vart gjennomført som ein samtale med HVL sin rådgjevar for samfunnstryggleik og beredskap. I samtalen gjekk me gjennom noko av det som har kome opp i fokusgruppeintervjua, og diskuterte strukturelle tilhøve i organisasjonen. Rådgjevaren fortel om arbeid som pågår for å auke fokus på tryggleik og beredskap i organisasjonen, mellom anna er HMS-kurs for medlemmar i arbeidsmiljøutvalet (AMU), verneombod og leiarar på trappene. Samstundes er verneombodsrolla revitalisert og lagt i linje, og det er sett av midlar til å styrke satsinga på Sikresiden.no med tryggleiksinformasjon ut mot studentar og tilsette.

Det er og eit ønskje om å få innført eit heilhetleg avvikssystem, som ikkje berre erstattar det noverande systemet innanfor HMS, men som heng saman med andre avviks- og rapporteringssystem i organisasjonen:

«Me har identifisert no at rutinane ikkje er godt nok kjend. Systemet er heller ikkje godt. Det er eit godt system for rapportering og registrering, men ikkje eit lærande system, og det er heller ikkje eit system som gir noko tilbakemelding til den som rapporterer, og dermed ser ikkje du vitsen neste gong med å rapportere når du finn ut noko. For du ser aldri noko til oppfølginga. Men me kan ikkje berre gå ut og kjøpe eit avvikssystem på HMS, for då får me berre nok eit nytt system. Me må først bruke kreftene våre i år på å finne ut kva avvikssystem HVL skal bruke. Og som då skal brukast innanfor HMS, og forhåpentlegvis innanfor IT, drift av bygg og annan infrastruktur og kvalitet i utdanningane.»

Rådgjevaren er oppteken av barrieretenking, kor viktig det er at leiinga har eit høgt ambisjonsnivå knytt til dette fagområdet, og at det blir teken strategiske avgjerder knytt til korleis me skal dimensjonere beredskapen ved HVL. Skal me ha øvingar utover minimumskravet, er omfanget av beredskapsgruppene hensiktsmessige, skal me vera klare til å mobilisere 24/7?:

«Me bør kunne tenkje at kanskje i løpet av dei neste fire åra så kan ein student hos oss døy under utdanninga. Fordi me driv faktisk ein del risikobasert aktivitet. Men det er ikkje det same som å lene seg tilbake og seie at det er greitt. Det er skilnad på å akseptere og akseptere. Me kan innsjå at det me held på med er så farleg at med så og så stort sannsyn så vil nokon døy eller skade seg livstrugande i løpet av så og så lang tid, med aktivitet hos oss. All statistikk tilseier det. Og det innser me, der ligg aksepten vår, for me skal drive den typen utdanning. Men då må me faktisk ha system for å fange opp dei gangane det nesten går gale, slik at me kan justere rutinane våre eller åtferda til dei som er med på dette, slik at me utset denne frekvensen, aukar tida mellom kvar gong det går gale.»

I fleire av fokusgruppene kom tematikken rundt det å gjera kurs innan mellom anna IT-tryggleik og førstehjelp obligatoriske opp, men rådgjevaren er ikkje viss på om det vil vera det som skal til for å få eit meir medvite forhold til tryggleikstenking på eigen arbeidsplass. Han peikar på leiarane sitt ansvar for å styre dette i større grad, og sjå det an frå eining til eining, slik at ein ikkje er avhengig av han eine som har personleg initiativ og interesse for å gjennomføre slike kurs.

Rådgjevaren vektlegg behovet for læring av hendingar, at me ikkje bør hamne i den klassiske organisatoriske læringsfeilen, kor me korrigerar den som har gjort feilen, og tenkjer at det er

nok. Eller å oppdage at det manglar ei rutine for dette, skrive rutina, og vera nøgde med det. Læringa ligg i å gjera rutina kjend for dei som har nytte av dei, skape forståing for kvifor den er slik, vurdere om dette er beste måte å gjera det på, og stille krav til at den skal nyttast framover i heile organisasjonen.

6 Drøfting

I dette kapitlet vil funna mine bli analysert, og teoriane frå kapittel 3 vil bli drøfta opp mot forskingsspørsmåla i oppgåva. Til slutt vil eg prøve å samanfatte funna frå drøftinga til å svare på den overordna problemstillinga i oppgåva: Kva faktorar er det som påverkar læring knytt til beredskap ved HVL? Oppbygginga av kapitlet følger forskingsspørsmål og problemstilling.

6.1 Forskingsspørsmål 1: Kva eigarskap har tilsette ved HVL til tryggleik og beredskap? Eigarskap som omgrep kan vera lett å bruke, men vanskeleg å definere. I denne oppgåva blir det brukt i betydninga «å identifisere seg med», og eg har nytta spørsmåla i intervjuguiden som omhandlar tankar om beredskap i organisasjonen, om dei har meldt inn avvik, om dei har delteke på kurs i førstehjelp/hjartestartar i regi av HVL, haldning til IT-tryggleik og kjennskap til Sikresiden.no som indikatorar for å vurdere korleis dei tilsette identifiserer seg med tryggleik og beredskap i organisasjonen sin. UH-sektoren består av store, komplekse organisasjonar med høg aktivitet innan mange ulike felt. Ordinær klasseromsundervisning ja, men og - som i HVL sitt tilfelle – mellom anna arbeid i kjemi- og brannlaboratorium, arbeid med tungt maskineri i elektroutdanninga, dykkarutdanning, friluftslivslinjer, internasjonalisering og ei stor mengd studentar ute i praktiske studium. Campusa er opne lokale utan adgangskontroll på dagtid, dei er ofte plassert sentralt i byar, og inneheld mange menneske, både besøkande, studentar og tilsette. Arbeidsoppgåver spenner frå publikumsmottak, kantinedrift, forskning, undervisning, driftsoppgåver og administrasjon. Det vil derfor i aller høgste grad vera behov for ein medviten tryggleikskultur, og eit eigarskap til beredskapen som finst i organisasjonen. Likevel kan det sjå ut til at det ikkje er tilfelle, basert på tilbakemeldingar frå informantane som stilte opp i fokusgruppeintervju.

6.1.1 Eigarskap til avviksrapportering

Ron Westrum brukte omgrepa *patologisk*, *byråkratisk* og *generativ* organisasjonskultur for å skildre organisasjonen sin haldning til tryggleiksspørsmål (Reason, 1997, s. 38). Dette omhandlar mellom anna korleis ein legg til rette for innmelding av avvik, og korleis dei blir handtert. HVL har eit system for innmelding av uønskte hendingar tilgjengeleg frå intranettet, men dette verkar å vera lite kjend blant tilsette, og ein blir i litan grad oppmoda til å melde inn avvik. Som ein av informantane peika på var det lettare å berre «ordne det» der og då, og når det var ordna, var saka ute av verda. Dette kan tyde på ei manglande forståing av hensikta

med å melde inn avvik, men kan like gjerne vera basert på ein erfaring med at innmeldte avvik ikkje blir fulgt opp og forbetra.

I teorikapitlet vart me kjend med faktorane som ifølgje James Reason kan vera med på å auke sannsynet for at ei hending blir rapportert: At ein ikkje risikerer straff for å melde inn eit avvik, at ein kan vera anonym om ein ønskjer det, og at dei som handsamer rapporten ikkje er dei same som har mynde til å sanksjonere overfor den som rapporterar (Reason, 1997, s. 197). I HVL sine avvikssystem kan ein vera anonym om ein skal melde inn tilhøve ved utdanningskvalitet og læringsmiljø. Dette er eit elektronisk skjema som stort sett er brukt av studentar, og som blir handsama av ein rådgjevar før det blir sendt vidare i organisasjonen. I systemet for varsling av kritikkverdige tilhøve kan ein markere at ein ønskjer å vera anonym, men ein blir oppmoda til å varsle med namn, og det er leiar eller HR-avdelinga som står ansvarleg for å ta tak i saka innan gitte fristar. I avviksskjemaet for uønskete hendingar er ein ikkje anonym, her står næraste leiar som saksansvarleg, og det er dei som har ansvar for å følgje opp saka.

Reason peikar og på opplevinga av at saka blir teken på alvor, at ein får tilbakemelding om korleis saka er fulgt opp, samt at det er lett å fylle ut og sende inn rapporten. Mange avvikssystem har elektroniske løysingar kor den som melder avviket kan følgje med på kva tiltak som blir gjort, og får automatisk melding når avviket blir lukka. Dette er førebels ikkje på plass på HVL, men som rådgjevaren for samfunnstryggleik og beredskap i organisasjonen fortel, er dette noko dei ønskjer å få på plass om ikkje så lenge.

Å følgje opp uønskete hendingar er ein viktig del av tryggleiksarbeidet. Hendingar som ikkje blir fulgt opp risikerer å bli liggjande som latente feil som, dersom tilhøva ligg til rette for det, kan føre til ein større hending. Dette kan me sjå att i Reason sin sveitserostmodell (Reason, 1997, s. 12). I den generative organisasjonskulturen ifølgje Westrum vil feil føre til omfattande tiltak, og funn frå intervjua kan tyde på at dette kanskje ikkje er tilfelle ved HVL.

I dømet med plastposane med skittentøy (sjå s. 59) som vart plassert framfor panelomnar i sjukepleielaboratoriet kan me sjå nokre problematiske trekk ved avvikshandtering og -rapportering ved HVL. Saka er tilsynelatande ferdig handsama i Public 360, men det ligg ikkje

noko dokumentasjon på eventuelle tiltak i etterkant utover at fagavdelinga skulle minne sine brukarar av lokala om brannvern. I avviksskjemaet blir ansvaret for å lukke tiltaket lagt på instituttet, men det følgjer ikkje med forbetningsforslag til dei frå eininga som melder, som faktisk har brannfagleg kompetanse. Det å minne brukarar på brannvern hjelper kanskje på kort sikt, men dersom ein ikkje byggjer tekniske barrierar som til dømes gjer at ein ikkje kan setje brennbart materiale inntil omnane, eller byter dei ut med nye omnar som ikkje blir like varme, kan slike situasjonar oppstå på nytt, anten det er studentar, lærarar, reinhaldspersonale eller andre som brukar lokala. Det er heller ikkje eit system som sikrar at læringa ein har fått på dette campuset på grunn av hendinga blir delt med SimArena på dei andre campusane, slik at ein kan unngå tilsvarende situasjonar der.

6.1.2 Eigarskap til førstehjelp

HVL tilbyr årleg kurs i førstehjelp og bruk av hjartestartar på alle campus, men det meldes om liten deltaking på desse kursa. Kva kan grunnen til dette vera? Fleire av informantane fortalde at dei i kraft av å vera frivillige i turistforeiningar/Raude Kross hadde krav om å gjennomføre kurs med jamne intervall, og derfor ikkje hadde behov for å ta kurs i regi av HVL. Dette kan likevel ikkje forklare kvifor brorparten av dei tilsette ikkje tek imot tilbodet når skulen tilbyr det, så forklaringa må liggje andre stader.

I fokusgruppeintervjua vart faktorar som tid trekt fram som ein årsak til at dei ikkje hadde gjennomført førstehjelpskurs, eit anna utsegn var at det som regel alltid var ein sjukepleielærer i nærleiken om noko skulle oppstå, og då visste dei kva dei skulle gjera. Dette kan tyde på strukturelle tilhøve i organisasjonen som gjer det vanskeleg å setje av den tida som trengs til å gjennomføre slike kurs, til dømes at det er vanskeleg å integrere dette i timeplanen for fagtilsette. Ein annan faktor kan vera at det ikkje kjem som eit påtrykk frå leiar, og det blir dermed nedprioritert til fordel for meir presserande oppgåver som ein har som tilsett på ein høgskule.

I styringsdokumentet for arbeidet med samfunnstryggleik i Kunnskapsdepartementet sin sektor blir leiar sitt ansvar halde fram som eit viktig element for å skapa ein god kultur for forebygging, gjennom å påverke og motivere dei tilsette til å ha gode haldningar og åtferd

knytt til tryggleik. Dette må komme fram i forventningar, merksemd og prioriteringar på leiarnivå.

Dette samsvarer med Hopkins (2002) sitt syn på haldningsendring gjennom risikoerkjening, kor ein ved å systematisk etterspørje tankar rundt potensielle risikotilhøve ved ei handling etter kvart venner tilsette til å tenkje seg om før ein tek til med noko, eller å reflektere over kva ein bør vera budd på i arbeidskvardagen. HVL er ein organisasjon med menneske i alle aldre, mange er over 50 år, og det å ha oppdaterte kunnskapar innan førstehjelp kan vera nyttig både for eigen del, for når ein har ansvaret for studentar på ekskursjon, og det kan vera nyttig dersom kollegaen på nabokontoret får eit illebefinnande.

6.1.3 Eigarskap til informasjonstryggleik og Sikresiden.no

Styringsdokumentet held fram informasjonstryggleik som eit viktig element i arbeidet med samfunnstryggleik, og stiller forventingar til at alle verksemdene underlagt KD prioriterer dette arbeidet høgt, gjennom fokus på *konfidensialitet* -at ein har kontroll på kven det er som har tilgang til data, *integritet* – at data ikkje kan bli endra utilsikta eller tilsikta av uvedkommande, og *tilgjengelegheit* – at data er tilgjengeleg ved behov (Kunnskapsdepartementet, 2019).

IT-tryggleik er eit omgrep dei fleste informantane har eit medvitent forhold til. Datamaskinen er for dei fleste hovudverktøyet, og problemstillingar rundt det å låse maskinen når du forlét han, det å sende kryptert e-post, å skifte passord regelmessig og kjennskap til GDPR (personvernforordning) vart diskutert i intervjuet. Deltaking på den digitale opplæringspakken til Nasjonal tryggleiksmånad blir trekt fram som eit godt hjelpemiddel for å auke den generelle medviten rundt dette temaet – når dei hadde tid til å setje seg ned med det.

Det verka likevel som om det var varierende grad av etterleving av desse prinsippa - dette å forlate PC-en utan å låse den, med open dør, over lengre tid, var mellom anna eit kjend fenomen på fleire campus. Ein årsak til dette kan kanskje vera ei visse om at området ein sit på har avgrensa åtgang, slik at det berre er personar med nøkkelkort eller som er sleppe inn som har tilgjenge. Ein annan årsak kan vera tanken om at ein sjølv har heiderlege føremål, og då er det vanskelegare å tenke seg at andre kanskje ikkje har det?

Etter at koronapandemien braut ut i mars 2020, og i heile studieåret 20/21 har svært mange av dei tilsette på HVL hatt heimekontor meir eller mindre på fast basis. Dette kan skape nye utfordringar for IT-tryggleik, mellom anna at dei tilsette brukar jobbutstyret privat. HVL har imidlertid strenge føringar for nedlasting av programvare og anna utstyr, det er det berre administratorar som kan gjera. IT-avdelinga har og høve til fjernhjelp av tilsette, og får generelt gode skotsmål av informantane i høve det å leggje til rette for IT-tryggleik. I samband med tryggleik og beredskap er gjerne mennesket det svake leddet, og då er det viktig at organisasjonen har tekniske barrierar, jamfør Reason sin sveitserostmodell, som kan vera med på å avgrense høvet menneska har til å gjera feil, og til å redusera konsekvensane av feila som likevel blir gjort. Døme på dette i høve IT-tryggleik er krav om å skifte passord regelmessig, åtgangskontroll, avgrensingar i rettar ein har til å gjera endringar på datamaskinane, to-faktorautentisering på ulike program, oppdatert maskinpark og gode spamfilter.

Nettressursen Sikresiden.no har utvikla fleire e-læringskurs innan informasjonstryggleik, personvern og nettvett, og har dei siste åra og satsa på å utvikle kunnskapsspel på mobil retta mot tilsette og studentar, mellom anna Personvernspillet. Dette var lite kjend blant informantane, og HVL gjer vel i å nytte seg av slike eksterne verkemidlar og oppmode tilsette til å gjera seg kjend med Sikresiden.no og ta i bruk ressursane som ligg tilgjengeleg.

I den overordna ROS-analysen til HVL frå 2019 vart det gjort ei kartlegging av kor mange hendingar som har funne stad dei fem foregåande åra der kriseleiinga vart mobilisert. Til saman utgjorde dette fem tilfelle på to av campusa, ved andre uønskte hendingar har desse vore handtert i linje. Med deira ord støttar dette opp «...om dei generelle funna i denne risikoanalysen, der sannsynet for ulike hendingar i all hovudsak er sett lågt.» (Høgskulen på Vestlandet, 2019b, s. 7), og det syner oss at dei tilsette stort sett ikkje hadde vore eksponert for hendingar av ein slik storleik at ein måtte setje inn kriseleiing.

Om ein legg Barry Turner sitt informasjonsprosesseringsperspektiv til grunn, kan ein kalle periodar mellom uønskte hendingar for ei førkrisefase, kor latente feil kan få utvikle seg (Engen et al., 2016, s. 266). Om dei tilsette opplever at det ikkje er fare for at noko uønskt vil hende, kan det vera ei forklaring på kvifor dei ikkje er så opptekne av å ha oppdaterte kunnskapar innan førstehjelp, at fleire tilsette ikkje vil gå ut av kontoret når brannalarmen går,

eller at dei ikkje finn det nødvendig å låse PC-en om dei forlet kontoret med open dør? Desse tilsynelatande små handlingane kan utvikle seg til ein auka sårbarheit i organisasjonen som kan føre til at uønskte hendingar får større konsekvensar enn dei hadde trengt å få når ei krise først oppstår.

Oppsummert kan det sjå ut til at dei tilsette ved HVL ikkje har eit sterkt eigarskap til tryggleik og beredskap. Mange av informantane har lang fartstid i dei tre tidlegare institusjonane som fusjonerte til HVL i 2017, og det verkar som om dette manglande medvitet rundt tilhøve som angår tryggleik og beredskap og var til stades i desse organisasjonane. Det har tatt noko tid å få rutinar og prosedyrar på plass i HVL, men det verkar ikkje som om det har vore etterlyst eller problematisert i noko særleg grad etter fusjonen.

6.2 Forskingsspørsmål 2: Kor delaktige er dei tilsette i analyse- og planleggingsprosessar i samband med beredskapshandtering?

Styringsdokumentet stiller fleire krav til sine underliggende verksemder, mellom anna at dei skal utarbeide ROS-analysar knytt til samfunnstryggleik, at dei skal gjennomgåas kvart år og reviderast minimum kvart fjerde år. Dei skal og utarbeide krise- og beredskapsplanar, pandemiplan og gjennomføre krise- og beredskapsøvingar. I styringsdokumentet er det ikkje angitt kven som skal utføre eller delta i desse analyse- og planleggingsprosessane, men det blir peika på at analysane kan bidra til å styrke ei erkjenning av risiko både for tilsette, studentar og andre, slik at dei alle kan *«forstå risikoen dei kan bli utsett for, og erkjenne ansvaret for å handtere den»* (Kunnskapsdepartementet, 2019, s. 18). Ein måte å sørge for styrka risikoerkjenning vil vera å involvere breitt i analyseprosessane, slik at fleire enn leiargruppa får ta del i dei mentale øvingane som skal til for å tenke på ulike risikotilhøve i eigen eining.

I den overordna ROS-analysen til HVL frå 2019 vart alle fakultet, fellesadministrasjonen, tillitsvalde, verneombod og studentorganisasjonen involvert, og innspel frå dei ulike einingane vart samla opp i risikokategoriar. Gjennom samtalane i fokusgruppeintervjua, og basert på eigen erfaring, kan det sjå ut til at denne analysen ved fleire einingar vart gjennomført på leiarnivå, utan involvering av tilsette lengre ned i hierarkiet. Nokre av informantane fortalde om risikovurderingar gjort på avdelingsnivå i samband med endringar i organisasjonen, eller i

samband med ekskursjonar med studentar, men berre ein informant refererte til jamlege diskusjonar kring potensielle risikoar i eininga si. Det kom og fram i fokusgruppeintervjua at einingar med fagleg kompetanse på tryggleik og beredskap ikkje nødvendigvis har blitt involvert i utarbeiding eller revidering av beredskapsplanar og andre tryggleiksprosedyrar.

Reason brukar omgrepet fleksibel kultur om ein organisasjon som raskt kan endre den organisatoriske strukturen sin dersom det oppstår akutte hendingar, og kor dei som er nær på hendinga kan ta raske avgjerder og løyse problema som oppstår utan at dei treng å vente på at dei med formelt ansvar kjem på banen (Reason, 1997, s. 2018). HVL har mange dyktige tilsette med erfaring innan både krisehandtering, brannvern og førstehjelp, og kan derfor vera godt rusta til å handtere eventuelle hendingar som oppstår akutt på ein campus. Det kan likevel vera farleg å lene seg på einskilde personar i alle samanhengar, og HVL bør derfor ha fokus på brei involvering blant tilsette, slik at alle har eit minimum av kjennskap til ulike prosedyrar, og har ei erkjening av risiko som er i samsvar med hendinga.

Både Sommer et al. (2020, s. 112) og Smith (2004) peikar på kompetanse som ein viktig faktor for at ein organisasjon skal vera godt budd i beredskapssituasjonar. Dei syner til betydinga av å ha opparbeida seg eit fagmiljø og ha systematisert opplæring av menneske, slik at ein ikkje gjer seg avhengig av einskildpersonar med spesialkompetanse. Organisasjonar bør derfor ha jamlege beredskapsøvingar kor andre enn beredskapsgruppa er involvert. Dette treng ikkje å berre vera fullskalaøvingar; som Sommer et al. trekkjer fram kan det vera nyttig å ha diskusjonsbaserte øvingar før ei eventuell større øving for å luke bort unødvendige feil som elles vil kome fram i ein kostbar operasjon. Smith (2004) trekkjer i tillegg til den interne læringa og kompetansehevinga fram det omdømmemessige perspektivet på å gjennomføre øvingar. Ein kan avdekke potensielle svakheiter i organisasjonen, men syner omverda at ein tek beredskap på alvor. HVL har eit pågåande arbeid i å utarbeide øvingsplanar som både involverer studentar, tilsette og krisegrupper, og ser såleis ut til å vera på god veg til å utvikle organisatorisk kompetanse innan beredskapsøvingar. Organisasjonen har likevel noko å gå på når det gjeld systematisk risikotenking blant tilsette.

Manglande involvering av tilsette kan, som påpeikt tidlegare i dette kapitlet, føre til mindre eigarskap til beredskapstenking, og dermed gi eit svakare grunnlag for risikoerkjening og

tanke sett om kva som kan gjerast betre. Ved å inkludere fleire tilsette i risikoanalyseprosessar kan ein få inn fleire perspektiv på potensielle risikoar. Vidare kan ein gjennom dialog om korleis ein handterer ulike situasjonar få dei gode diskusjonane kor ein ikkje berre endrar rutinar som følgje av at nokon har erfart noko, men ein kan tenke nytt om heile prosessen, og slik oppnå dobbeltkretslæring.

Ein utfordring knytt til dei strukturelle tilhøva på HVL er at mange av leiarane har tilsette på fleire campus, med ulike geografiske tryggleikssyn å ta. Det som kan vera viktig å ha reflektert over og øve på ved ein campus kan vera mindre viktig på ein annan. Som ein informant seier:

«I dag så har me jo situasjonen at av me som jobbar i biblioteket så er det berre to av oss som har same leiar, og ingen av oss andre har same leiar, og min leiar har ingenting med biblioteksdrifta på denne campusen å gjera. Og det er ein organisering som funkar veldig fint det altså, men det betyr at eg kan ikkje ringa han og spørje om kva eg skal gjera i skranka, for det har ikkje han noko med.»

Utan ein tydeleg forventning om at dei som er samlokalisert skal ha ei samd erkjenning av potensielle risikoar, kan det vera vanskeleg å organisere dette utanfor dei formelle einingane. Det er ikkje dermed sagt at campusvis beredskapsorganisering er vegen å gå, men eit høgt fokus på campusvise utfordringar i sentrale beredskapsgrupper bør vera oppe på dagsorden.

Ein annan utfordring kan vera knytt til storleiken og kompleksiteten ved organisasjonen. I styringsdokumentet blir det stilt krav om at ei verksemd skal gjennomføre minst ei øving i året, men ikkje nødvendigvis heile organisasjonen på ein gong (Kunnskapsdepartementet, 2019, s. 19). Jamlege øvingar sikrar at kriseleiinga får øvd seg, gjerne i samband med eksterne aktørar. Det sikrar imidlertid ikkje at tilsette ved det einskilde campus har høve til å bli involvert. Dersom ein legg opp til øvingar i henhold til minimumskravet på ulike campus kvart år, vil det gå fem år mellom kvar gong øvinga finn stad på den campusen dei tilsette er.

Oppsummert verkar det som om tilsette i liten grad er involvert i analyse- og planleggingsprosessar i samband med beredskapshandtering. Det ser ut til å vera lagt ned grundig arbeid i å utføre analysar, øvingar og planar i tråd med sentrale krav, men med liten forankring nedover i organisasjonen.

6.3 Forskingsspørsmål 3: Kor involvert er leiinga i tryggleiksarbeidet?

Tryggleikskultur handlar om korleis menneske i organisasjonen handlar, tenker og ter seg med tanke på tryggingsarbeid, og ein kan oppnå ein god tryggleikskultur ved å skape eit klima kor tryggleikstenking blir ein naturleg integrert del av det daglege arbeidet. Her spelar leiinga ein viktig rolle. I Reason sin definisjon av ein informert kultur er ei medviten leiing, med fokus på å leggje til rette for forbetring gjennom rapportering av uønskte hendingar, gjennom ein rettferdig handsaming av involverte i hendingar, gjennom fokus på kompetanseheving og gjennom vilje til å lære av hendingar, sentral for å implementere og halde ved like ein god tryggleikskultur i organisasjonen.

Informantane i fokusgruppene peikte på leiinga som ansvarlege for at ein jobbar med tryggleik og beredskap på skulen, men få av dei kunne referere til at dette var noko deira leiar tok opp som tema på personalmøte eller i medarbeidarsamtalar. Som ein av informantane sa: *«I kvardagen går ein ikkje og tenkjer over det, i alle fall ikkje eg. Eg er ikkje i beredskap sånn i kvardagen, for eg er oppteken av å gjera jobben min.»*. Dette bør heller ikkje vera nødvendig, at ein heile tida skal vera i beredskap. Ein skal likevel vera viss på at dersom det oppstår ei uønskt hending så veit ein kva ein skal gjera, ein skal vite at det er system for å ta hand om tryggleiken på best mogeleg måte, og at det vil bli sett i verk tiltak for å redusere konsekvensar dersom noko skulle oppstå. Dette er det ikkje mellomleiarane, dei med personalansvar for dei som sit i «den skarpe enden», som skal ha ansvar for, men øvste leiing.

Samstundes som informantane syner til leiinga sitt ansvar for å styre beredskapsarbeidet ved skulen, tek dei og noko av ansvaret sjølv på å halde seg oppdatert. Dei deler dette synet med instituttleiarinformanten, som fortel at og mellomleiarane er avhengige av å få innspel på kva dei tilsette eventuelt har behov for av opplæring.

Sommer et al. (2020, s. 110) held fram leiing og hierarkisk forankring som ein viktig faktor for at ein organisasjon skal lære etter øvingar og hendingar. Dette er imidlertid og ein viktig faktor når det gjeld kva haldning og fokus dei tilsette skal ha til tryggleikstenking, og det er viktig at leiinga både på symbolnivå og i praktiske omsyn syner at dei tek beredskap på alvor. Det betyr mellom anna at ansvaret for beredskap ikkje må bli delegert nedover. Ved HVL er det

organisasjonsdirektør som er operativ krise- og beredskapsleiar for den strategiske krise- og beredskapsgruppa, og gruppa sine deltakarar er elles øvste leiing sentralt og på fakultet. Den organisatoriske plasseringa til rådgjevarane for IT-tryggleik og samfunnstryggleik og beredskap er i henholdsvis Avdeling for organisasjonsutvikling og digitalisering, og Avdeling for HR. Er dette korrekt hierarkisk plassering av desse stillingane, eller ville det gitt meir mynde til stillingane og eit sterkare fokus på arbeidet med tryggleik og beredskap om HVL hadde ein eigen avdeling med dette som hovudansvar? Reason stiller liknande spørsmål i eit hypotetisk møte med ein som påstår at verksemda hans har ein god tryggleikskultur (Reason, 1997, s. 220): Er organisasjonstryggleik oppe på kvart styremøte, og er det nokon i styret som har særskilt ansvar for dette? Korleis blir kostnader knytt til uønskte hendingar rekna ut? Kven handsamar informasjonen knytt til tryggleik og beredskap, og kor i organisasjonen er han eller ho plassert? Har vedkommande budsjett- og personalansvar? Korleis fungerer samarbeidet med fagforeiningar og vernetenesta? Alle desse spørsmåla seier noko om korleis leiinga prioriterar arbeid knytt til tryggleik og beredskap, og syner oss at det ikkje berre held å få på plass ulike komponentar for å oppnå ein god tryggleikskultur, ein må ha tenkinga kring tryggleiksarbeid gjennomsyra i alle aspekt.

HVL er i skrivande stund (våren 2021) litt over fire år gamal. Den nye organiseringa er i ferd med å setje seg, og nye rutinar, prosedyrar og malar som omhandlar tryggleik og beredskap byrjar å kome på plass, så i teorien skal dei tilsette fint kunne setje seg inn i kva prosedyrar som gjeld ved ulike hendingar. I praksis kan det hende at det likevel trengs sterke føringar og forventingar sett i system for at dei tilsette skal prioritere å bruke tid på å gå gjennom ressursane som er tilgjengelege. Som eit såkalla profesjonelt byråkrati treng ein gjerne ikkje leiinga som leiestjerner, men ein treng forventingar og krav som ein kan rette seg etter. Både som rådgjevar for samfunnstryggleik og beredskap seier; at næraste leiar bør vurdere kva behov dei tilsette har for opplæring og leggje til rette for det, men og at det blir formidla frå øvste leiing kva ein forventar at dei tilsette prioriterer i høve tryggleik og beredskap.

Det må og vera uttrykt frå øvste nivå kva aksept ein har for risiko, og satsinga på beredskap må vera dimensjonert i høve dette. Blir den lagt opp til eit minimumsnivå i høve krava i KD, eller vurderer leiinga risikonivået slik at ein må leggje ned meir innsats i beredskapsarbeidet, til dømes ved å gjennomføre meir enn ei øving som kriseleiinga skal handtere i året, jamfør

kravet i styringsdokumentet? Å jobbe førebyggjande kan somme gonger vera ei utakknemleg oppgåve, for resultatet kan kome i form av fråvær av hendingar. Dette kan vera vanskeleg å måle, og følgeleg og vera utsett for manglande ressurstildeling til fordel for meir målbare resultat.

I risikobaserte styringssystem gjer ein eit forsøk på å nærme seg ei røynd, som skal brukast av toppleiinga for å foreta val knytt til å styre risikobiletet, og sikre balanse mellom utvikling av verdiar og å unngå ulykker, skadar og tap (Lunde, 2019). Desse slutningane er ikkje betre enn bakgrunnskunnskapen ein sit med, og ein må derfor ifølgje Aven og Renn (2010) redusere uvisse så langt det lar seg gjera ved å hente inn informasjon. Dette er viktig fordi risikobiletet skal reflektere verda så godt som mogeleg. Samstundes må ein ta inn over seg at sjølv om analysen er god, kan det hende at leiinga ikkje vil gjera noko med det, og årsakane til det kan vera fleire. Tek ein utgangspunkt i Reason sin teori om «The unrocked boat» (Reason, 1997, s. 5), kan det vera at ein unngår å implementere tryggingstiltak fordi det vil gå ut over noko anna i organisasjonen, til dømes omsynet til dei tilsette, som er prega av endringstrøytte etter fusjon og koronahandtering. Dette kan igjen forplante seg i nye praksisar som gjer organisasjonen meir sårbar, og utsett for uønskte hendingar som elles kunne vore unngått. Ut frå empirien som er samla inn er det uklart om leiinga ved HVL har ein tydeleg og uttalt strategi for korleis beredskapen skal dimensjonierast, og kva ein eventuelt må ha mindre fokus på for å auke fokuset på tryggleik og beredskap.

På same tid som ein forfektar kor viktig leiinga si rolle er i tryggleiksarbeidet, er det verdt å ta med seg perspektivet på korleis endringar blir innført i organisasjonar. Top-down-initiativ kan risikere å ende opp utan resultat i organisasjonar som HVL, om endringane ikkje blir forankra nedover og etter kvart blir integrert som ein naturleg del av organisasjonen. Dette må leiinga vera klar over om dei skal ta tryggleikskulturen på alvor og setja i verk tiltak for å styrke arbeidet med tryggleik og beredskap på skulen.

Oppsummert, når ein legg til grunn det låge antalet avvik som er rapportert inn årleg på HVL, kjennskap til avvikshandtering og andre tilhøve relatert til tryggleik og beredskap blant tilsette, og mangelen på eit heilskapleg avvikssystem kan det sjå ut til at dette ikkje verkar å ha vore ei prioritert satsing frå øvste leiing. Samstundes ser ein at mykje godt arbeid er gjort i

å opprette eit rammeverk for den nye organisasjonen, og leiinga i HVL har, som mange andre i UH-sektoren, hatt hendene fulle det siste året med å handtere koronakrisa på best mogeleg måte. Det er likevel viktig å vera framoverlent og ikkje gløyme at andre uønskte hendingar kan oppstå, og å stille seg slik at ein er best mogeleg rusta til å møte dei.

6.4 Forskingsspørsmål 4: Korleis kan organisasjonen leggje til rette for læring etter uønskte hendingar?

Ved å byggje opp gode system for avviksrapportering og oppmode dei tilsette til å dele erfaringar både når noko gjekk gale, når noko kunne ha gått gale, eller kome med forslag til forbetring er ein komen eit stykke på veg til å oppnå ein god tryggleikskultur i organisasjonen. Ein kjem likevel ikkje i mål dersom organisasjonen ikkje legg til rette for læring av hendingane. I ein lærande kultur må ein både ha evne til å hente ut lærdom frå det som har hendt, og vera villig til å gjera endringar som følgje av det.

I fokusgruppeintervjua kom det fram fleire skildringar av både hendingar og nesten-hendingar som informantane først i ettertid reflekterte over om dei burde ha følgd opp i form av ein rapport, slik at dei kunne dele erfaringane dei hadde tileigna seg med andre. I dømet med studentane som med jamne mellomrom svima av på biblioteket (sjå s. 65) kunne det å rapportere inn slike hendingar ha ført til ein auka medviten rundt problemstillinga med at det skjer, ein kunne ha sett liknande tendensar på andre campus, og ein kunne ha sett i verk tiltak for å redusere sannsynet for at det hender (ved å sjekke ventilasjonen, tilby sal av noko å ete på etter at kantina er stengt), samt tiltak for å redusere konsekvensane av at det hender (øve på førstehjelp, ha utstyr for å handtere eventuelle skadar). Gjennom å dele erfaringane ein har gjort, kan ein omsette denne kunnskapen til endra åtferd ved andre einingar som møter dei same utfordringane. Eit anna døme frå biblioteket var at studentvaktane ved eitt campus hadde fått opplæring i bruk av Sikresiden.no, medan informantar frå andre campus ikkje kjende til at deira studentvaktar hadde fått same opplæring. Intern kommunikasjon er her eit viktig moment, og gode idear må løftast, slik at ein oppnår beste praksis.

Skal ein kunne løfte organisatorisk læring må ein vera medviten kva barrierar ein kan støyte på i dei ulike læringsprosessane, og korleis ein kan motverke dei. Schilling og Kluge (2009) syner til at lite mangfald i utdanning og bakgrunn blant dei tilsette, lite fokus på læring frå

leiinga, og frykt for represaliar kan hemme evne og vilje til å tenke nye tankar. Dette vil vanskeleg stemme overeins med ein organisasjon som HVL, som har høgt kompetente medarbeidarar frå mange ulike fagområde og eit sterkt stillingsvern.

Schilling og Kluge held og fram organisasjonskulturen som eit viktig moment, der tillit, gruppeidentitet og risikoaversjon er viktige nøkkelord for «måten me gjer ting på rundt her». Gjennom fokusgruppeintervjua kom det fram at fleire informantar var vande med obligatoriske tryggleikskurs, e-læring og høgt fokus på tryggleik og avviksrapportering frå tidlegare arbeidstilhøve, men at dei raskt vart sosialisert inn i handlingsmønsteret på HVL, og ikkje lenger tenkte på same måte rundt tematikken. Som ein informant skildra det hadde han gått frå å alltid halde seg i rekkverket når han går ned trapper, til no å skrive e-postar på mobilen medan han gjer det.

Den siste faktoren Schilling og Kluge peikar på er dei institusjonelle tilhøva som går på manglande oppfølging frå leiinga, manglande tid og opplæringsressursar og ein organisasjonsstruktur med stor avstand mellom dei som lærer noko nytt og dei som utformar og held ved like prosedyrar (Schilling & Kluge, 2009). Det sit mange menneske i organisasjonen med erfaringar som dei kanskje deler med dei næraste kollegaene, men utan ein medviten haldning til å melde inn dei gode tiltaka og ein systematikk rundt det å halde seg oppdatert på beste praksis, kan ein risikere at desse erfaringane forsvinn ut med tilsette som sluttar eller at erfaringane berre blir verande i eiga eining. Det finst likevel fleire døme på erfaringsdeling ved HVL, mellom anna kunne informantar frå friluftsmiljøet fortelje om rutinar for gjennomgang av sentrale dokument før ekskursjonar og evalueringar i etterkant. Dei har og teke initiativ til erfaringsdeling med tilsvarande miljø på andre campus, men på grunn av samlings- og reiserestriksjonar i samband med koronapandemien er dette førebels utsett, då ein ønskjer å etablere kontakt med fysiske møte før ein eventuelt held fram med digital samhandling.

Det finst etter kvart mange rutinar og prosedyrar på HVL som ein kan finne att på intranettet og i personalhandbøkene. Rutinar for brannvern, for informasjonstryggleik, førstehjelp og handtering av kriser er mellom anna noko av det alle tilsette kan setje seg inn i, og som nyttilsette kan få opplæring i gjennom «Ny i HVL»-modulen i personalhandboka. Det er likevel ikkje lagt inn noko krav eller føringar om at tilsette skal ha gått gjennom desse rutinane jamleg,

eller at nytilsette må gjennomføre dette innan ei viss tid. Det er rett nok lagt inn ei oversikt over kva du skal gjera deg kjend med første dag, i løpet av første veke og i løpet av dei tre første månadene, og det er oppretta ei mentorordning for fagtilsette kor introduksjon til personalhandbøkene er inkludert i det mentoren skal syne den nytilsette, men det er ingen som sjekkar i andre enden om du har gjort det. Ved somme verksemder er dette ein del av ein obligatorisk onboarding-plan, ein heilhetleg introduksjonsprosess for nytilsette i ein organisasjon. Etter til dømes eit halvt år i stillinga, skal leiaren til den nytilsette registrere dokumentasjon hos HR-avdelinga på at slik og slik opplæring er gjennomført. Ved å implementere slike prosessar i HVL, ville ein kunne sikre at alle nytilsette får den same grunnopplæringa, og eit medvitent forhold til rutinar og prosedyrar på HVL.

Samstundes er det slik at størstedelen av organisasjonen ikkje er nytilsette, og ein må derfor ha system som og tar hand om denne gruppa. HVL vil i løpet av 2021 ta i bruk ein kursplattform levert av Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ). Dette er ein felles læringsplattform for statlege verksemder, kor dei einskilde verksemdene kan ta i bruk e-læringskurs, både eigenproduserte og kurs levert av DFØ. Dei tilsette vil ha personlege sider kor dei får oversikt over kva kurs dei har gjennomført, og det er egne sider for leiarar og HR som gir dei oversikt over kompetanseutviklinga for dei tilsette (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, u.å.). Vil det vera mogeleg å få implementert dette verktøyet som ein obligatorisk kurspakke som tilsette jamleg må gå gjennom, både med oppfrisking av grunnleggande informasjon innan mellom anna tryggleik og beredskap, men som og syner endringar i prosedyrar som gjeld for ditt fagområde, slik at alle er oppdatert på gjeldande praksis? Diskusjonen i fokusgruppene tyder på at mange er positive til denne type obligatoriske kurs, men dei åttvarar samstundes mot å innføre «*enda eit system pålagt av administrasjonen*», då mange tilsette er prega av endringstrøytte etter fusjon, omorganiseringar, innføring av nye læringsplattformer som Canvas og digitale pensum-verktøy som Leganto, samt ikkje minst sjokkdigitaliseringa som sektoren opplevde som følgje av koronasituasjonen, kor ein måtte leggje om både undervisning og eksamen i digitale former på svært kort tid. Det er likevel viktig å ikkje miste fokus på at det er viktig å ha oppdatert kunnskap om tilhøve kring tryggleik og beredskap, og her spelar både øvste leiing og næraste leiar ei viktig rolle ved å ha ei framoverlent haldning og syne at dei er opptekne av, og forventar av sine tilsette at dei skal prioritere å gjennomføre slike kurs for å auke tryggleiken for seg og

sine medarbeidarar. Gjennom å innføre system for å balansere dei ulike læringsprosessane, kor ein på den eine sida følgjer gjeldande rutinar og rettar eventuelle avvik, og på den andre sida analyserer og evaluerer avvika som oppstår med sikte om å endre målsetjing og rutinar dersom det skulle vera nødvendig, vil ein på sikt kunne oppnå systematisk læring, noko som vil vera naudsynt om ein skal oppnå læring etter uønskte hendingar.

Oppsummert kan det vera mange faktorar ein må ta omsyn til om ein skal leggje til rette for at HVL blir ein lærande organisasjon. Ein må byggje opp ein kultur for å dele ny kunnskap og erfaringar ein har gjort seg, ein må ha system og personell som handterer innspel og kan formidle ut endringar, og ein må ha leiarar som er tydelege på kva forventingar dei har til organisasjonen og dei tilsette.

6.5 Problemstilling: Kva faktorar er det som påverkar læring knytt til tryggleik og beredskap i Høgskulen på Vestlandet?

Kvar for seg har dei fire forskingsspørsmåla sett lys på tilhøve i organisasjonen som kan vera med på å påverke nettopp korleis ein organisasjon lærer av hendingar, nesten-hendingar og nye erfaringar gjort av menneske i organisasjonen. Skal ein så forsøke å få eit overordna blick på dette, kan ein sjå på dei fire rammevilkåra som Sommer et al (2020, s. 108) sette i samanheng med organisatorisk læring. Dei fire rammevilkåra var *kultur, ansvar, struktur og ressursar*, og slik eg ser det, kan desse og omsetjast til faktorar som påverkar læring knytt til tryggleik og beredskap. Dette kan vera hensiktsmessig fordi dei er vide, men samstundes konkrete, og dei famnar dei ulike problemstillingane som kom opp under dokumentanalysen og intervju med tilsette på høgskulen. Under vil eg samle trådane frå drøftinga i forskingsspørsmåla og utdjupe korleis desse fire faktorane overordna påverkar læringa til HVL knytt til tryggleik og beredskap.

6.5.1 Kulturfaktoren

Høgskulen på Vestlandet har i løpet av sine litt over fire år som institusjon fått på plass mange gode planar, rutinar og prosedyrar som på papiret skal sørge for at organisasjonen er budd på å handtere uønskte hendingar og ta hand om tryggleiken til tilsette og studentar. At høgskulen har klart å navigere gjennom eitt år med pandemi utan store uønskte hendingar for studentar eller tilsette er i så måte eit teikn på at ein hadde ein organisasjon som var i stand

til å fatte raske avgjerder og finne gode løysingar når det var nødvendig. Det kan likevel sjå ut til at mange av rutinane og prosedyrane er lite kjende blant dei tilsette på HVL, og at den generelle medviten knytt til tryggleik og beredskap er liten. Om ein legg Reason (1997) sine element for informert kultur til grunn, kan ein vanskeleg påstå at HVL har utvikla ein tryggleikskultur i organisasjonen, sjølv om nokre av elementa er til stades. HVL blir i liten grad opplevd som ein rapporterende kultur, slik det kjem fram i Reason sin teori. Det finst system for rapportering, men det er lite innarbeida blant dei tilsette å melde frå om avvik eller tilløp til hendingar, mellomleiarar manglar kunnskap om korleis avvika skal handterast vidare, og mange er usikre på skilnaden mellom avviksrapportering og varsling.

Dei tilsette gir likevel uttrykk for tillit til systemet, og er ikkje redde for at det å gi beskjed kan straffe seg for dei. Dette er ein føresetnad for rettferdig kultur. HVL har mange høgt kompetente tilsette innan sine fagområde, og det er grunn til å tru at desse kan fatte raske og kloke avgjerder dersom dei hamnar i ein situasjon som krev rask handling sjølv om formell mynde ikkje er gitt dei, noko som styrkar synet på HVL som ein fleksibel kultur. Samstundes er tilbakemeldinga frå fleire av fagmiljøa at organisasjonen i liten grad nyttar seg av ressursane som finst blant dei tilsette, til dømes ved å involvere dei i større grad i utforminga av beredskapsplanar og risikoanalysar. Til slutt syner empirien at det er nokre utfordringar knytt til faktoren lærande kultur, det å ha kompetanse til å sjå på uønskte hendingar som ein arena for læring, det å vera oppteken av å dele erfaringa ein har tileigna seg med andre, og det å ha gode system for erfaringsdeling på tvers i organisasjonen.

6.5.2 Ansvarsfaktoren

Det er ikkje til å kome frå at leiinga spelar ein stor rolle når det gjeld å skape ein kultur med høgt fokus på å ta trygge val i tråd med føringane som gjeld i høve tryggleik og beredskap. Empirien syner at dei tilsette delvis ser sitt eige ansvar med å halde seg oppdatert på IT-tryggleik, på rømmingsvegar og førstehjelp, men dei peikar likevel oppover når dei skal plassere ansvaret for at organisasjonen som eit heile skal oppnå læringskompetanse. Leiinga ved HVL må vera tydeleg på den hierarkiske forankringa, og gjennom både ord og handling syne at dette er noko ein tek på alvor. Dei må vera tydeleg på korleis beredskapen skal dimensjonerast. Er det tilstrekkeleg med berre ei øving i året kor kriseleiinga er mobilisert,

med tanke på kor stor og mangearta HVL er? Kor stor risiko kan me tillate oss for å nå måla me har sett?

Det kan vidare vera utfordrande å prioritere beredskap i ein travel kvardag, og leiinga må derfor leggje forholda til rette for at dei tilsette skal få ein gradvis auka risikoerkjenning, og medvit kring tryggleik og beredskap. Dette kan til dømes gjerast ved å innføre gode onboarding-system for nyttilsette og obligatorisk kursing for alle tilsette. Det er derfor gledeleg at det no blir oppretta ein kursplattform i HVL, og det er eit håp om at tryggleik og beredskap får ein naturleg plass i denne plattformen. Dette blir kan hende ikkje like godt tatt imot av alle tilsette, og leiinga må derfor kommunisere tydeleg ut for å få til ei felles forståing av behovet for å vera oppdatert, for å dele erfaringar som kan vera relevante for andre, og for å gjera endringar i prosedyrar om det er nødvendig.

6.5.3 Strukturfaktoren

HVL er ein stor organisasjon beståande av tre tidlegare høgskular over eit spreidd geografisk område. Empirien syner at ingen av dei tre høgskulane skil seg ut i positiv eller negativ forstand når det gjeld kultur for involvering av tilsette og fokus på beredskap, fokusgruppene gav i så måte likt resultat uavhengig av campus. Det er likevel store skilnader i kva risikobilete kvart campus har å forholde seg til. Storleik og plassering av campus, studentlaboratoriar og utdanningstilbod er alle døme på element som har innverknad på kva ein må vera budd på i planverket. I fokusgruppene kom det fram at dei overordna planane opplevdes som for overordna, at det ikkje vart tatt omsyn til dei geografiske skilnadene, og at dei ønskte nokon lokalt å henvende seg til om uønskete hendingar skulle oppstå.

Det kan og opplevast som ein utfordring at mange tilsette ikkje har leiar på same campus som seg sjølv, og at dei som geografisk sit saman kan ha mange ulike leiarar. Dersom ingen har mynde til å setje i gang prosessar for ei gruppe som er samlokalisert på ein campus, korleis skal ein då få fram tankeverksemda som kan vera nødvendig for å oppnå refleksjon over potensielle uønskete hendingar og korleis ein skal anten unngå dei eller handtere dei? Kven skal ta ansvar for å setje dei potensielt gode ideane i system og dele dei med resten av organisasjonen?

6.5.4 Ressursfaktoren

Den siste faktoren som tas opp er knytt til ressursar. Har HVL nok personell som arbeider med tryggleik og beredskap i organisasjonen? Gjer ein rett bruk av ressursane? Det vil vera vanskeleg å svare på dette utan ein grundig gjennomgang av den faglege og administrative organiseringa ved HVL, og det hamnar utanfor omfanget av denne oppgåva. Det er likevel noko å halde auge med og vurdere når ein skal til med å evaluere organisasjonsstrukturen som vart vedtatt i samband med fusjonen. Skal ein organisasjon ha ein fungerande tryggleikskultur med fokus på læring kan ein ikkje berre lite på ildsjelar med særskilt interesse for feltet, slik det somme gonger kan sjå ut til i dag, der einingar som har gode system for erfaringsdeling har desse systema meir *trass i enn på grunn av* HVL sine system. Ein må vidare kunne utnytte den kompetansen og dei ressursane som finst i organisasjonen på ein best mogeleg måte, og ein må ha tid til å kunne jobbe med systematisk forbetring på alle nivå.

7 Konklusjon

Formålet med denne oppgåva var å identifisere faktorar som påverkar læring knytt til tryggleik og beredskap ved Høgskulen på Vestlandet. Utgangspunktet for oppgåva var min eigen refleksjon over at eg etter nesten 15 år som tilsett ikkje hadde noko medvite forhold til beredskapsorganiseringa ved høgskulen, noko som førte med seg ei undring over kvifor det var slik. Til saman 29 informantar har stilt opp, fordelt på fem campus og sju intervju, og desse intervju, saman med dokumentanalyse og eit djupdykk i relevant teori kan kaste lys over desse faktorane.

Oppsummert har eg delt funna opp i fire faktorar som påverkar læring knytt til tryggleik og beredskap ved HVL, basert på Sommer et al. sine rammevilkår for organisatorisk læring: Kultur, ansvar, struktur og ressursar. Kultur er tatt med som ein faktor fordi dei tilsette sin risikoerkjening, deira medviten rundt det å melde frå om avvik, eller kor opptekne dei er av å ha oppdaterte kunnskapar innan førstehjelp eller dela erfaringar kan vera indikatorar på korleis ein organisasjon er budd på å handtere uønskte hendingar og bruka dei som læringspunkt, og korleis organisasjonen over tid har handtert dette. Det velkjende omgrepet til Peter Drucker om at «*Kultur et strategi til frukost*» er nok i høg grad framleis gjeldande; skal ein lukkast med ein strategi må den samsvare med, og passe inn i kulturen i ein organisasjon, elles vil ein gå tilbake til vante handlingsmønster etter kort tid.

Ansvar er tatt med som ein faktor fordi tryggleiksarbeid i ein organisasjon må vera forankra i leiinga. Leiinga si vilje til å styrke beredskapsarbeid, til å signalisere overfor dei tilsette at dei oppmodar til trygge arbeidsprosessar, og til å dele erfaringar gjennom å leggje til rette for møtepunkt og gode system for å handtere eventuelle uønskte hendingar, er eit viktig element for at ein organisasjon skal kunne lære av hendingar, og nytte dei til forbetring.

Faktoren struktur famnar om korleis HVL er organisert, med fagleg og administrativ organisering på tvers av fleire campus, og korleis arbeidsprosessane er. Som skildra i drøftinga kan dei geografiske skilnadene påverke læring, både ved at ein har ulik historikk, tilhøve og utfordringar på ulike campus, men og at fysisk avstand somme gonger kan gjera det vanskeleg

med erfaringsdeling på tvers. I tillegg kan det påvirke utvikling på campus at tilsette i ei geografisk eining gjerne har mange ulike leiarar, med ulike prioriteringar og behov.

Ressursfaktoren heng saman med dei andre faktorane, men bør likevel stå som ein eigen faktor for å syne kor viktig det er å dimensjonere beredskapsarbeidet til det behovet ein har, og sørge for at ein både har den organisatoriske kompetansen, dei rette folka, og det rette utstyret for å ta til seg læring i ein organisasjon.

Avslutningsvis kan det altså sjå ut til at HVL ikkje har ein sterk tryggleikskultur, og ut frå diskusjonane som fann stad i dei ulike fokusgruppene verkar det heller ikkje som om dei tre tidlegare høgskulane som no utgjer HVL hadde dette før fusjonen. HVL er litt over fire år no, og det har tatt lang tid å få samkøyrde retningslinjer og prosessar. No er ein imidlertid i ferd med å få ein stor del av det skriftlege på plass, det blir jobba med å utvikle HMS-kurs for leiarar og kursportal for tilsette, verneombodsrolla har fått ein ny struktur som ein håpar blir meir hensiktsmessig, og det blir jobba med å erstatte gjeldande avvikssystem med ein heilhetleg og elektronisk versjon.

Skal ein oppnå ein sterkare tryggleikskultur blant dei tilsette krevst likevel ein systematisk tilnærming til dette over tid, og ein sterk forankring i leiinga. I tillegg til å innføre eit obligatorisk onboardingprogram for nytilsette og obligatoriske e-læringskurs for alle tilsette, samt implementere eit heilhetleg avvikssystem og oppmode tilsette å bruke det, bør leiinga og nytte seg av ressursane som finst i organisasjonen og involvere breiare i analyse- og planleggingsprosessar. Leiinga bør og tydeleg definere kva dei aksepterar av risiko og korleis beredskapen skal dimensjonast som følgje av det, og styrke det overordna campusperspektivet. Slik kan ein kan få ein beredskapsorganisering som er forankra hos dei tilsette, og vera budd til å handtere eventuelle uønskte hendingar som kan oppstå.

7.1 Vidare forskning

I konklusjonen er det lista fleire tiltak som er i ferd med å implementerast i organisasjonen, i tillegg til tilrådingar om korleis leiinga kan nytte seg av eksisterande ressursar og tydeleg kommunisere ut den strategiske satsinga som dei ideelt sett har. Eit forslag til vidare forskning hadde i så måte vore å følgje denne prosessen vidare, og gjennomføre målingar på ulike tidspunkt for å sjå om tiltaka som er gjennomført har effekt, og organisasjonen har oppnådd ein styrka tryggleikskultur. Eit forslag til prosjektskisse er lagt ved, sjå vedlegg 3.

Referansar

- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Arnesen, M. & Tønnessen, E. (2020, 3. november). Kritikk av beredskapen ved universiteter og høyskoler. *Khrono*. https://khrono.no/kritikk-av-beredskapen-ved-universiteter-og-hogskoler/528867?fbclid=IwAR0cCpwyiDvt4bC2agMQU-T_XuVcgqR01oHns2BJZmOPly281OqihKJ86wc
- Aven, T. & Renn, O. (2010). *Risk management and governance: concepts, guidelines and applications* (Bd. volume 16). Springer.
- Blaikie, N. & Priest, J. (2019). *Designing social research: the logic of anticipation*. Polity Press.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Fagbokforl.
- Conchie, S. M. & Donald, I. J. (2006). The Role of Distrust in Offshore Safety Performance. *Risk Anal*, 26(5), 1151-1159. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2006.00822.x>
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (u.å.). *Om virksomhetsplattformen*. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring,. Henta 24. mai frå <https://laeringsplattformen.difi.no/side/om-virksomhetsplattformen>
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2019). *Analysar av krisescenario 2019*. D. f. s. o. beredskap. <https://www.dsbinfo.no/DSBno/2019/tema/aks-2019-nyn/>
- Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (u.å.). *Ansvarsområder og roller*. Henta 13. april frå <https://www.dsb.no/menyartikler/om-dsb/ansvarsomrader-og-roller/>
- Elken, M., Daus, S., Gunnes, H., Lyby, L., Frølich, N. & Røsdal, T. (2020). *En forskningsbasert følgeevaluering av Høgskulen på Vestlandet* (2020:7). f. o. u. N. Nordisk institutt for studier av innovasjon.
- Engen, O. A., Kruke, B. I., Lindøe, P., Olsen, K. H., Olsen, O. E. & Pettersen, K. A. (2016). *Perspektiver på samfunnssikkerhet*. Cappelen Damm akademisk.
- Graff, C. (2016). *Delaktighetsaspektet i beredskapsplanlegging: En studie av Universitetet i Stavanger* [Masteroppgåve, Universitetet i Stavanger]. Oria. <https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/handle/11250/2411956>

- Gunstad, K. N. (2016). *Sikkerhetskultur hos Norcem* [Masteroppgåve, Universitetet i Stavanger]. Google Scholar. <https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/handle/11250/2411791>
- Halkier, B. (2010). *Fokusgrupper* (K. Gjerpe, Overs.). Gyldendal akademisk.
- Heilund, L. A. (2020a, 7. september 2020). *Han er HVL sin nye rådgiver for informasjonssikkerhet (frå intranett)*. Høgskulen på Vestlandet,. <https://www.hvl.no/Vestibylen/nyhende/2020/september/han-er-hvl-sin-nye-radgiver-for-informasjonssikkerhet/>
- Heilund, L. A. (2020b, 14. august 2020). *Han er HVL sin nye sikkerhets- og beredskapsrådgiver (frå intranett)*. Høgskulen på Vestlandet. <https://www.hvl.no/Vestibylen/nyhende/2020/august/han-er-hvl-sin-nye-sikkerhets-og-beredskapsradgiver-ny-side/>
- Heldal, F., Antonsen, S. & Kvalheim, S. A. (2017). *Sikkerhet og ledelse*. Gyldendal akademisk.
- Hopkins, A. (2002). Safety culture, mindfulness and safe behaviour: Converging ideas? Høgskulen på Vestlandet. (2016, 1. januar 2021). *Om Høgskulen på Vestlandet*. <https://www.hvl.no/om/>
- Høgskulen på Vestlandet. (2018, 11. august 2020). *Roller med ansvar for arbeidet med kvalitet*. <https://www.hvl.no/om/kvalitet-i-utdanningane/roller-og-ansvar/sentrale-funksjonar/#instituttleiing>
- Høgskulen på Vestlandet. (2019a, 11. januar 2021). *Det nye universitetet på Vestlandet 2023*. <https://www.hvl.no/om/universitetsprosjektet/>
- Høgskulen på Vestlandet. (2019b). *Overordna risiko- og sårbarhetsanalyse*. H. p. Vestlandet.
- Høgskulen på Vestlandet. (u.å., 28. mai 2021). *Velkommen til personalhandbøkene (frå intranett)*. Høgskulen på Vestlandet,. <https://cp.compendia.no/hvl/forside/#news>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3rd. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2019). *Veileder til samfunnssikkerhetsinstruksen*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/veileder-til-samfunnssikkerhetsinstruksen/id2666864/?ch=1>

- Kruke, B. (2015). Planning for crisis response: The case of the population contribution. *Safety and reliability of complex engineered systems: ESREL*.
- Kunnskapsdepartementet. (2019). *Styringsdokument for arbeidet med samfunnssikkerhet i Kunnskapsdepartementets sektor* [Styringsdokument]. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/48beea7da45f4918bfaef82f411b7cb3/no/pdfs/dokumentet-i-pdf-format.pdf>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2011). *Interview: introduktion til et håndværk* (2. utg.). Hans Reitzel.
- Lunde, I. K. (2019). *Praktisk krise- og beredskapsledelse : etablering av beredskap : potensialbasert beredskapsledelse : proaktiv stabsmetodikk* (2. utgave. utg.). Universitetsforlaget.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization science (Providence, R.I.)*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Meld. St. 18 (2014-2015). (2015). *Konsentrasjon for kvalitet*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-2014-2015/id2402377/>
- NOU 1988:28. (1988). *Med viten og vilje*. Regjeringen.
- NOU 2008:3. (2008). *Sett under ett - Ny struktur i høyere utdanning*. Regjeringen.
- Pollestad, B. & Steinnes, T. (2012). *Øvelse gjør mester?* [Masteroppgåve, Universitetet i Stavanger]. Google Scholar.
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents* (1. utg.). Aldershot: Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315543543>
- Regjeringen. (2020a, 01.10). *Digital kompetanse på dagsorden – årets Nasjonal sikkerhetsmåned er i gang*. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/digital-kompetanse-pa-dagsorden--arets-nasjonal-sikkerhetsmaned-er-i-gang/id2767318/>
- Regjeringen. (2020b, 14. april). *Sikker i veitrafikken*. Henta 30. januar frå https://www.regjeringen.no/no/tema/transport-og-kommunikasjon/veg_og_vegtrafikk/sikker-i-vegtrafikken/id2076094/
- Regjeringen. (2020c, 18. desember 2020). *Tildelingsbrev til universiteter og høyskoler 2021*. Regjeringen,. https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/kd/anbud-konsesjoner-og-brev/brev/utvalgte_brev/2021/tildelingsbrev-til-universiteter-og-hoyskoler-2021/id2814544/

- Regjeringen. (u.å.). *Universiteter og høyskoler*. Henta 20. januar frå <https://www.regjeringen.no/no/dep/kd/org/etater-og-virksomheter/underliggende-etater/statlige-universiteter-og-hoyskoler/id434505/>
- Riksrevisjonen. (2020). *Revisjonsrapport for 2019 om samfunnssikkerhet og beredskap ved statlige universiteter og høyskoler*. Riksrevisjonen. <https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2020-2021/samfunnssikkerhet-og-beredskap-ved-statlige-universiteter-og-hoyskoler.pdf>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforl.
- Samfunnssikkerhetsinstruksen. (2017). *Instruks for departementenes arbeid med samfunnssikkerhet* (FOR-2017-03-10-312). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2017-09-01-1349>
- Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (Fifth edition. utg.). Wiley.
- Schilling, J. & Kluge, A. (2009). Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. *International journal of management reviews : IJMR*, 11(3), 337-360. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00242.x>
- Sikresiden.no. (u.å.). *Om sikresiden.no*. Sikresiden.no. Henta 27. februar frå <https://www.sikresiden.no/omsikresiden>
- Smith, D. (2004). For Whom the Bell Tolls: Imagining Accidents and the Development of Crisis Simulation in Organizations. *Simulation & Gaming*, 35(3), 347-362. <https://doi.org/10.1177/1046878104266295>
- Sommer, M., Pollestad, B. & Steinnes, T. (2020). *Beredskapsøving og -læring* (1. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Svartdal, F. (2020, 15. juli). Dunning-Kruger-effekten. I *Store Norske Leksikon*. Henta 28. februar 2021 frå <https://snl.no/Dunning-Kruger-effekten>
- Universitetet i Stavanger. (2020, 26. februar 2021). *Beredskapsrådet for kunnskapssektoren*. Universitetet i Stavanger. Henta 27. februar frå <https://www.uis.no/nb/beredskapsradet-kunnskapssektoren#/>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (1999). Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness. I R. S. Sutton & B. M. Staw (Red.), *Research in Organizational Behavior* (1. utg., s. 81-123). Stanford Jai Press.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Oppvarming:

Be dei andre om å presentere seg, kva stilling dei har og kor lenge dei har jobba på høgskulen.

1. Kva tenkjer de på når eg seier beredskap?
2. (dersom dei nemner Sikresiden.no, følg opp med dette) Sikresiden.no er laga av og for norske UH, og her gis det forebyggjande opplæring og råd om kva du skal gjera i ein krisesituasjon. Kjenner de til denne nettsida? Er det gitt informasjon om korleis ein skal bruke den?
3. Har dykkar eining diskutert/hatt øvingar på korleis ein skal handtere uønskte hendingar på jobb?
4. Har de gjennomført førstehjelpskurs og/eller kurs i hjartestartar i regi av HVL?
5. Kva med avviksrapporteringar? Har de brukt det på HVL?

Refleksjon:

6. Tenker de at det er behov for større fokus på beredskap enn det me har? Kvifor/kvifor ikkje?
7. Kva tenkjer de er faktorar som påverkar korleis me lærer etter hendingar?
8. Har erfaringane me har gjort med korona endra korleis de tenker på beredskap?
9. Korleis tenkjer de at HVL kan leggja meir opp til beredskapstenking blant dei tilsette?

Avrunding:

Er det noko eg ikkje har spurt om? Kan eg ta kontakt seinare om eg treng å avklare noko eller lurer på noko anna?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv fokusgruppeintervju og samtykkeskjema

Vil du delta i eit forskingsprosjekt om tryggleikskultur ved HVL og faktorar som påverkar læring knytt til tryggleik og beredskap?

I dette skrivet gir me deg informasjon om måla for oppgåva og kva deltaking vil innebera for deg.

Formål

Dette er ei masteroppgåve som skal undersøkje tryggleikskulturen i HVL og sjå på faktorar som påverkar læring i organisasjonen.

Kven er ansvarleg for forskingsprosjektet?

Universitetet i Stavanger er ansvarleg for prosjektet.

Kvifor får du spørsmål om å delta?

Me ynskjer å snakke med deg fordi du vil vera ein relevant respondent for eit fokusgruppeintervju. Fokusgruppene vil organiserast ved fleire campus og skal dekke ulike fagområde. Fokusgruppene skal i tillegg inkludera både fagleg og administrativt tilsette, og skal dekke eit bredt sett med respondentar på ulike nivå av organisasjonen. For å sikre praktisk gjennomføring av intervjua, har me på nokre campus bede kontaktpersonar om hjelp med å innhente kandidatar.

Kva inneber det for deg å delta?

Dersom du vel å delta i prosjektet, inneber det at du deltek på eit fokusgruppeintervju. Me samlar ikkje inn sensitiv personinformasjon, og spørsmåla handlar i hovudsak om kva forhold du har til tryggleikstenking på din eigen arbeidsstad. Tema som vil tas opp rører ved tryggleikskultur i eininga di, rutinar for beredskap, og tankar rundt tilstanden me er i. Grunna Covid-19, vil me gjennomføre intervjua på Zoom, og desse intervjua vil bli tatt opp. Desse opptaka vil bli oppbevart på ein trygg måte, og vil destruerast etter bruk. Informasjon frå intervjua vil bli gjengjevne på ein måte der einskildpersonar ikkje kan identifiserast.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du vel å delta, kan du kva tid som helst trekke samtykket tilbake utan å oppgi nokon grunn. Alle personopplysningane dine vil då bli sletta. Det vil ikkje ha noko negative konsekvensar for deg om du ikkje vil delta eller seinare vel å trekke deg.

Ditt personvern – korleis me oppbevarar og brukar opplysningane dine

Me vil berre bruke opplysningane om deg til formåla me har fortalt om i dette skrivet. Me handsamar opplysningane konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Opptak frå intervjuet vil bli lagra i ei passordbeskytta mappe på ein ekstern harddisk. Filnamn og notat vil ikkje innehalde personopplysningar som namn. Det kan hende at du i rådata vil kunne vera indirekte identifiserbar (t.d. kombinasjon av stilling, eining, fagleg bakgrunn, tidlegare erfaring og liknande). I vår bearbeiding av data vil me sikre at me rapporterer data på ein måte at me og unngår slik direkte identifisering. Det er berre student og rettleiar ved UiS som har tilgang til rådata. Dersom me meiner det er nokre einskildsitater som er særleg treffande for å illustrera eit meir generelt poeng, vil me hente desse ut frå eit opptak. Slike sitat vil i så fall brukast på ein måte som ikkje identifiserar deg.

Kva skjer med opplysningane dine når me avsluttar forskingsprosjektet?

Opplysningane blir anonymisert når oppgåva er godkjend, noko som etter planen er september 2021. Då vil me slette personopplysningar og anonymisere data i heile prosjektet.

Dine rettar

Så lenge du kan identifiserast i datamaterialet, har du rett til innsyn i kva personopplysningar som er registrert om deg, og å få utlevert ein kopi av opplysningane, å få retta personopplysningar om deg, å få sletta personopplysningar om deg, og å sende klage til Datatilsynet om handsaminga av personopplysningane dine.

Kva gir oss rett til å handsame personopplysningar om deg?

Me handsamar opplysningar om deg basert på samtykket ditt.

På oppdrag frå Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskingsdata AS vurdert at handsaminga av personopplysningar i denne oppgåva er i samsvar med personvernregelverket.

Kor kan eg finne ut meir?

Dersom du har spørsmål til oppgåva, eller ynskjer å nytte deg av dine rettar, ta kontakt med: Universitetet i Stavanger ved student Ingrid Hovden Stava, e-post ingrid.stava@hvl.no, eller rettleiar Christian Kuran, e-post christian.h.kuran@uis.no.

Vårt personvernombud: Rolf Jegervatn, e-post rolf.jegervatn@uis.no.

Om du har spørsmål knytt til NSD si vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Beste helsing,

Christian Henrik Alexander Kuran
Rettleiar

Ingrid H. Stava
Student, master i endringsleiing

Samtykkeerklæring

Eg har motteke og forstått informasjon om prosjektet om masteroppgåva «*Tryggleikskultur ved HVL (ikkje endeleg tittel)*», og har fått høve til å stille spørsmål. Eg samtykker til:

- å delta i fokusgruppeintervju

Eg samtykker til at opplysningane mine blir handsama fram til prosjektet er avslutta.

(Signert av prosjektdeltakar, dato)

Effekt av tiltak for å styrke tryggleikskultur ved HVL

Bakgrunn

I masteroppgåva levert våren 2021 undersøkte eg faktorar som påverkar læring knytt til tryggleik og beredskap blant tilsette ved Høgskulen på Vestlandet (HVL). Gjennom dokumentanalyse, fem fokusgruppeintervju og to djupneintervju såg eg på dei tilsette ved HVL sin eigarskap til beredskapstenking, deira deltaking i analyse- og planleggingsprosessar i samband med beredskapsplanlegging, og grad av involvering frå leiinga. Til slutt kom eg med forslag til korleis organisasjonen kan styrke kjennskap og eigarskap til tryggleik og beredskap, og slik leggje til rette for læring etter uønskte hendingar.

Oppgåva avdekka at HVL ikkje har ein sterk tryggleikskultur, og at dei tilsette er lite opptekne av tryggleik og beredskap i kvardagen, om dei ikkje har ei rolle i beredskapsorganisasjonen. Vidare kan funna tyde på at dette er trekk som og fanst på dei tre tidlegare høgskulane som fusjonerte til HVL i 2017, og at fusjonen såleis ikkje har påverka tryggleikskulturen i positiv eller negativ forstand.

Som forslag til vidare forskning vil det vera interessant å setje i verk tiltaka som er foreslått i oppgåva, og følgje dette opp med nye undersøkingar etter ei viss tid, for å måle om tryggleikskulturen er styrka. Døme på tiltak er obligatorisk onboarding-opplegg for nytilsette, obligatoriske e-læringskurs innan tryggleik og beredskap for eksisterande tilsette, sterkare involvering i periodiske analyse- og planleggingsprosessar, og auka fokus på førstehjelp og kurs i bruk av hjartestartar. Det er mogeleg å justere eller utvide tiltakspakken i dialog med leiing og HR-avdeling før oppstart av prosjektet. Det kunne vidare vore interessant å gjennomføre liknande undersøkingar ved andre institusjonar i UH-sektoren, og samanlikne resultatata for å sjå om det er nokre faktorar som kan ha større påverknad på tryggleikskulturen enn andre. Det er mange variablar ein ikkje har kontroll over, og desse bør og adresserast, koronapandemien er til dømes noko som kjem til å påverka studentar og tilsette i UH-sektoren i lang tid framover, og som kan danne grunnlag for mange interessante studiar i åra som kjem.

Førebels problemstilling:

Kva effekt gir tiltak som er sett i verk for å styrke tryggleikskulturen ved HVL, og er det andre faktorar som kan ha påverknad på tryggleikskulturen?

Forskingsspørsmål:

1) *Kva tiltak er det som har størst påverknad på tryggleikskulturen i HVL?*

2) *Koronakrisa har gjort inngripande endringar i samfunnet. Korleis påverkar koronakrisa tryggleikskulturen i ein organisasjon som HVL?*

Mål for forkinga

Innan mange bransjar, særskilt i industriverksemdar, er eit høgt fokus på tryggleik og beredskap ein sentral del av arbeidskvardagen, og dei tilsette har mange prosedyrar og reglar dei må jobbe etter for å ha ein trygg arbeidsstad. På dette feltet er det gjort mange undersøkingar som målar tryggleikskulturen, og som ser på faktorar som påverkar den. Vidare finn ein tilsvarande undersøkingar i offentlege- og statlege organisasjonar som Forsvaret, NAV, helseforetak og Statens vegvesen, som har ulike risikobilete å manøvrere etter. Det finst imidlertid lite forking på måling av tryggleikskultur i universitets- og høgskulesektoren i Noreg, jamvel om dette og er organisasjonar med mange komplekse arbeidsprosessar, ofte sentralt plassert i byar, og med store offentlege rom tilgjengeleg for studentar, tilsette og andre.

Gjennom å gjera undersøkingar på tryggleikskulturen kan ein få eit innblikk i kva faktorar som spelar inn på dei tilsette sin medviten kring tryggleik på deira arbeidsplass. Gjennom å innføre tiltak som skissert i bakgrunnsavsnittet for å styrke denne kulturen kan ein få innblikk i kva tiltak som har størst effekt, og vidare bruke denne kunnskapen for å gjennomføre liknande intervensjonar ved andre organisasjonar som har same utgangspunkt når det gjeld tryggleikskultur.

Teori som er tenkt brukt

Perrow (1984) – Normal accidents

Weick et al. (1999) – Organizing for high reliability: Processes of Collective Mindfulness
Reason (1997) – Managing the risks of Organizational accidents
Sommer et al. (2020) – Beredskapsøving og læring
Argyris & Schön (1978) – Organizational learning: A theory of action perspective
Blaikie & Priest (2019) – Designing social research: the logic of anticipation
Røvik (2007) – Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon
Jacobsen & Thorsvik (2019) Hvordan organisasjoner fungerer

Forskningstilnærming og forskningsdesign

Studien er tenkt som ein intervensjonsstudie. I ein intervensjonsstudie kan ein starte med å gjennomføre ein kvantitativ datainnsamling i form av eit spørjeskjema som ein enkel baseline-undersøking. Ein bør definere eit tidsrom for kor lang tid ein skal måle over, og sende ut nye spørjeskjema når ein er halvvegs i studien, samt når studien er avslutta. Indikatorane som skal måle om tryggleikskulturen er styrka kan vera knytt til auka medvit og auka handlingskompetanse, gjennom mellom anna kjennskap til beredskapsplanane til HVL, om dei har registrert avvik i avvikssystemet, og om dei har delteke i førstehjelpskurs i løpet av perioden. Denne studien vil vera i eit kvasiekperimentelt design, då det ikkje er mogeleg å ha ei kontrollgruppe i organisasjonen som ein kan samanlikne resultata med. Det er og ønskeleg å gjennomføre fokusgruppeintervju med ei gruppe menneske som ein følgjer over tid, og som kan gi verdifull tilbakemelding på deira oppleving av implementering av tiltak for å styrke tryggleikskulturen. Fordelen ved å nytte ulike metodar inn i ein studie er at dei kan utfylle kvarandre, og dei kvalitative dataene ein får gjennom fokusgruppeintervju kan belyse dei kvantitative dataene.

Forventa resultat

Forventa funn er at tiltaka har noko effekt, men at det krevst systematisk arbeid over lengre tid for å byggje ein sterkare tryggleikskultur. UH-sektoren er ein sektor med liten tradisjon for bruk av obligatoriske verkemiddel, så det kan vera at fleire av tiltaka blir møtt med anten taus eller uttrykt motstand, då fleire tilsette kan oppleve slike tiltak som unødvendige, og i vegen for undervisning og forskning. Det er derfor viktig at denne prosessen er forankra i leiinga.