

Gode HMS-vaner i organisasjonen: – Hva skal til?

Casestudie i det interkommunale vann-, avløp - og renovasjonsselskapet IVAR

Ema Dumani

Rebekka O. Smeland

Universitetet i Stavanger

Våren 2014

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Våren 2014

FORFATTERE:

Ema Dumani og Rebekka O. Smeland

VEILEDER:

Kristin Engh

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Gode HMS-vaner i organisasjonen- hva skal til?

EMNEORD/STIKKORD:

Endringsledelse, HMS-vaner, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, ledelse

SIDETALL:

68 sider

STAVANGER, 11.06.2014

Forord

Å produsere en masteroppgave er en langvarig prosess. Denne prosessen har både vært lærerik og utfordrende på samme tid. Det føles godt å være i mål og vi er nå klare for å fortsette veien videre i arbeidslivet.

Det er mange vi vil takke. Først vil vi begynne med vår veileder, Kristin Engh, for kunnskap, gode råd og viktige tilbakemeldinger. Din tro på oss og denne studien har vært av stor betydning.

Deretter vil vi takke IVAR og våre informanter. Deres deltakelse og bidrag gjennom nyttige refleksjoner og diskusjoner muliggjorde gjennomføringen av vårt studiet.

En spesiell takk vil vi rette til våre familier, spesielt våres ektefeller, Sondre og Kjetil. Takk for at dere har holdt ut med travle fruer gjennom hele mastergraden. Dere fortjener våres fulle oppmerksomhet i tiden fremover. Spesielt takk til Sondre som stilte opp med sine IT ferdigheter da vi ikke hadde mer å gi.

Vi vil også benytte muligheten til å takke våre venner som gjennom hele prosessen har passet på at vi også har hatt det gøy sosialt.

Sist men ikke minst vil vi takke hverandre for et godt og effektivt samarbeid, samt det gode vennskapet som har utviklet seg gjennom årene på master i endringsledelse.

Ema Dumani og Rebekka O. Smeland

Stavanger, 11. juni 2014

Sammendrag

Formål: Menneskets vaner i forhold til HMS ser ikke ut til å bli lagt stor vekt på i organisasjoner. Å tilrettelegge for å utvikle hensiktsmessige HMS-vaner i organisasjoner er dermed et vanskelig, og underprioritert område (Duhigg, 2012). Med vår masteroppgaven ønsket vi å få en bedre innsikt i hvilke forutsetninger som bør være til stede for å skape gode HMS-vaner i en organisasjon. Med utgangspunkt i teori valgte vi å fokusere på formell struktur, kultur og ledelsens atferd som forutsetninger for etablering av gode HMS-vaner.

Metode: Masteroppgaven er et casestudie i det interkommunale vann-,avløps- og renovasjonsbedriften, IVAR. Det ble valgt en kvalitativ tilnærming som besto av gruppeintervjuer og individuelle dybde intervjuer av ledere og ansatte. Vi fikk også innsyn i IVARS interne prosedyrer, samt informerende intervju av HMS/KS leder i organisasjonen.

Resultat og konklusjon: Resultatene viste at organisasjonsstruktur bidro til etablering av vaner i forhold til bruk av verneutstyr blant ansatte i IVAR. Organisasjonsstrukturen la likevel begrensninger, spesielt knyttet til formell medvirkning, noe som kan svekke motivasjon i etableringsprosessen av gode vaner. Videre så det ut til at organisasjonskultur fremmer både vaner og uvaner i IVAR. Eksempelvis hadde gruppekonformitet innvirkning på etablering av gode vaner gjennom kollegial omsorg. På den andre så det ut som de sosiale normene hadde større innvirkning på ansattes vaner enn organisasjonens formelle normer og prosedyrer. Lederens atferd, som viser seg gjennom ledelsesstrategier, deres engasjement og rollemodeller, hadde også innflytelse på vaner. Lederne i IVAR viste tydelig engasjement i forhold til deres HMS-ansvar og ble ansett som troverdig rollemodeller. Det ser imidlertid ut som det er et gap mellom det mellomledere og toppledelsen i organisasjonen presenterer i forhold til HMS, noe som viser seg å ha betydning for hvordan HMS-arbeidet utføres i organisasjonen. Våre funn tyder dermed på at forutsetningene struktur, kultur og ledelse i en viss grad er tilstedeværende i IVAR. Det er likevel områder vi ser organisasjonen kan strekke seg etter å forbedre for at forutsetningene kan ha større innvirkning på ansattes HMS-vaner.

1.0 Introduksjon	1
1.1 Innledning	1
1.2 Formål og problemstilling.....	2
1.3 Avgrensninger.....	3
1.4 Begrepsavklaringer	4
1.5 Oppgavens struktur og oppbygging	6
2.0 Presentasjon av IVAR	7
2.1 IVARS kjernevirksomhet.....	8
2.2 HMS-systemet i IVAR.....	8
2.3 Metoder for HMS-arbeid i IVAR	9
3.0 Teoretisk rammeverk	10
3.1 Vaner.....	10
3.1.1 Planlagt adferd eller vaner?	10
3.1.2 Ulike definisjoner på vaner	11
3.1.3 Vaner i organisasjonen.....	12
3.2 Formell organisasjonsstruktur.....	13
3.2.1 Organisasjonsstruktur og vaner.....	13
3.2.2 Samhandling og arbeidsrelatert læring	15
3.2.3 Medvirkning.....	16
3.3 Organisasjonskultur	17
3.3.1 Organisasjonskultur og vaner	17
3.3.2 Sosiale normer og sosialisering	19
3.3.3 Gruppekonformitet.....	21
3.4 Ledelse	23
3.4.1 Top-down VS Bottom- up	23
3.4.2 Lederens engasjement i HMS arbeid	25
3.4.3 Lederen som rollemodell	27
4.0 Metode	30
4.1 Forskningsparadigme	30
4.2 Forskningsstrategi	31

4.3	Forskningsdesign	32
4.4	Teknikker for datainnsamling	32
4.5	Intervju og gruppeintervju	32
4.6	Utvalg av informanter	33
4.7	Teknikker for å registrere data	35
4.8	Datareduksjon og analyse	35
4.9	Validitet og reliabilitet	36
4.9.1	Validitet.....	36
4.9.2	Reliabilitet.....	37
4.9.3	Andre utfordringer og svakheter	38
4.9.4	Etikk.....	38
5.0	Resultat og analyse.....	39
5.1	Vaner.....	39
5.1.1	Planlagt atferd eller vaner?	39
5.1.2	Ulike definisjoner på vaner	40
5.1.3	Vaner i organisasjonen.....	40
5.2	Formell organisasjonsstruktur.....	41
5.2.1	Organisasjonsstruktur og vaner.....	41
5.2.2	Samhandling og arbeidsrelatert læring	44
5.2.3	Medvirkning.....	48
5.3	Organisasjonskultur og vaner	49
5.3.1	Organisasjonskultur	49
5.3.2	Sosiale normer og sosialisering	52
5.3.3	Gruppekonformitet.....	55
5.4	Ledelse og vaner	57
5.4.1	Top-down VS bottom- up	57
5.4.2	Lederens engasjement.....	59
5.4.3	Lederen som rollemodell	61
6.0	Konklusjon.....	64
7.0	Referanseliste.....	69

8.0 Vedlegg.....	74
Vedlegg I: Forespørsel om intervju til IVAR	74
Vedlegg II: Gruppe intervju guide – Ansatte.....	75
Vedlegg III: Individuelt intervju guide - Ledere.....	78

1.0 Introduksjon

1.1 Innledning

Helse, miljø og sikkerhet (HMS) har i økende grad blitt en utfordring for moderne virksomhetsledere. Norge har siden 1992 gjennom IK-HMS regelverket gjort HMS til en av de mest ambisiøse reformene i arbeidslivet. Gjennom IK-HMS forskriften, ISO-standarder og HMS-lovverk stilles det krav til robuste organisasjoner, som kontinuerlig skal jobbe mot forbedring av HMS-standarden i virksomheten (Karlsen, 2010). På den andre side opplever organisasjonene press fra omgivelsene, som stiller krav til innovasjon og endring (Røvik, 2007).

I de siste årene har det vært stort fokus på kunnskap og kompetanseheving innen HMS i norske virksomheter. Dette blir ofte brukt som en tilnærming for å oppnå ønskede kortsiktige eller langsiktige resultater i organisasjoner, både operasjonelt og kommersielt. Vellykkede endringsprosesser krever at de ansatte endrer eller forbedrer måten å gjøre systematiske oppgaver på, herunder vaner. Det mennesker faktisk gjør systematisk i forhold til HMS-arbeid ser imidlertid ut til og ikke bli lagt stor vekt på av ledelsen. Dette fordi organisasjoner ofte er mer opptatt av utføring av arbeidet og sluttresultater enn hvordan arbeidet utføres. Endring av vaner kan på den måten bli en utfordring for hele organisasjonen. På bakgrunn av dette ønsker vi å rette oppmerksomheten mot HMS-vaner og hvilke forutsetninger som ligger til grunn for etablering av vaner i en organisasjon. Vår interesse er å gå i dybden av temaet, for å forsøke å identifisere de viktigste forutsetningene for at ansatte i IVAR etablerer hensiktsmessige HMS-vaner.

Videre i dette kapittelet vil bakgrunn for valgt tema og problemstilling bli presentert. Vi argumenterer også for hvilke avgrensninger vi har foretatt, samt forklarer hovedbegrepene oppgaven er bygd på. Til slutt vil en kort beskrivelse av oppgavens struktur bli fremstilt.

1.2 Formål og problemstilling

HMS må i følge Karlsen (2010) integreres i alle deler av organisasjonen for å gi forventet og ønsket resultat. Det vil med andre ord si at vaner ansatte har i forhold til HMS må være til stede i alt de foretar seg i løpet av en arbeidsdag. Å tilrettelegge for å utvikle hensiktsmessige HMS-vaner i organisasjonen er imidlertid et vanskelig og underprioritert område (Duhigg, 2012). Formålet med vår oppgaven er derfor å få en bedre innsikt i hvilke forutsetninger som bør være til stede for å skape gode HMS-vaner i en organisasjon. Vi ønsker å belyse de påvirkningsfaktorene som kan være mest betydningsfulle for ansattes HMS-vaner.

IVAR er caset som studien tar utgangspunkt i, og vi har valgt en teoretisk og praktisk tilnærming til vår problemstilling. I følge Duhigg (2012) er gode vaner en viktig forutsetning for at organisasjoner skal oppnå gode resultater. Videre hevder han at uvaner er en av hovedgrunnene til at feil og ulykker oppstår. Det kan dermed tenkes at dagens organisasjoner bør legge større vekt på å tilrettelegge for at de ansatte skal etablere hensiktsmessige vaner når det gjelder HMS. Det vil i så fall være et viktig supplement til det gjeldende prosedyreverket og til den rådende HMS- kulturen i virksomheten. På bakgrunn av dette, samt vår faglige nysgjerrighet, blir følgende problemstilling fremstilt:

Hvilke forutsetninger bør være til stede for å skape gode HMS-vaner blant ansatte i en organisasjon?

For å kunne besvare problemstillingen har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

- 1: Hva ligger i definisjonen vaner?
- 2: Hvilken innvirkning har organisasjonsstrukturen på etablering av HMS-vaner?
- 3: Hvordan påvirker organisasjonskulturen ansattes HMS-vaner?
- 4: På hvilken måte kan leders atferd påvirke etablering av HMS-vaner?

1.3 Avgrensninger

HMS-arbeid har fått stort fokus fra både norske og utenlandske forskere og det finnes dermed flere ulike tilnærminger til vårt tema. HMS kan belyses fra makroperspektiv (globalt/samfunn), mesoperspektiv (organisasjoner) og mikroperspektiv (gruppe/individ) (Karlsen, 2010). I denne masteroppgaven velger vi å belyse vår problemstilling ved å kombinere meso- og mikroperspektiv på HMS. Dette gjør vi fordi vi er interessert i å studere menneskets atferd i en organisasjon. Vi velger også å fokusere på mellomledernivå siden det er de som har mest kontakt med ansatte, og daglig jobber med oppfølging av HMS-arbeidet i avdelingen.

Vaner kan forstås og forklares fra ulike innfallsvinkler: instrumentelt, kulturelt, symbolsk, fysiologisk og psykologisk perspektiv. Fokuset i vår oppgave er på hvordan man skaper gode HMS-vaner der vi har valgt det instrumentelle-, kulturelle- og ledelsesperspektivet som teoretisk rammeverk. I denne sammenhengen kan vaner endres og skapes ved bruk av ulike strukturelle organisatoriske verktøy, ved innflytelsen av kultur og ledelsens atferd. Andre mulige innfallsvinkler kunne eksempelvis vært myteperspektivet, der man kunne sett på hvordan omgivelsene og trender som spres i samfunnet bidrar til å endre og skape HMS-vaner. Det har vært mye fokus på innvirkning av individuelle faktorer som motivasjon på vaner, men lite fokus på organisatoriske faktorer. Vi har derfor valgt å fokusere på disse i denne masteroppgaven.

Vi måtte også ta hensyn til avgrensninger knyttet til forskningsmetode og design. Disse valgene vil bli gjort rede for mer detaljert i metodedelen. Praktiske vurderinger handlet hovedsakelig om valg av organisasjon og informanter. I vår masteroppgave bruker vi triangulering ved å kombinere dybde intervjuer med gruppeintervjuer for innsamling av data. Dette gjorde at vi måtte begrense antall informanter og organisasjoner som skulle delta i forskningen, for at tiden vi hadde til rådighet skulle være tilstrekkelig for både transkribering og analyse av data.

1.4 Begrepsavklaringer

I den følgende delen vil sentrale begreper i studien defineres. I tillegg vil ytterligere teori om begrepsavklaringene bli mer utfyllende i teorikapittelet.

1.4.1 HMS: står for helse, miljø og sikkerhet og inneholder tre diskurser. *Helse* diskursen omhandler alle forhold en arbeidstaker er utsatt for i en arbeidssituasjon, som kan påvirke arbeidstakerens helse. *Miljø* diskursen innebærer det eksterne miljøet med luft, vann og jord, mens *sikkerhet* handler om personsikkerhet vedrørende arbeidsforhold (Karlsen 2010). HMS-modellen i Norge er basert på grunnideen om at virksomheter selv skal utøve interkontroll og kvalitetssikring av den kontinuerlig systematiske forbedringen. HMS-forskriften kan gis lokale former og tilpasset praksis. Det trengs derfor det Røvik (2007) kaller “translatørkompetanse”, som vil si evnen til å bygge bro mellom teori og praksis. Ledelsens utfordring blir i denne sammenhengen å tilrettelegge for kontinuerlig forbedring av HMS-arbeidet både på organisatorisk og individnivå, i tråd med lovverket, prosedyrer og ny kunnskap.

1.4.2 Vaner: defineres som «learned acts that become automatic responses to situations, which can be functional in obtaining certain goals or end-states» (Aarts, Verplanken & Van Knippenberg, 1998, s.112). Vaner kan forstås og forklares med utgangspunkt i ulike perspektiver. Det instrumentelle perspektivet ser på vaner som en bestemt atferd som blir gjentakende som et resultat av strukturelle tiltak. Ut ifra det kulturelle perspektivet skapes vaner gjennom samhandling og påvirkning individer har på hverandre. Dette perspektivet legger fokus på uformelle normer som skapes naturlig i en samhandlingsprosess. Ledelsesperspektivet tar utgangspunkt i ulike strategier basert på de to overnevnte tilnærmingene, for å endre eller skape nye vaner.

1.4.3 HMS-vaner: defineres som vaner knyttet til det systematiske sikkerhetsarbeidet i organisasjonen, blant annet bruk av verneutstyr, gjennomføring av rutiner og prosedyrer, rapportering og risikoanalyser (Duhigg, 2012). Hva slags HMS-vaner ansatte har varierer ut ifra deres posisjoner, arbeidsoppgaver og mulighet for samhandling med andre medlemmer i

organisasjonen. I denne oppgaven betraktes gode HMS-vaner som de som er i tråd med det formelle regelverket og retningslinjene. Begrepet er likevel vanskelig å operasjonalisere i praksis, noe teorien også legger vekt på (Duhigg, 2012).

1.4.5 Ledelse: defineres som en samling av ulike elementer som fremstilles i forskjellige kombinasjoner og balanseres på ulike måter i ledelsesteorien (Christensen, Lægred, Riness & Røvik, 2009). Ut ifra et instrumentelt perspektiv er ledelse primært knyttet til de formelle aspektene ved organisasjonsmedlemmenes roller, og hvordan disse dominerer deres faktiske atferd. Ledelse blir på den måten å påvirke atferd gjennom formell organisasjonsstruktur. I motsetning ser det kulturelle perspektivet på ledelse som et mellommenneskelig, relasjonelt og prosessuelt fenomen, som vektlegger betydningen av uformelle prosesser og deres påvirkning på atferd (Christensen et al., 2009). I denne oppgaven er det tatt utgangspunkt i mellomledere når det refereres til utøvelse av ledelse.

1.4.5 Formell organisasjonsstruktur: blir ofte kalt organisasjonsstruktur og defineres som en struktur bestående av posisjoner og regler for hvem som bør eller skal gjøre hva, og hvordan ulike oppgaver skal utføres (Christensen et al., 2009). Organisasjonsstruktur innebærer mange elementer, blant disse rutiner, prosedyrer, arbeidsfordeling, formelle roller og posisjoner, enheter og underenheter, spesialisering og samordning.

1.4.6 Organisasjonskultur: forbindes med de uformelle normene og verdiene som vokser naturlig frem i en organisasjon og har betydning for hvordan arbeidet utføres av de ansatte. Organisasjonskultur kan betraktes fra to synsvinkler. For det første defineres organisasjonskultur som noe en organisasjon «er» og endringsprosessene blir i dette tilfellet vanskelig å lykkes med. Den andre tilnærmingen definerer organisasjonskultur som noe en organisasjon «har» og som dermed kan manipuleres for å oppnå ønskede endringer (Christensen et al., 2009). Tilnærmingen i denne oppgaven er at kultur både skapes naturlig, men kan også i en viss grad manipuleres gjennom ulike kulturelle og strukturelle tiltak.

1.5 Oppgavens struktur og oppbygging

For å gi en klar oversikt over oppgavens oppbygging vil vi i denne delen gi en kort beskrivelse av oppgavens videre innhold.

Kapittel 2. Presentasjon av IVAR:

Kapittelet presenterer IVAR, samt hvordan organisasjonen jobber med HMS-arbeid. Informasjonen er hovedsakelig hentet fra deres nettside, samt informerende intervju med HMS/KS leder i organisasjonen.

Kapittel 3. Teoretisk rammeverk:

I dette kapittelet vil vi beskrive vaner og de ulike teoretiske perspektivene vi har valgt å sette fokus på for å besvare vår problemstilling.

Kapittel 3. Metode:

I metodekapittelet begrunner vi våre valg for forskningsmetode, teknikker og informanter. Videre diskuterer og reflekterer vi over ulike spørsmål knyttet til vår forskning, derav validitet, reliabilitet og etikk.

Kapittel 4. Resultat og analyse:

I dette kapittelet presenterer vi våre resultater og analyse av disse. Dette gjøres ved å knytte empirien opp mot det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 3. Vi vil også komme med våre egne refleksjoner rundt resultatene.

Kapittel 5. Konklusjon:

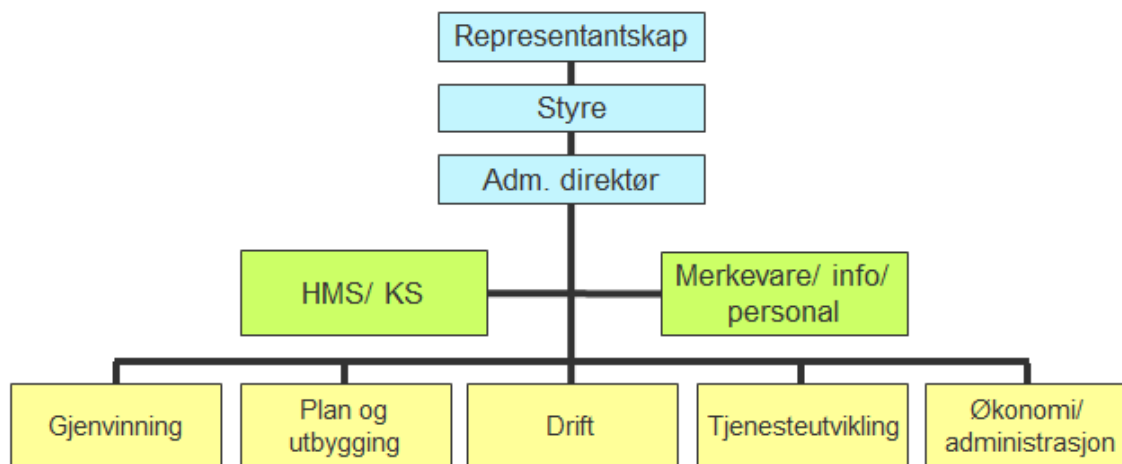
I det siste kapittelet forsøker vi å gi en logisk oppsummering av hele forskningen ved å komme med våre konklusjoner.

Før vi ser nærmere på utvalgt teori for oppgaven, gis det en kort presentasjon av IVAR, slik at leseren kan bli bedre kjent med virksomheten.

2.0 Presentasjon av IVAR

IVAR er et interkommunalt vann-, avløp - og renovasjonsselskap for flere kommuner i Rogaland. Organisasjonen eies av kommunene Finnøy, Gjesdal, Hå, Klepp, Kvitsøy, Randaberg, Rennesøy, Sandnes, Sola, Stavanger, Time og Strand. Selskapet har hovedkontor i Stavanger kommune, men drifter anlegg og infrastruktur i alle eierkommunene. IVAR er organisert i fem ulike avdelinger, som til sammen tar seg av gjenvinning, planlegging og utbygging, drift av anleggene, tjenesteleveranser til kommunene og økonomi og administrasjon (Figur 1).

Driftsavdelingen i IVAR er videre delt inn i seks driftsområder. To av disse har underseksjoner med hver sin seksjonsleder. HMS, kvalitetssikring, personalledelse og kommunikasjon er støttefunksjoner organisert under administrerende direktør.



Figur 1: Organisasjonskart over IVAR. Hentet fra www.ivar.no

2.1 IVARS kjernevirksomhet

Vann: I tillegg til å eie og drive fem vannbehandlingsanlegg, har IVAR også driftsansvaret for tre andre anlegg, samt fordelingsnettet i tre kommuner. Langevatn vannbehandlingsanlegg er det største og forsyner ca. 300 000 mennesker med drikkevann. Til sammen får tolv kommuner vannet sitt fra IVAR.

Avløp: I tillegg til sentralrenseanlegget som ligger i Nord-Jæren har IVAR flere regionale renseanlegg. I renseprosessen blir både pumpestasjoner og slam-mottak brukt for å produsere organisk gjødsel. IVAR produserer også biogass.

Renovasjon: Det er kommunene selv som samler inn avfallet fra husholdningene, mens IVAR tar over behandlingen av avfallet. De har også ansvaret for at husholdningsavfallet som blir samlet inn i kommunene blir behandlet på en forsvarlig måte.

2.2 HMS-systemet i IVAR

Det norske HMS-reguleringsregimet krever at virksomheter arbeider kontinuerlig for å forbedre sitt HMS-arbeid (Karlsen, 2010). Gjennom oppbyggingen av et styringssystem skal ledelsen kunne være sikker på at det skjer en kontinuerlig forbedring av HMS-arbeidet i tråd med lovverket. I IVAR er det HMS/KS leder og HMS ingeniør, sammen med AMU (arbeidsmiljøutvalget) og verneombudene, som påser at bedriften ivaretar sitt HMS ansvar. HMS er likevel et linjelederansvar og lederne i hver avdeling har dermed ansvaret for at de jobber med HMS ut i fra deres drift og hvilke aktiviteter som utføres. De tolv verneombudene i organisasjonen har også et ansvar som innebærer at de rapporterer og tar opp saker fra «gulvet» med lederen.

IVAR driver innenfor de krav som er satt av myndighetene, og de målsettinger som er formulert i de styrende organer og krav om ”beste praksis”. Ved at organisasjonen er en miljøbedrift med viktige oppgaver innen vann, avløp og renovasjon, er IVAR sertifisert i henhold til ISO 9001 og

ISO 14001. Dette vil si at organisasjonen må tilfredsstillere krav i forhold til både kvalitetssystem og miljøstyringssystem, noe som medfører at selskapet årlig blir revidert.

2.3 Metoder for HMS-arbeid i IVAR

IVAR har et åpent og integrert kvalitetssystem som er felles for hele organisasjonen. Det er eksempelvis innført elektronisk meldesystem for skader, ulykker og andre avvik fra normalsituasjonen. De har også en langsiktig målsetning på at sykefraværet skal være under 4, 5 %. Organisasjonen har bedriftslegeordning og er en IA-bedrift. I tillegg samarbeider IVAR med Medco AS der det fokuseres på individuell oppfølging av de ansatte med tanke på helse og livsstil. Kontinuerlig forbedringsarbeid er viktig for IVAR. Deltakelse i arbeidsmiljøutvalget, møter i verneombudsforumet, gjennomføring og oppfølging av ROS-analyser, samt kurs og opplæring rettet mot HMS, er eksempler på tiltak. Bedriften har i tillegg et stort fokus på forebygging for å forhindre at avvik eller uønskede hendelser oppstår. Dette gjennomføres ved å ha et elektronisk meldesystem der ansatte kan rapportere inn uønskede hendelser, avvik, tilbakemelding fra kunder og forbedringstiltak. Disse blir registrert og følges videre opp for forebygging og kontinuerlig kvalitetssikring av arbeidsmiljø og ytre miljø. På slutten av hvert år pleier HMS/KS leder og verneombud å gå gjennom alle prosessene for å se hvilke utfordringene de har hatt, og hvilke tiltak man skal sette i gang med hensyn til «føre var prinsippet».

3.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres teorier om vaner, samt det strukturelle-, kulturelle- og ledelsesperspektivet i organisasjoner. Disse teoriene har sammen dannet bakgrunnen for vår forskning og vært avgjørende i prosessen av datainnsamling.

3.1 Vaner

3.1.1 Planlagt adferd eller vaner?

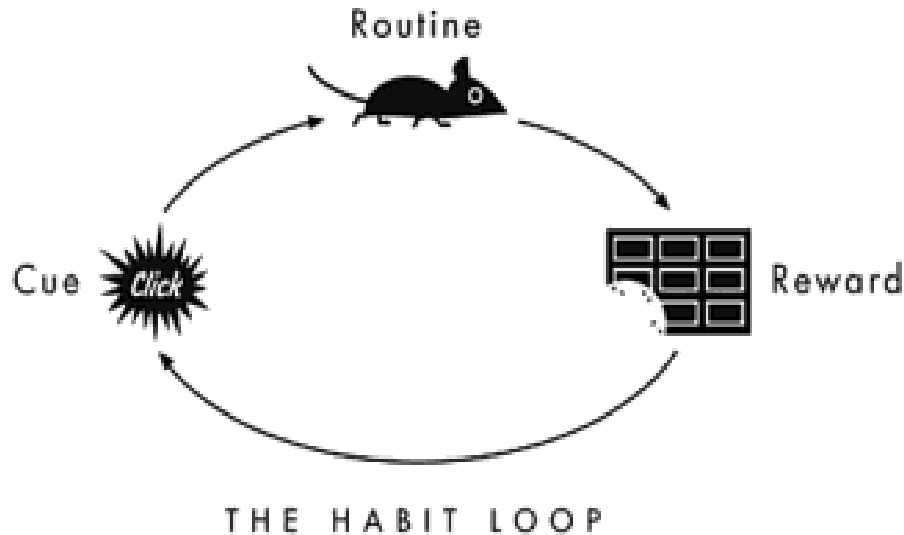
Teorien om planlagt atferd ble utarbeidet av Ajzen i 1991, basert på Fishbeins og Ajzens teori om overveide handlinger fra 1975. Ajzen og Fishbein (2005) hevder at menneskets intensjon er det viktigste kjennetegnet på om en handling vil bli utført eller ei. De tar også utgangspunkt i at mennesker er fornuftige og velger sin atferd basert på overveielser av tilgjengelig informasjon. I følge teorien består intensjoner av tre bestemmelsesfaktorer: individets holdninger til atferd, subjektive normer og opplevd atferdskontroll. Man vil dermed utføre en handling om en har positiv holdning, føler seg sosialt presset til å gjøre det og mulighet og kontroll til å faktisk utføre den. Disse tre bestemmelsesfaktorene vil til sammen danne menneskets intensjon til å gjøre noe, som igjen vil føre til en handling (Ajzen & Fishbein, 2005). Ajzen og Fishbein (2005) påpeker at en handling ikke trenger å være basert på alle tre faktorene samtidig. Både holdning og sosialt press kan alene styre hva slags handling som vil bli utført. Sammenhengen mellom opplevd og faktisk kontroll vil også kunne spille inn.

Flere forskere kritiserer denne teorien for å ignorere det faktum at atferd ofte skjer automatisk eller basert på vaner. I følge Ajzen og Fishbein (2005) er alle valg overveide på bakgrunn av holdninger, intensjon og opplevd kontroll, og vil derfor ikke kunne si noe om fremtidig atferd. Det blir dermed oversett at noen valg tas på bakgrunn av det man har gjort før og at valget er repeterende av natur (Aarts, et al., 1998). Andre studier har også vist at tidligere atferd har vært med å forutsi senere atferd, noe som indikerer at atferd som blir gjentatt flere ganger kan føre til at vaner dannes (Bamberg, Ajzen & Smith, 2003).

3.1.2 Ulike definisjoner på vaner

Det finnes ulike definisjoner på begrepet vaner, samt diskusjoner på hva det egentlig er. Innenfor sosial psykologien defineres vaner som «learned acts that become automatic responses to situations, which can be functional in obtaining certain goals or end-states» (Aarts et al, 1998, s.112). Definisjonen ser ikke på vaner som automatisk atferd alene, men noe man ikke har kontroll over, eller noe som skjer uten at man er klar over det. Når man utfører en handling flere ganger kan vanen styrkes. En forutsetning er imidlertid at atferden oppleves å få et positivt utfall. Vaner kan også bli forstått som målrettet ved at de danner grunnlag for å ta valg basert på tidligere atferd (Maio & Haddock, 2010). Valgene som tas kan sies å være mer effektive fordi en ikke trenger å vurdere alle mulige alternativer hver gang (Dahlstrand & Biel, 1997). Blir gode vaner etablert i en organisasjon, kan man skape beslutningsprosesser som oppstår uten overdreven tenking og planlegging.

Duhigg (2012) ser på vaner som noe som skapes og endres gjennom en fysiologisk prosess. *The Brain and Cognitive Sciences Department of Massachusetts Institute of Technology* forsker på vaner og har funnet ut at det oppstår kompleksitet i hjernen uansett hva man gjør, eksempelvis fra tannpus til kjøring. Videre argumenterer Duhigg (2012) for at vaner skapes fordi hjernen kontinuerlig leter etter måter å spare krefter på. Hjerner fungerer slik at den gjør hver rutine til en vane for å tillate sinnet å slappe av. Denne fysiologiske prosessen for å skape og endre vaner kaller han «The habit loop», og foregår gjennom tre steg. Først er det et signal (cue) til menneskets hjerne om å gå inn i en modus som automatisk forteller hvilke vaner som skal brukes. Dette blir til en rutine som kan være fysisk, mental eller emosjonell. Til slutt i prosessen vil belønningen være at hjernen selv finner ut om den bestemte loopen er verdt å huske i fremtiden.



Figur 2: Illustrasjon av «The habit loop», hentet fra Duhigg (2012)

Vaner kan ignoreres, endres eller erstattes av nye vaner (Duhigg, 2012). Grunnen til at «The habit loop» er viktig, er fordi når vaner skapes slutter hjernen å delta fullstendig i beslutningstakingen. I forhold til yrkesrelaterte vaner kan dette være positivt ved at man bruker mindre tid og krefter i liknende situasjoner eller problemer. Skal denne prosessen finne sted er det viktig at man lager nye rutiner (Duhigg, 2012). Når nye vaner skapes i organisasjoner bør ansatte i tillegg involveres, motiveres og bruke tid på å øve.

3.1.3 Vaner i organisasjonen

Yrkesrelaterte vaner er kompliserte og skapes gjennom en kompleks prosess (Duhigg, 2012). Denne prosessen innebærer elementene: holdning, læring, konsentrasjon, motivasjon, øvelse og rutiner. At organisasjonen har kunnskap om vaner og elementene i denne prosessen er dermed viktig i følge Duhigg (2012). I sin studie la han merke til at mange organisasjoner ofte hadde flere hverdagslige ritualer som skulle utføres, uten at de ble en vane. En av grunnene var at organisasjonene brukte for lite tid og hjelpemidler til å motivere ansatte for å endre eller skape nye vaner.

Duhigg (2012) hevder videre at viljestyrke er et viktig element for å skape eller endre vaner. Viljestyrke kan komme som et resultat av øvelse, opplæring, personlig utvikling og rom for å ta i bruk kunnskapen en tilegner seg. Hvis ansatte sitter inne med mye kunnskap som forblir passiv fordi organisasjonen ikke lar dem bruke den, kan deres viljestyrke til å skape gode vaner svekkes. Har ansatte viljestyrke, men ikke rutiner og strukturer for å kanalisere kunnskap, kan det bli vanskelig å endre eller skape vaner (Duhigg, 2012).

Når det gjelder HMS-arbeid er det ofte slik at organisasjonens medlemmer endrer sine HMS-vaner etter kriser og ulykker (Duhigg, 2012). Det norske lovverket krever imidlertid av alle virksomheter at det utføres kontinuerlig forbedringsarbeid når det gjelder HMS. I denne sammenhengen må forebygging ligge i hjertet av HMS-arbeidet i hver organisasjon. Hvis ledere og ansatte skaper hensiktsmessige vaner før ulykker og/eller katastrofer inntreffer, kan organisasjonen bruke menneskelige og organisatoriske ressurser effektivt og på en best mulig måte (Karlsen, 2010).

3.2 Formell organisasjonsstruktur

3.2.1 Organisasjonsstruktur og vaner

I følge Duhigg (2012) er organisasjonens struktur et kritisk element når det gjelder endring av ansattes vaner. Hvilke struktur en organisasjon har kan derfor være avgjørende for å både skape og opprettholde gode HMS-vaner.

Det finnes ulike perspektiver på organisasjoner og organisasjonsendring, men det mest etablerte er det instrumentelle perspektivet (Christensen, et al., 2009). Hovedtanken her er at rasjonaliteten ikke ligger hos individet, men i utforming av organisasjonen som helhet og dens struktur.

Gjennom den formelle strukturen blir det fastlagt hvem som skal eller kan gjøre hva på vegne av organisasjonen (Christensen, et al., 2009). Den formelle organisasjonsstrukturen fører også til at oppgavene som skal gjøres eksisterer uavhengig av hvem som utfører de. Med andre ord er forventningene til de som innehar stillingene upersonlige.

Den formelle organisasjonsstrukturen kommer til uttrykk blant annet ved organisasjonens formelt nedtegnede strategier, målsettinger, organisasjonskart, stillingsinstrukser, regelverk, prosedyrebeskrivelser og formelle rutiner (Ottesen, 2011). Ut ifra det instrumentelle perspektivet vil menneskets vaner være i samsvar med hva som kreves av den formelle strukturen fordi den påvirker ansattes handlingsrom (Christensen et al., 2009). På den måten kan en etablere vaner i organisasjoner gjennom planmessig re-design av formell struktur, med målsetning om å endre ansattes tankemodeller og handlingsmønstre (Ottesen, 2011). I tillegg til at strukturen legger føringer for hvordan ansatte skal oppføre seg, vil den også være styrende for hvordan organisasjonen praktisk løser sine oppgaver. Denne kausale sammenhengen mellom struktur og atferd er sentral innenfor det instrumentelle perspektivet, og utforming av den formelle strukturen er dermed en viktig forutsetning for at gode HMS-vaner er til stede i en organisasjon. Gode HMS-vaner samsvarer i denne sammenhengen med organisasjonens formelle prosedyrer og rutiner.

Når individer bruker struktur og rutiner for å endre sine vaner skjer det ofte fordi de vil oppnå forbedringer i sitt arbeid, eller for å finne bedre alternativer for måloppnåelse (Duhigg, 2012). Det er også et lovpålagt krav at HMS-systemet skal tilpasses organisasjonens egenart og gjenspeile dens reelle behov. Systemet skal eksempelvis inneholde rutiner som sikrer alt fra gode arbeidsvaner, klare ansvarsforhold, godt samarbeid, ryddige lokaler, og god avfallshåndtering (Karlsen, 2010). For å få ansatte og ledere til å følge de ulike reglene og prosedyrene blir belønningssystemer ofte brukt. Collins (1999) fant ut at bonus hadde stor effekt på ansattes atferd. Frykten for å miste bonusen førte til dårlige rapporteringsvaner på Nordsjø installasjoner han studerte. På bakgrunn av dette funnet hevder Collins (1999) at det er lederes og ansattes engasjement for HMS-arbeid som må belønnes og ikke HMS-rekorder. Duhigg (2012) vektlegger en annen strategi. Han foreslår at ved å vise de ansatte hvilke rutiner, regler og strategier organisasjonen bruker for å fungere, vil de forstå viktigheten bak hensiktsmessige vaner. Dette kan videre føre til at gode vaner blir etablert.

3.2.2 Samhandling og arbeidsrelatert læring

Læring i organisasjoner er et tema som har fått økt oppmerksomhet i organisasjonslitteraturen, noe som videre har ført til nye begreper (Wadel, 2011). Et eksempel på et slikt begrep er «lærende organisasjoner». Mentaliteten i disse organisasjonene er «kunnskap deles med andre og det lønner seg ikke å holde innsikten for seg selv (Wadel, 2011, s. 83). I tillegg til å både skape og overføre kunnskap vil en lærende organisasjon være i stand til å modifisere atferd basert på ny kunnskap og innsikt. Denne mentaliteten bør derfor være til stede når nye vaner skal etableres.

Medlemmer i organisasjoner blir kontinuerlig utsatt for samhandlingsforløp både mellom ledere og medarbeidere og ledere seg i mellom, der partene kommer med utspill, lytter, stiller spørsmål og responderer på ulike måter (Wadel, 2011). Gjennom slike former for dialog blir det ofte foretatt kunnskapsutvekslinger som utvikler seg til et læringsforhold. Dette læringsforholdet innebærer også at kollegene har etablert en relasjon hvor de lærer til og fra hverandre. Prosessen kalles interpersonlig læring, og defineres av Wadel (2011) som «læring som finner sted når mennesker kommuniserer med hverandre og utfører aktiviteter sammen» (s. 81).

Hvordan en organisasjon er bygd opp og arbeidet organisert, vil ha stor betydning for hva slags samhandling som er tilstede (Wadel, 2011) I følge Jacobsen og Thorsvik (1997) vil læring skje på bakgrunn av informasjonstilgangen, som i stor grad bestemmes av strukturen i organisasjonen. Dette skjer ved at strukturen påvirker hva slags informasjon ansatte søker, hvordan arbeidet blir fordelt og spesialisert, samt deres oppmerksomhet. Jacobsen og Thorsvik (1997) påpeker videre at formalisering også kan virke hemmende på læring ved at regler og prosedyrer tar vekk oppmerksomheten fra hva en faktisk oppnår. Dette vil med andre ord si at regler og prosedyrer, som er et resultat av tidligere læring, kan bidra til å hemme ny læring og etablering av nye vaner (Jacobsen & Thorsvik, 1997).

For å skape nye HMS-vaner vil læring være viktig (Karlsen, 2010). Arbeidsmiljøloven krever at organisasjoner skal drive kontinuerlig forbedring, noe som innebærer en endringsprosess basert på læring. I kontinuerlig forbedring ligger det også implisitt at organisasjoner har et ansvar for å

holde seg oppdatert på ny kunnskap og informasjon. Hvordan kunnskapen blir innsamlet, formidlet til ansatte og settes ut i praksis, kan være med å påvirke ansattes HMS-vaner (Duhigg, 2012). Det kan derfor være gunstig for ledelsen å undersøke hva slags uformell samhandling de ansatte har mulighet til å ta del i, og om det genereres arbeidsrelatert kunnskap i denne samhandlingen. For å fremme arbeidsrelatert læring vil det videre være positivt å legge til rette for at ansatte kan bevege seg mer fritt i organisasjoner. Dette kan skape bedre forutsetninger for å etablere, utvikle og opprettholde samhandling og læringsforholdet mellom kolleger (Wadel, 2011). Et annet tiltak er å skape faglige arenaer der de ansatte kan møtes for sosialt samvær, diskusjon og erfaringsoverføring.

3.2.3 Medvirkning

I følge forfatterne Glew, O'Leary-Kelly, Griffin og Van Fleet kan medvirkning defineres som:

A conscious and intended effort by individuals at a higher level in an organization to provide visible extra - role or role - expanding opportunities for individuals or groups at a lower level in the organization to have a greater voice in one or more areas of organizational performance (sitert i Kirkman, Lowe & Young, 1999 s.42)

I definisjonen nevnt ovenfor er medvirkning en fellesbetegnelse på situasjoner der medarbeidere i forskjellig grad blir involvert for å nå et bestemt mål. Medvirkning i dette synet er dermed rettet mot å endre en bestemt tilstand, og fremstår som instrumentelt og et strategisk ledelsesverktøy. Gjennom medvirkning kan ansatte i større grad bli motivert og føle forpliktelse. Det kan derfor være gunstig for lederne at medarbeiderne blir involvert når nye vaner skapes i organisasjonen (Korsgaard, Schweiger & Sapienza, 1995).

Medvirkning kan være formell og uformell og styres av hvordan strukturen og systemene i organisasjonen er utformet. De vil i praksis eksistere ved siden av hverandre og tjene ulike formål (Dachler & Wilpert, 1978). Formell medvirkning kan være beskrevet gjennom normer og rutiner, verv i ulike komiteer, i tillegg til eksternt regelverk. Et eksempel er medvirkningsplikten, som er lovfestet i arbeidsmiljøloven. Gjennom denne plikten har arbeidstakere både rett og plikt

til å medvirke for å skape et sikkert og godt arbeidsmiljø. Dette innebærer å rette seg etter påbud fra arbeidstilsynet, bruke verneutstyr, avbryte farlig arbeid, melde skader og si ifra om trakassering og mobbing på arbeidsplassen (www.lovdatab.no). I motsetning til formell medvirkning som er avtalebasert, er uformell medvirkning styrt av interaksjon og tillit mellom leder og medarbeider. Dette kan være samtaler, diskusjoner eller problemløsningsmetoder. Hva slags uformelle normer og verdier som befinner seg i organisasjoner kan styre den uformelle medvirkningen og effekten det har på ansattes atferd (Dachler & Wilpert, 1978).

Medvirkning kan ha en rekke positive konsekvenser både for organisasjonen og de ansatte. Forskere har funnet ut at det på individnivå er en positiv sammenheng mellom motivasjon og forventninger, beslutningskvalitet og forpliktelse (Korsgaard et al., 1995). For arbeidstakeren kan medvirkning gi en følelse av påvirkning og kontroll over arbeidssituasjonen, gi en følelse av å bli sett og hørt av ledelsen, stolthet, engasjement, motivasjon og selvutvikling. For arbeidsgiveren kan dette være en fordel når nye vaner etableres, eller uvaner endres. Uten engasjement og motivasjon kan prosessen dermed bli vanskelig, og motstand mot endringer kan oppstå blant ansatte (Korsgaard et. al., 1995).

3.3 Organisasjonskultur

3.3.1 Organisasjonskultur og vaner

I følge Busch og Vanebo (2003) kan organisasjonskultur betraktes fra tre perspektiver: det rasjonelle, det funksjonelle og det symbolske. I det rasjonelle perspektivet ses organisasjonskultur som et virkemiddel for å skape en bedre organisasjon. Sentralt her står tanken om en felles kultur med fokus på verdier og verdiutvikling. Det andre perspektivet, det funksjonelle, betrakter organisasjonskultur som en mekanisme som gjennom fellesskap skaper integrasjon og tilpasning til omgivelsene. Busch og Vanebo (2003) sitt tredje perspektiv blir kalt det symbolske perspektivet og fokuserer på den mening som tillegges mange sider av en organisasjon.

En annen kjent forsker innen organisasjonskultur er Philip Selznick (Christensen et al., 2009). Han betrakter kultur som noe som “sitter i veggene”, og som ansatte kan lære noe om og internalisere etter en viss tid (Christensen et al., 2009). Individets atferd påvirkes av sosial interaksjon mellom medlemmene, som videre utvikler felles normer og verdier som bestemmer hvordan individer handler. Den grunnleggende handlingslogikken knyttet til dette perspektivet er «logikken om det passende”. Dette betyr at ansatte bruker kulturelle normer for å oppføre seg etter det som oppfattes som rimelig eller akseptabel atferd. Det er viktig å merke seg at de kulturelle reglene primært er rettet mot fortiden, mens de formelle reglene er mer framtidsrettet. Passende atferd blir dermed intuitive handlingsmåter. Hvor lett slik atferd eksisterer i organisasjoner vil imidlertid variere. Ansatte med lang fartstid vil lettere kunne handle intuitivt ut fra kulturelle normer og verdier sammenlignet med ansatte som nettopp har kommet inn i organisasjonen. Nykommere må ofte gå igjennom en sosialiseringssperiode før de internaliserer de uformelle normene og verdiene som eksisterer i organisasjonen. Dette gjøres ved en aktivt indoktrinerende måte, dvs. gjennom opplæringstiltak, kurs eller passiv tilpasning (Christensen et al., 2009).

3.3.1.1 Hvorfor er organisasjonskultur viktig?

Tronsmo (2000) argumenter for at det er tre hovedgrunner til hvorfor organisasjonskultur er viktig:

- Organisasjonskultur er med på å påvirke atferd. Dette bekrefter også Selznick gjennom sin forståelse av organisasjonskultur og logikken om det kulturelt passende (Christensen et al., 2009).
- Organisasjonskultur holder en organisasjon sammen fordi det handler om å skape en felles strategi mot et eller flere felles mål.
- Organisasjonskultur er også avgjørende for at endringsprosesser lykkes. Organisasjoner med en tydelig og sterk kultur kan lettere gjennomføre ulike endringer fordi ansatte har en felles visjon.

3.3.2 Sosiale normer og sosialisering

Fehr og Fischbacher (2004) definerer sosiale normer som standarder av atferd basert på delte oppfatninger om hvordan medlemmene i en organisasjon bør handle. Sosiale normer er med andre ord uformelle regler, eller forventninger om hva som er rett og galt å gjøre i ulike situasjoner. Når det utvikles uformelle normer i tillegg til de formelle, får organisasjoner institusjonelle trekk. Dette gjør organisasjonen mer kompleks og tilpasningsdyktig overfor nye krav, samtidig som den får andre kvaliteter og egenskaper. En uformell norm er i motsetning til en formell norm ikke skrevet ned, og kan ses på som en rettesnor for atferd (Eysenck, 2009).

Uformelle normer utvikles gjennom sosial samhandling og bestemmer ofte hvilke vaner medlemmer i organisasjoner tilegner seg (Eysenck, 2009). Sosiale normer oppfyller mange mål, blant annet:

- gir de veiledning for gode eller dårlige vaner
- bidrar til at individer oppnår sine mål på best mulig måte
- bidrar til å skape felles gruppeidentitet.

Sosiale normers påvirkning på menneskers vaner i organisasjonen har blitt utforsket av Neighbors, Larimer og Lewis (2004). De fant ut at når medlemmer i en organisasjon er klar over hvilke sosiale normer som finnes og hensikten bak disse, er det større sjanse for å lykkes med etablering av gode vaner. Sterke sosiale normer fant de først og fremst innen samarbeid. I følge Fehr og Fischbacher (2004) er samarbeid hovedsakelig basert på en sosial norm av «conditional cooperation». Dette betyr at måten individer samarbeider på, avhenges av konteksten, oppgavene og konsekvensene det gir for den enkelte.

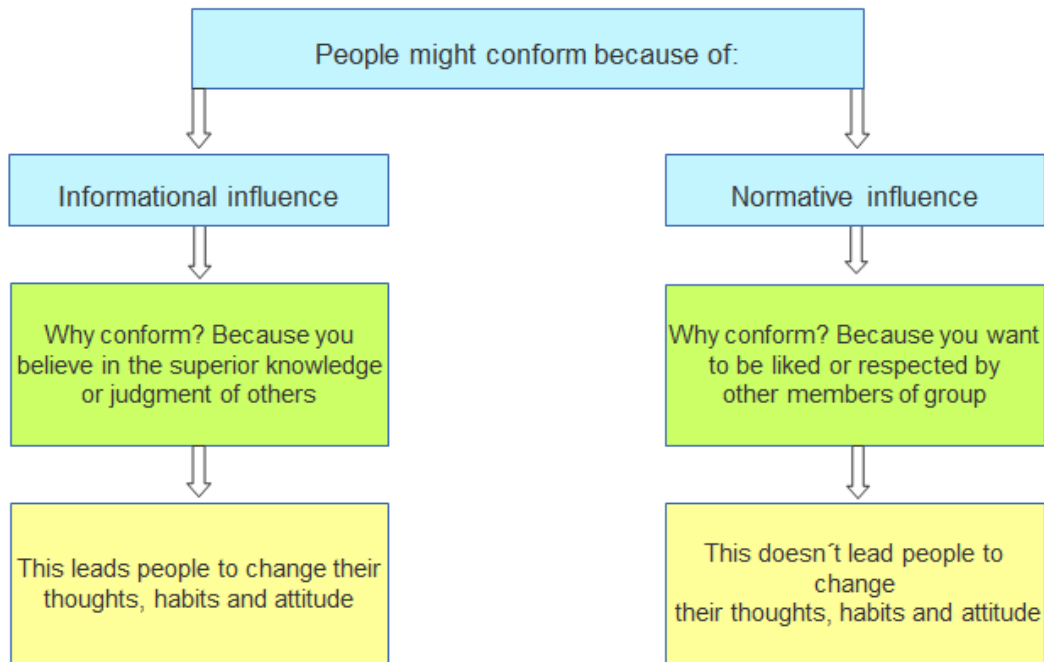
Bang og Midelfart (2012) påpeker at forklaringer til menneskers handlinger ofte ligger i de sosiale normene som er etablert i organisasjoner. Sosiale normer kan imidlertid få både positive

og negative konsekvenser. Det kan være snakk om tydelige sanksjoner, som når ansatte får anmerkning for noe de har gjort, men det kan også være snakk om nesten umerkelige sanksjoner. Eksempler på dette er negativt kroppsspråk hvis en har sagt noe galt, eller et oppmuntrende smil når en kollega har oppført seg slik det forventes. Får man en positiv reaksjon ved utførelse av en oppgave, er det stor sannsynlighet for at man gjør det gjentakende fordi det oppleves tilfredsstillende (Bang & Midelfart, 2012). Negative reaksjoner kan også føre til at ansatte forbedrer deres vaner for å unngå slike reaksjoner. Dette indikerer at tilbakemeldinger, både positive og negative, kan ha betydning for å skape eller endre menneskers vaner i en organisasjon.

De sosiale normene som skapes i en organisasjon blir formidlet til nye ansatte gjennom en sosialiseringssprosess. Denne prosessen vil videre påvirke hvilke vaner de skaper (Giddens, 1993). Sosialisering defineres som: «The process whereby, through contact with other human beings, the helpless infant gradually becomes a self-aware, knowledgeable human being, skilled in the ways of a given culture» (Giddens 1993, s. 87). Dette betyr at mennesker har en egenskap til å vokse inn i roller og tilegne seg normer og ferdigheter knyttet til disse. Sosiale normer fungerer ofte som et redskap for sosialiseringssprosessene (Giddens, 1993). En nyansatt i en organisasjon vil kanskje få målrettet opplæring om hvilke oppgaver som skal utføres, men personen vil i tillegg bli sosialisert inn på en mer diffus måte. Nykommeren vil ta til seg både den informasjonen som har blitt formidlet eksplisitt fra andre, men også implisitt gjennom det som kalles «skjult sosialisering». Det å være bevisst over såkalt «skjult sosialisering» er viktig, da det ofte er slik uvaner blir formidlet (Giddens, 1993). Organisasjoner bør derfor ha klare mål og strategier for hvordan sosialiseringssprosessene skal foregå for at ansatte skal skape gode vaner i stede for uvaner. Videre kan medlemmer som har vært lenge i organisasjonen være en barriere ved at de ofte går inn i en “downloading modus”, som får de til å kontinuerlig bruke samme vaner uten å være klar over det. At man ikke erkjenner hva man ser, ikke sier hva man tenker, ikke gjør hva man sier eller ikke se hva man gjør, er eksempler Scharmer (2011) trekker frem. Bruker man rekrutteringsprosessen som et verktøy kan dette imidlertid veie opp for disse barrierene ved at nye ansatte bringer med seg andre måte å tenke og jobbe på (Scharmer, 2011).

3.3.3 Gruppekonformitet

Størst sosial påvirkning oppstår ofte i en gruppe som defineres slik: «A group exists when two or more people define themselves as members of it and when its existence is recognized by at least one other person or group» (Brown referert i Eysenck, 2009. s 455). En prosess som kan forekomme i en gruppe er gruppekonformitet. Dette kan ifølge Deutsch og Gerard (1955) oppstå av to grunner, normativ og informerende innflytelse. Som figuren nedenfor illustrerer kan normativ innflytelse forekomme når et individ ønsker å bli likt og/eller respektert av andre medlemmer i gruppen. Informerende innflytelse oppstår på den andre siden på grunn av andres vurderingsevne og den kunnskapen de besitter.



Figur 3: Modifisert fra Deutsch og Gerard (1955). Figuren illustrerer hvordan gruppe konformitet kan oppstå.

Meyers og Landsberger (2002) beskriver flere grunner til at konformitet oppstår. Den første er størrelsen på gruppen. De viser til at grupper med flere enn to og mindre enn fem individer er de mest konforme. Også hvorvidt det er enstemmighet kan utløse konformitet. Dette er en klassisk

«alle mot en» situasjon, der det å stå alene med en oppfatning ofte vil føles vanskelig. Det kan i slike situasjoner være lettere for personen å føye seg etter gruppens meninger, og på den måten unngå negative reaksjoner. Et annet element er gruppens indre likhet. Dette beskrives som interpersonlig attraksjon, som vil si at jo mer likhet gruppen har, desto mer makt får den over sine medlemmer og deres atferd. Det har også vist seg at medlemmer med høy status og lang erfaring kan ha større innflytelse i en gruppe enn de med lavere status og mindre erfaring. Et annet utløsende element er tidlig engasjement. Dette kan føre til konformitet ved at individer som fra før har vært sterkt engasjerte i en sak, vanskelig kan bli enige med resten av gruppen. Den siste faktoren som blir trukket frem er eksisterende konformitetspress. Negative muntlige kommentarer, manglende dialog, samhandling og konflikter er eksempler på konsekvenser det kan få ved å ikke være en del av gruppen.

Eysenck (2009) hevder at gruppekonformitet kan bidra til at mennesker i organisasjoner skaper og opprettholder gode vaner gjennom ulike prosesser. Medlemmer i en gruppe vil gjennom samarbeid selv bestemme hva de gjør og hvordan de gjør det. For det andre vil personer med lik status lettere bli enige om å endre atferd, kontra hvis en leder kommer med forslaget. Medlemmenes vaner kan i tillegg bli påvirket av behov for aksept, og dette ser ut til å ha en sterkere effekt når individet er en del av gruppen. Når det skapes gruppekonformitet fører det til at det dannes kollegial omsorg mellom gruppemedlemmene (Eysenck, 2009). Dette kommer som et resultat av en naturlig samarbeidsprosess. Når det er et godt samarbeid mellom gruppens medlemmer er det lettere å si ifra om både positive og negative saker. God kollegial omsorg, hvor mennesker gjensidig hjelper hverandre, kan dermed bidra til å skape gode HMS-vaner fordi kolleger blir enige om å ta vare på hverandre.

Forskning har vist at konformitet også kan gi uheldige virkninger ved at man heller velger de uformelle normene framfor de formelle (Meyers & Landsberger, 2002). Hvis de uformelle normene motarbeider eller er i strid med de formelle normene i organisasjonen vil det kunne bidra til å skape uvaner. Gruppekonformitet kan også oppleves som et konstant press. Spesielt gjelder dette nye ansatte som har et ønske om å bli akseptert av gruppen.

3.4 Ledelse

3.4.1 Top-down VS Bottom- up

Ledelse handler om å påvirke atferd og en leder har som oppgave å planlegge, beslutte, samordne og kontrollere ansattes atferd ved bruk av ulike strategier (Christensen et al., 2009). Blant disse strategiene finnes det to hovedtilnærminger, det instrumentelle (top-down) og det kulturelle (bottom-up). Ut ifra et instrumentelt syn handler ledelse om å påvirke sitt eget og andres handlingsrom ved å bruke struktur og andre instrumentelle grep. I det kulturelle perspektivet fremstilles ledelse som et mellommenneskelig, relasjonelt og prosessuelt fenomen.

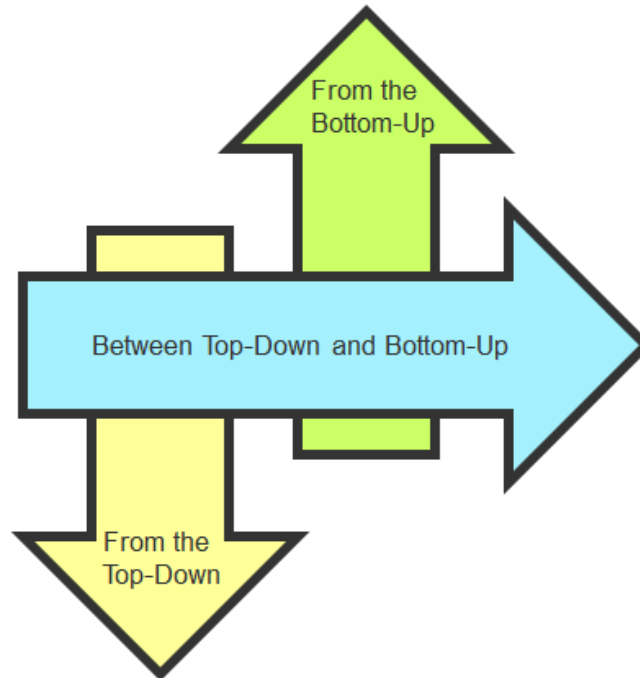
Top-down ledelse betraktes ofte som en autokratisk stil, hvor strategi og løsninger identifiseres og settes i gang av lederen. Disse formidles videre til ansatte «på gulvet» som er nødt til å gjennomføre de nødvendige endringene i tråd med ledelsens mål. Endring av vaner vil skje ved å omforme ansattes tankemodeller, handlingsmønstre og innholdet i det de gjør (Ottesen, 2011). I dette perspektivet fremstilles ledere som rasjonelle problemløsere. Dette innebærer at de besitter evnen til å rasjonelt analysere og identifisere organisasjonens problemer og vurdere hvilke konsekvenser ulike handlingsmønstre kan gi. I tillegg har de også evne og makt til initiering og gjennomføring av strukturelle endringer for å skape eller endre ansattes vaner (Ottesen, 2011). Dette kan skje ved regulering av atferd gjennom de formelle rammene, men også gjennom ulike organiserte kontrollmekanismer. Ledelsens rolle blir i denne forstand å utnytte de riktige hierarkiske virkemidler (Christensen et al., 2009). Top-down har vist seg å fungere i organisasjoner der konflikter og uenigheter mellom medlemmene er store, og der ansatte har høy grad av tillit til ledelsen.

I motsetning til en top-down, handler bottom-up ledelse om identifisering av problemer og løsninger gjennom samarbeid mellom ledere og ansatte. Dette ses som en demokratisk tilnærming, der ledelse blir betraktet som uformell menneskebehandling innen rammene av en formell organisasjon. Det kan imidlertid oppstå spenninger mellom formelle mål, forsøk på disiplinering og kontroll på den ene siden, og sosial interaksjon og utvikling av det sosiale

felleskapet på den andre siden (Christensen et al., 2009). Et kjerneressonnement i bottom-up tilnærming er at menneskers vaner vil endres og styres innenfor rammen av en kulturell kontekst i organisasjonen. Bottom-up strategien er i forhold til top-down, betydelig mindre endringsoptimistisk. Endring av menneskets vaner skjer ikke først og fremst på grunn av det formelle lederskapets rasjonelle og planlagte tiltak, men heller som et resultat av historisk betinget institusjonaliseringsprosesser. Dette betyr at vaner skapes og endres langsomt gjennom sosial samhandling mellom mennesker i organisasjonen. Ved at bottom-up ledelsesstrategi handler om tillit, åpen dialog og samhandling mellom lederen og ansatte, er lederen interessert i å ta hensyn til ansattes meninger og ønsker. Når ansatte er med å påvirke beslutninger er det større sjanse for at atferd endres i ønsket retning. Ved at ansatte er initiativtakere blir lederens oppgave å tilrettelegge for at endringen skjer i samsvar med de strukturelle rammene i organisasjonen (Christensen, et al., 2009).

Hiller (2013) har forsket mye på effekten av begge tilnærmingene i store bedrifter. Han fant ut at top-down og bottom-up strategiene overlapper hverandre. Etter mange år med en top-down ledelse begynte en av bedriftene som deltok i Hillers forskning å ta i bruk bottom-up tilnærming. Flere ansatte, inkludert linjeledere, uttrykte at ideen var bra, men vanskelig å praktisere av flere grunner. For det første var det vanskelig å vite konkret hva organisasjonen ville oppnå med endringen. For det andre ble ideene ansatte foreslo stoppet et sted høyere opp i systemet, eller avvist fordi det var ressurskrevende i form av både tid og penger. Samlet ga dette opphav til frustrasjon og konflikter, og ledelsen ble i tillegg oppfattet som upålitelig. Dette førte til at lederen gikk tilbake til top-down tilnærming da konflikter og paradokser oppsto (Hiller, 2013).

Hiller (2013) hevder at ledelse bør være en situasjonsavhengig aktivitet. Hvilke av de to tilnærmingene ledere tar i bruk for å påvirke ansattes vaner, avhenger av konteksten. Han anbefaler at ledere utøver det han kaller « ledelse mellom top-down og bottom-up ». Denne strategien handler om å forstå organisatorisk kompleksitet, usikkerhet, kultur og andre faktorer som påvirker menneskets atferd, for så å bestemme hva slags type ledelse som bør utøves.



Figur 4: Illustrasjon av «ledelse mellom Top-Down og Bottom-Up» beskrevet av Hiller (2013)

3.4.2 Lederens engasjement i HMS arbeid

Ineffektiv bruk av organisatoriske og menneskelige ressurser skyldes ofte manglende engasjement både blant ledere og ansatte (Bolman & Deal, 2010). For å skape kontinuerlig engasjement blant ledere er det derfor nødvendig med opplæring, øvelse og mulighet for kunnskapsimplementering. Ledere kan også stå ovenfor mye press av både interne og eksterne forhold, som påvirker deres engasjement. Organisasjonen bør derfor designes slik at kontinuerlig engasjement til forbedringsarbeidet ikke blir en byrde, men en del av lederens oppgaver (Bolman & Deal, 2010).

Engasjement kan bidra til å skape tillit og lojalitet, samt gode handlingsmønstre i organisasjonen (Bolman & Deal, 2010). Det finnes ulike måter ledere kan vise engasjement på. Noen ledere bruker struktur, strategi, regler og rutiner, mens andre viser engasjement gjennom kulturelle tiltak som samhandling med ansatte, kommunikasjon, dialog og samarbeid. Lederens

engasjement kan også bli etterspurt av ansatte dersom de ønsker at deres ledere skal være klare over hvordan de utfører oppgavene sine (Bolman & Deal, 2010).

I følge Karlsen (2010) er ledelsens engasjement til HMS-arbeid et område som bør legges større vekt på. Dette kan komme til uttrykk på mange måter. Det kan først og fremst vises gjennom oppfatning av hvordan ledelsen forplikter seg til helse, miljø og sikkerhet. Dette kan innebære at ledere er proaktive, reaktive eller ingen handling i de hele tatt. Ledelsens engasjement kan også kjennetegnes ved hvordan sikkerhet kommuniseres både oppover og nedover i organisasjoner. Dette avhenges av hva slags type ledelsesstrategi som blir brukt. Andre kjennetegn er hvordan ledere reagerer mot spørsmål om sikkerhet, om det handles forebyggende, og om de viser stor interesse i ansattes involvering i HMS.

Lederens engasjement kan være knyttet til mange aspekter ved HMS-arbeidet, blant annet at ledere:

- er opptatt av å formidle kunnskapen de besitter til sine ansatte
- sender kontinuerlig rapporter om HMS-arbeid og skaper rutiner for å vurdere muligheten for forbedring
- gir informasjon ved bruk av ulike midler (skilt, plakater) for å varsle om potensiell sikkerhetsrisiko
- leder kartlegging av ulike organisatoriske forhold som påvirker HMS-arbeidet i organisasjonen
- kommuniserer ny kunnskap blant ansatte, samt være i stand til å engasjere seg på alle saker som preger organisasjonen
- besøker anleggene, samt involverer medarbeidere i endringen når det er nødvendig

- følger opp rutiner og praksis for å måle endringen og bruk av ny kunnskap i organisasjonen.

3.4.3 Lederen som rollemodell

Rollemodeller beskrives som individers handlinger, personlig stil og egenskaper som er etterlignet og ønsket av de som observerer og måler dem (Lockwood og Kunda, 1999). I det daglige språket brukes begrepet rollemodell for å synliggjøre menneskets behov for forbilder eller noen positive eksempler å strekke seg etter. Rollemodeller har stor betydning fordi det handler om å ha eller opprettholde høy status, prestisje, makt og innflytelse, som er viktige faktorer for medlemmer i organisasjonen. Ny ansatte ser ofte på lederen eller andre medlemmer i organisasjoner med lang erfaring som rollemodeller. I denne forstand får disse stor betydning for sosialisering- og læringsprosesser i organisasjoner (Lockwood og Kunda, 1999). Nyansatte kan lære positive kvalifikasjoner hos flere rollemodeller og utvikler egen personlig rolleatferd basert på dette. Likevel fremstiller ikke alltid rollemodeller det som er i samsvar med organisasjonens visjon og formål. Man kan dermed lære uvaner og sosialiseres på en måte som går på bekostning av hva lover, regler og prosedyrer i organisasjonen representerer (Lockwood og Kunda, 1999).

Forskning har vist at lederes atferd ofte har stor betydning for hvordan HMS-arbeidet blir utført i virksomheten og ansattes vaner (Duhigg, 2012). Ledere har dermed et stort ansvar for å være gode forbilder for sine ansatte. For at ledere skal være et godt forbilde, samt bruke det som et middel for å skape gode HMS-vaner blant ansatte, bør de ha et åpent sinn, samt forstå betydningen av deres rolle og hvordan dette påvirker ansattes atferd (Duhigg, 2012).

Rollemodeller kan påvirke atferd gjennom modelleringsprosess og observant læring (Hill, 2002). Modellering innebærer at en person ikke bare prøver å imitere en annen, men også identifisere seg med personen. Denne prosessen består i at man observerer en atferd som man ønsker å tilegne seg. Videre vurderer man i hvilken kontekst atferden kan være passende eller ikke. Det siste som skjer i prosessen er at personen både har lært og bruker atferden basert på situasjonsforståelser. For at modellering skal skje er det viktig at man har en klar forståelse for

hvorfor og når det er viktig å handle i samsvar med den modellerte atferden. Rollemodeller skapes også som et krav mennesker stiller til et bestemt individ. Hvem man betrakter som en rollemodell avhenger også av individuelle egenskaper (Hill, 2002).

Teorien om modelleringsprosessen kritiseres ofte på grunn av de prosessene vi har beskrevet ovenfor. I følge Gergely, Bekkering & Kiraly (2002) er det vanskelig å vite når en atferd er ferdig modellert. Dette fordi modellering også kan være preget av individuelle faktorer, slik som intensjon og motivasjon. Kritikere ser videre på modellering som en kompleks prosess som er vanskelig å beskrives slik det har blitt gjort. I mange tilfeller modelleres eller imiteres også atferd uten at man er klar over det, noe som gjør læringsprosessen ubevisst. Gergely et al. (2002) påpeker at læring eller endring av vaner gjennom rollemodeller ikke alltid forekommer like enkelt som når man imiterer atferd. I stedet er læring av atferd også avhengig av konteksten, situasjonsmessige begrensninger og innholdet av atferden som modelleres. Fenstermacher og Saudino (2006) hevder at det er viktige og store uforklarte forskjeller i lært atferd med utgangspunkt i rollemodeller. For eksempel fant de ut at ekstroverte mennesker i større grad tilegner seg atferd fra ulike rollemodeller enn de introverte, mulig fordi ekstroverte mennesker er mer oppmerksomme mot sosial stimuli.

Rollemodeller kan også forklares med utgangspunkt i teorien om observant læring, der Bandura (1965) en av de mest kjente. Han definerer observant læring som læring som oppstår som et resultat av observering av andre menneskers eller modellens atferd. Videre påpeker han:

Humans have evolved an advanced capacity for observational learning that enables them to expand their knowledge and competencies rapidly through the information conveyed by the rich variety of models. Virtually all behavioural, cognitive, and affective learning from direct experience can be achieved vicariously by observing people's action and the consequences for them (1999, s. 170).

I følge Bandura (1965) er læring av atferd gjennom rollemodeller viktig av flere grunner. For det første er den mer effektiv enn vanlig læring. Et eksempel på dette er «operant conditioning» som handler om læring som et resultat av det man selv opplever. En annen positiv faktor er at man

observerer mange ulike mennesker og deres atferd i løpet av en dag. Dette er en fordel hvis man kommer opp i ukjente situasjoner og er usikker på hvordan man skal reagere. Det kan også være sikrere å observere andres atferd involvert i en farlig situasjon enn å prøve det selv (Bandura, 1965).

4.0 Metode

I dette kapitlet presenteres forskningsdesign og metodisk tilnærming. Det vil bli redegjort for teknikker som er benyttet ved innhenting av data, samt hvordan empirien har blitt behandlet. Kvalitetskriterier på forskning som validitet og reliabilitet vil også drøftes i denne delen.

4.1 Forskningsparadigme

Innen ledelse- og organisasjonsstudier har det tradisjonelt vært to motstridende paradigmer, det positivistiske og det hermeneutiske. Hovedforskjellen mellom disse er at det positivistiske paradigmet betrakter verden som en samling av objektive lovmessigheter, mens det hermeneutiske paradigmet ser på verden som en sosial konstruksjon som kun lar seg studere subjektivt. I et ontologisk perspektiv har de to paradigmene ulike oppfatninger om hvordan verden ser ut. Den ontologiske debatten som utspiller seg handler om hvorvidt en kan studere mennesker i sosiale systemer bestående av lovmessigheter, eller om alt som studeres er unikt (Johannesen & Tufte, 2002). Hvilke syn forskeren har på dette kan få stor betydning for hans eller hennes forskningsarbeid. Jacobsen (2005) hevder at organisasjonsstudier har vært dominert av forskere innen det hermeneutiske paradigmet. Et eksempel på dette er Bolman og Deal (2010) som mener at det viktigste ikke er det som faktisk skjer, men hvordan mennesker fortolker hendelser. Videre argumenterer de for at ulike personer vil oppfatte hendelser på ulike måter og at tolkningen alltid vil være subjektiv.

Vår problemstilling tar utgangspunkt i hvordan mennesker beskriver og tolker deres vaner, samt hva som påvirker disse. Vi som forskere er derfor ikke på jakt etter lovmessigheter, men heller få en forståelse for det spesielle fenomenet vi studerer. Vårt ontologiske ståsted vil dermed være innenfor det hermeneutiske paradigmet.

4.2 Forskningsstrategi

Blaikie (2009) beskriver fire typer forskningsstrategier: induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv. Disse bruker ulike typer logikk for å besvare forskningsspørsmål. Med bakgrunn i oppgavens problemstilling og forskningsparadigmet har vi valgt å bruke en abduktiv forskningsstrategi. Dette vil i praksis si at vi legger til grunn informantenes meninger, forklaringer og fortolkninger, om hvilke forutsetninger som bør være til stede for at de etablerer gode HMS-vaner. Det første skrittet i en abduktiv strategi er å oppdage hvordan sosiale aktører ser og forstå den delen av verden forskeren er interessert i (Blaikie, 2009). En begynner med å beskrive disse aktivitetene og meningene, for så å utlede kategorier og konsepter som kan gi grunnlag for forståelse av fenomenet. Man vil til slutt utvikle en teori og teste den gjentakende ved en bottom-up tilnærming. Dette betyr at man søker å utgjøre beskrivelse og forståelse fra sosiale aktørens synspunkter, snarere enn forskerens egne.

Danermark, Ekstrom, Jacobsen, Karlsson og Bashkar (1997) har en annen forståelse av den abduktive strategien. De beskriver abduksjon som å tolke og re-kontekstualisere et fenomen ut ifra en tenkt sammenheng eller struktur. Man ønsker å finne ut hva de aktuelle sosiale aktørene mener og tenker om ett eller flere temaer. Logikken er at man har et empirisk fenomen, relatert til teori, som betraktes som en tolkningsramme. I denne forståelsen av abduktiv strategi er vi ute etter å forstå noe på en ny måte ved å betrakte det i en sammenheng. Dette kan lede frem til nye tolkninger av fenomenet vi er interessert i.

Vi har i denne oppgaven hentet empiri fra IVAR ved å oppdage, beskrive og forstå ansattes erfaringer og meninger. Videre har vi valgt passende metode ved fortolkning av data. På bakgrunn av dette ses vår oppgave til å kobles snarere med Danermark, et al. (1997) sin forståelse om abduktiv strategi, enn Blaikie (2009) sin.

4.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan systematiseres på to måter: ekstensiv og intensiv (Jacobsen, 2005). Et ekstensivt design vil si at forskeren utforsker et fenomen i bredden, mens ved et intensivt design går man i dybden. Jacobsen (2005) påpeker at verken det ene er bedre enn det andre, men at det avhenger av valgt problemstilling. For å besvare vår problemstilling var det viktig å få både beskrivelser og forklaringer fra informantene. Vi valgte derfor et intensivt design, nærmere bestemt, case-studie. I følge Blaikie (2009) er dette et gunstig design når man vil studere et fenomen i dybden i en begrenset periode. I tillegg er designet velegnet innen forskning av en organisatorisk kontekst.

4.4 Teknikker for datainnsamling

Det finnes tre ulike typer data: primære, sekundære og tertiære (Blaikie, 2009). Primære data samles av forskeren som er ansvarlige for forskningsdesignet, datainnsamlingen og analysen. Sekundære data er rådata som allerede er tatt i bruk av en annen forsker, mens tertiærdata er data som er analysert enten av forskeren som har drevet innsamling eller av en forsker som bruker det som sekundære data. I vårt tilfelle ønsket vi å innhente primære data for å kunne finne ut hvilke forutsetninger som bør være til stede for å skape gode HMS-vaner i en organisasjon. Empirien ble hentet gjennom direkte kontakt mellom informantene og oss. HMS/KS leder i organisasjonen ga oss både generell informasjon om organisasjonen og tilgang til dokumenter i form av HMS-prosedyrer.

4.5 Intervju og gruppeintervju

Yin (2009) betrakter intervjuet som en av de viktigste teknikkene for å innhente informasjon i et case-studie. Tilsammen gjennomførte vi seks intervjuer: tre individuelle dybdeintervjuer av ledere, og tre gruppeintervjuer av ansatte i tre ulike avdelinger.

Gruppeintervju er en kvalitativ teknikk for datainnsamling, som baserer seg på utspørring av flere individer samtidig (Ellefsen, 1998). Som en kvalitativ forskningsmetode har metoden blitt anvendt innen samfunnsvitenskapelig forskning siden 1920-årene. Gruppeintervju ble valgt av flere grunner, blant disse:

1. dynamikken i en gruppe kan gi andre type data enn individuelle intervjuer, slik også Ellefsen (1998) hevder
2. begrenset tid til rådighet gjør det mulig å innhente mer informasjon gjennom utførelse av gruppeintervju enn individuelle intervjuer

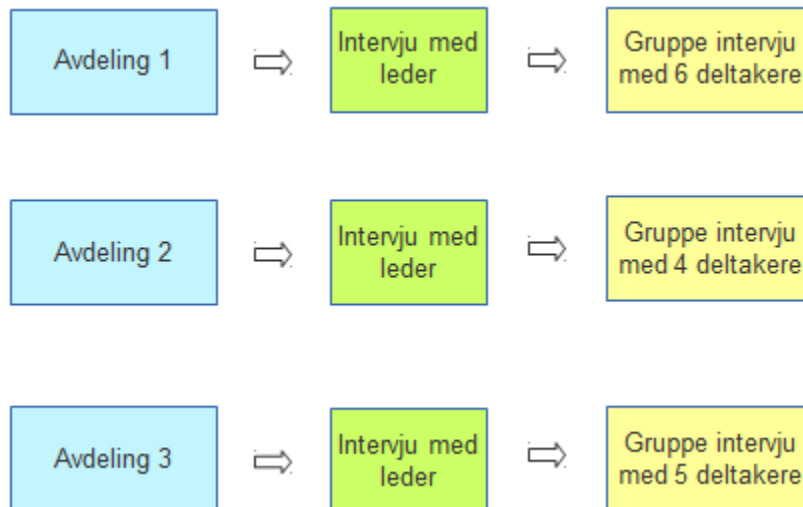
Gruppeintervju kan også i følge Morgan (1988) redusere forskerens kontroll på situasjonen. Denne kontrollreduksjonen kan imidlertid være fruktbar ved at det naturlig kommer ytringer og opplysninger om spørsmålene som stilles i gruppeintervjuet. På den måten kan intervjueren bedre forstå diskusjonen som uttrykkes gjennom gruppeinteraksjoner, noe vi også opplevde i våre gruppeintervjuer. Semistrukturert intervjuform åpnet også opp for informantenes egne refleksjoner. Samtidig som strukturen i intervjuguiden sikret at vi som forskere fikk vært igjennom alle punktene vi ønsket.

I forkant av intervjuene lagde vi intervjuguide der relevante spørsmål ble skrevet ned. Guiden ble utarbeidet med utgangspunkt i teori og hadde åpne svaralternativer som tillot at informantene ga detaljerte svar. Vi kom også med oppfølgingsspørsmål da dette var nødvendig.

4.6 Utvalg av informanter

En viktig fase i forskningen er prosessen med å velge utvalget som skal delta i undersøkelsen (Blaikie, 2009). Blaikie (2009) skiller mellom to ulike strategier for dette: tilfeldig og ikke-tilfeldig. Tilfeldig utvalg brukes ofte når en vil generalisere funnene. Siden vi ønsket å få en detaljert og dyp innsikt i informantenes erfaringer og meninger, var vi dermed ikke opptatt av å generalisere våre resultater. Vi valgte derfor et ikke-tilfeldig utvalg, der snøballmetoden ble

brukt for å velge ut informanter. Denne metoden går ut på at man ved hjelp av en kontaktperson finner relevante informanter som kan gi informasjon om temaet som utforskes (Blaikie, 2009). Gjennom vår veileder fikk vi tidlig i prosessen etablert kontakt med HMS/KS leder i IVAR. Hun hjalp oss deretter å finne ledere og ansatte, som både var tilgjengelig og ønsket å delta i vår forskning.



Figur 5: Illustrasjon av hvordan intervjuene hos IVAR er fordelt

Antall informanter i gruppeintervjuene ble valgt ut ifra anbefalingen om 5-8 informanter (Postholm, 2005). En avdeling var et unntak da det bare var fire ansatte til sammen som jobbet der. Det at utvalget ikke har blitt valgt av oss kan være en kilde til feil og kan ha påvirket våre funn. Vi anser likevel vår metode ved utvalg som den mest gjennomførbare med hensyn til bedriftens størrelse og arbeidstid. Vi kan derimot ikke si i hvilke grad vår utvalg er representativt, men at vårt utvalg besto av både gamle og unge, erfarne og mindre erfarne, kvinner og menn, samt ulike posisjoner og roller, ser vi som en fordel.

4.7 Teknikker for å registrere data

Intervjuene ble utført på tre ulike avdelinger som på grunn av anonymitet ikke vil bli navngitt i oppgaven. For å registrere data brukte vi båndopptaker samtidig som vi tok notater underveis. Vi ser det som positivt at vi var to personer i denne prosessen, da oppgavene ble fordelt slik at en ledet intervjuene og en noterte og supplerte med oppfølgings spørsmål. Ut ifra vår opplevelse av intervjusituasjonen virket ikke informantene nervøse med hensyn til båndopptakeren. Det at det var en uformell stemning der personlige erfaringer knyttet til tematikken ble delt, kan være et tegn på at de følte seg komfortable på tross situasjonen. Vi møtte imidlertid noen utfordringer knyttet til gjennomføring av intervjuene. For det første måtte vi avlyse et gruppeintervju da bare to av seks deltakere møtte opp. Vi avtalte et nytt gruppeintervju uken etter. I tillegg svarte informantene av og til indirekte og abstrakt på spørsmålene vi stilte, noe som førte til at gruppeintervjuene tok lengre tid enn hva som var planlagt. Konsekvensen var vi satt igjen med mye informasjon og transkriberingen ble derfor tidkrevende.

4.8 Datareduksjon og analyse

Det kan være vanskelig å skille mellom datareduksjon og analyse og vi valgte derfor å slå sammen disse prosessene. Vi har tatt utgangspunkt i Hsieh og Shannon (2005) sin forståelse om kvalitativ innholdsanalyse ved reduksjon og analyse av data. Dette er en metode som brukes for å analysere tekstdata, og har som formål å gi en større forståelse om fenomenet som studeres.

Hsieh og Shannon (2005) skiller mellom tre ulike tilnærminger: «conventional», «directed» og «summative» innholdsanalyse, som bruker ulikt utgangspunkt for både datareduksjon og analyse. «Directed innholdsanalyse» ble gjennomført ved tolkningen av innsamlet data. Denne innholdsanalysen baserer seg på eksisterende teorier eller tidligere forskning om et fenomen. Målet i denne analysen blir dermed å bekrefte gyldigheter til, eller utvide allerede eksisterende teorier som omhandler problemstillingen (Hsieh & Shannon, 2005). Datareduksjon skal ifølge Hsieh og Shannon (2005) starte med transkribering av intervjuene for så å begynne å identifisere

kategorier med utgangspunkt i teori. På grunn av forskningsomfang valgte vi kun å fokusere på de forutsetningene vi så som mest relevante for å besvare våre forskningsspørsmål.

4.9 Validitet og reliabilitet

Uansett hva slags forskning som gjennomføres må den oppfylle to viktige krav: validitet og reliabilitet (Skog, 2004). I denne delen blir styrker og svakheter ved valgt forskningsdesign og metode presentert, hovedsakelig knyttet til validitet og reliabilitet.

4.9.1 Validitet

Validitet er en kontinuerlig prosess, der en hele tiden må kontrollere om en er på rett spor. Skal relevant informasjon bli innhentet fra forskeren er det nødvendig å operasjonalisere viktige begreper tidlig i forskningsprosessen (Blaikie, 2009). Innenfor kvalitativ metode kan operasjonalisering imidlertid være en utfordring. Et eksempel på dette i vårt tilfelle er «etablering av vaner», som i litteraturen ofte blir betraktet som vanskelig å operasjonalisere (Duhigg, 2012).

Validitetsproblemer kan også knyttes til informantenes svar på intervju spørsmålene ved såkalte «systematiske feil». En slik feil kan eksempelvis være at informantene har misforstått spørsmålene vi har stilt, husket feil, eller har hatt et bevisst eller ubevisst ønske om å gi et annet bilde av seg selv eller det de gjør (Skog, 2004). Dette kan også kobles til gyldigheten av våre data og kalles respondentvalidering (Guldvik, 2002). For å minimere risikoen for systematiske feil har vi konfrontert våre informanter om våre funn for å se i hvilken grad de kjenner seg igjen i resultatene. For å øke forskningsvaliditeten har vi i tillegg brukt flere kilder til å innhente informasjon.

Et validitetsproblem som også kan oppstå er knyttet til intervjuets sensitivitet og følsomhet. Følsomhet vil si at den som intervjuer har en tendens til å fange opp det han eller hun ønsker, mens sensitivitet handler om å unngå å fange opp det en ikke er interessert i (Skog, 2004). Slike problemer kan ofte oppstå når man bruker semi-strukturerte dybde intervjuer (Skog, 2004). Det

er også stor mulighet for at intervjuet tar en helt annen retning enn det man selv ønsket, på tross av at man har en intervjuguide. Dette vil i tilfelle kunne gå ut over funnene, da viktige spørsmål kan forbli ubesvarte. Her har det vært en fordel å kunne fordele oppgavene oss i mellom i intervjusituasjonen. Det var praktisk for den som noterte å stille oppfølgingsspørsmål som ledet samtalen tilbake på rett vei.

Utvalg av informanter har også betydning for oppgavens validitet. Ved å velge både ledere og ansatte som informanter, representerer det i større grad bredden i organisasjonen enn hvis vi bare hadde valgt en av delene. Vi har også vært bevisst på å forholde oss objektive, med intensjon om å gjenspeile et troverdig bilde av virkeligheten. Når det gjelder generalisering hevder Blaikie (2009) at kvalitativ forskning retter lite oppmerksomhet mot dette. I forhold til vår studie kan vi ikke si i hvilken grad våre funn kan være gjeldende for andre organisasjoner, da vi ønsket å få dybde innsikt om problemstillingen i IVAR.

4.9.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om undersøkelsen er til å stole på og om den har blitt gjennomført på en troverdig måte (Guldvik, 2002). Kriteriet for å oppnå dette er at andre forskere må kunne gjennomføre samme studie, og i tillegg komme frem til samme funn. Vi har valgt å dokumentere hele forskningsprosessen slik at dette kan la seg gjøre. Forskerens ståsted, faglige interesser og personlige erfaringer kan påvirke forskningsprosessen, og avgjøre hvilken problemstilling man velger, hvilke metoder som ses som relevante og hvordan data fortolkes og analyseres (Guldvik, 2002). Funnene kan derfor være gjennomsyret av forskerens personlige synspunkter og erfaringer. Vi har prøvd å unngå dette ved kontinuerlig refleksjon og faglige diskusjoner med hverandre, samt vår veileder.

Videre kan også teknikker som tas i bruk ved datainnhenting påvirke oppgavens reliabilitet. I vårt tilfelle kan vår tilstedeværelse ha påvirket resultatene. Hvilke type spørsmål vi har stilt til informantene kan også ha påvirket deres svar og til slutt studiets resultater. Vi har derfor prøvd å unngå å stille ledende spørsmål, både i de individuelle og gruppeintervjuene. Kvalitativ metode

kan på den andre siden bidra til at forskningen blir mer troverdig ved at direkte sitater fra informantene blir brukt for å beskrive og tolke fenomenet de blir spurt om (Jacobsen, 2005). Også her har det vært positivt å være to stykker ved at det har vært lettere å korrigere eventuelle subjektive tolkninger. Vi har også gjennom hele forløpet fått råd fra vår veileder om å være bevisste på hvordan vi som forskere kan påvirke prosessen.

4.9.3 Andre utfordringer og svakheter

Selv om våre metodiske valg er begrunnet kan vi likevel ikke være sikre på at de ulike elementene i forskningsdesignet er gode nok for å besvare vår problemstilling. Denne usikkerheten gjelder også i hvor stor grad våre forskningsspørsmål er de best egnede for å samle inn nødvendige data. Vi har likevel etterstrebet å gjøre alle intervju spørsmålene så klare og presise som mulig, for å redusere eventuelle misforståelse eller feiltolkninger. Det har også vært en stor utfordring å finne relevant teori om HMS-vaner. Mye tid har blitt brukt til å lese gjennom teori, samt forstå og oversette engelsk litteratur.

4.9.4 Etikk

Vi har gjennomført denne studien i tråd med etiske retningslinjer. Tidlig i prosessen sendte vi et forespørsel brev om deltakelse til IVAR. Etter at vi fikk positivt svar fra HMS/KS- leder ble det delt ut informasjonsbrev til alle potensielle informanter. Vi sikret oss dermed informert samtykke fra alle deltakere i vår studie. Innhentet data har blitt anonymisert i oppgaven slik at ingen av informantene kan identifiseres. Vi informerte også om konfidensialitet og taushetsplikt i begynnelsen av hvert intervju, og både lydopptak og notater fra intervjuene ble slettet når forskningen var gjennomført. Ved at vi ikke har samlet inn personlige opplysninger fra informanter, var det i tråd med retningslinjene ikke nødvendig å melde prosjektet inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste.

5.0 Resultat og analyse

I dette kapitlet presenteres våre funn med utgangspunkt i forskningsspørsmålene og disse analyseres fortløpende mot oppgavens teoretiske rammeverk. Vi har valgt å fremlegge våre forskningsresultater og analysen av disse sammen og komme med våre egne refleksjoner underveis. For å gjøre det mer oversiktlig vil strukturen være lik teorikapitlet.

5.1 Vaner

5.1.1 Planlagt atferd eller vaner?

Ajzens og Fishbein (2005) hevder at mennesker er fornuftige og dermed velger sin atferd ut ifra informasjon som er tilgjengelig. Videre påpeker de at menneskets intensjon er nøkkelen til atferd gjennom bestemmelsesfaktorene: sosialt press, holdning og opplevd kontroll. Disse påvirker intensjonen til individet, som igjen bestemmer hva slags atferd som blir utført. I intervjuene hos IVAR ble to påvirkningsfaktorer nevnt. Noen informanter mente at grunnen til at de gjorde ting på «den riktige måten» var at det opplevdes flaut hvis man ikke gjorde det. Flere påpekte også at det å vite konsekvensene om hva som skjedde hvis man ikke fulgte prosedyren, var avgjørende for om de valgte å følge den eller ikke. En informant sa at “det å vite konsekvensene og få konsekvenser påvirker hva jeg gjør”. Videre mente informantene at det var viktig at informasjonen var logisk, noe som kom frem i følgende utsagn: “det er viktig å forklare hvorfor man må gjøre det, ikke bare tilfeldig liksom”.

I følge Ajzen og Fishbein (2005) trenger ikke alle bestemmelsesfaktorene være til stede samtidig. Det var ingen av informantene som nevnte verken opplevd eller faktisk kontroll. Det kan dermed virke som det er sosialt press og holdningen om at det “skulle være fornuftig” som i størst grad påvirker de ansattes atferd. En av de ansatte påpekte imidlertid at det at han hadde vært i organisasjonen så lenge, gjorde at en bestemt atferd hadde blitt en vane. Hva informanten la i sin definisjon samsvarer med Bamber, et al. (2003) sine studier om vaner, som viste at man kan

forutsi atferd ut ifra hva som er gjort tidligere. Dette kan indikere at det er andre faktorer som påvirker individers adferd, noe teorien til Ajzen og Fishbein (2005) også får kritikk for.

5.1.2 Ulike definisjoner på vaner

Vaner har mange ulike definisjoner og det er i teorien mye uenighet om hva det er. Informantene ble spurt om hva de la i begrepet vaner og i likhet med teoriene vi har studert fikk vi mange forskjellige svar. Noen mente vaner var måten man gjorde ting på, andre mente de var erfaringsbaserte. En svarte også at det var veldig vanskelig å sette ord på det man gjorde i praksis, og ikke minst, hvorfor man gjorde det akkurat på den måten. Selv om de fleste hadde en formening om begrepet kom det tydelig frem at dette var et tema som ikke var reflektert over i fellesskap. For å kunne skape eller endre vaner ser det ut til å være viktig å gjøre ansatte bevisst over denne endringsprosessen. Det er videre viktig at begrepet blir drøftet i fellesskap før prosessen om å skape eller endre nye vaner i organisasjonen starter.

Vi fant imidlertid en felles oppfatning, både blant ansatte og ledere, om at vaner er atferd som blir gjort gjentakende. Informantene ser dermed ut til å dele Maia og Haddock (2010) sitt syn om at vaner dannes når man gjør noe gjentatte ganger. En informant sa “jo mer du bruker utstyret jo fortere går det at det blir til en vane”. Aarts, et al. (1998) mener også at det mennesker gjør gjentatte ganger etterhvert vil komme som en respons til situasjonene man har vært i. At gjentakende atferd fører til vaner kan både være positivt og negativt for IVAR. Flesteparten av de ansatte har vært i organisasjonen i mange år og det kan tenkes at deres vaner vil bli vanskelig å endre. Det vil derfor være viktig å fokusere på at de nye som blir ansatt i IVAR lærer seg den riktige måten å handle på, slik at gode vaner blir skapt fra begynnelsen av.

5.1.3 Vaner i organisasjonen

I følge Duhigg (2012) skapes vaner gjennom en kompleks prosess og organisasjoner bør derfor ha god kunnskap om vaner og hvordan prosessen foregår. For å kunne skape gode yrkesrelaterte vaner er det gunstig å vite hvordan man skal gå frem. Dette virket imidlertid ikke til å være mye

reflektert over, noe som også ble bekreftet av både ledere og ansatte i IVAR. Informantene var imidlertid enige om at gode vaner var viktig i forhold til HMS aspektet i deres arbeidsoppgaver. I denne sammenheng ble det å ta i bruk riktig verneutstyr knyttet direkte til yrkesrelaterte HMS-vaner. Hansker, hjelm, masker og gassmålere var noe «alle» brukte og ble tatt som en selvfølge.

Duhigg (2012) vektlegger betydningen rutiner har for å skape gode vaner blant ansatte. Dette kom også tydelig frem blant informantene, som mente at å ha gode rutiner på det de gjorde hadde ført til at de har tilegnet seg vaner. Informantene la også fokus på at de sparte tid og krefter når de hadde gode vaner. De ansattes tankegang finner man igjen i teorien til Duhigg (2012). Hans tolkning av vaner skiller seg fra de andre teoretikerne nevnt tidligere, ved at han ser på vaner som en fysiologisk prosess kalt “the habit loop”. Prosessen foregår gjennom tre steg, der det første er at hjernen går inn i en modus som skal fortelle hvilke vaner som skal brukes. Videre blir dette en rutine og prosessen slutter med at hjernen selv klarer å bestemme om “loopen” er verdt å huske eller ikke. Ser man på yrkesrelaterte vaner i lys av Duhigg (2012) kan “the habit loop” være positiv ved at ansatte bruker mindre tid og krefter i liknende situasjoner, noe som kan være en fordel for IVAR.

5.2 Formell organisasjonsstruktur

5.2.1 Organisasjonsstruktur og vaner

I følge Duhigg (2012) er organisasjonens struktur et viktig element når vaner skal endres eller skapes blant ansatte. Han har et instrumentelt syn på organisasjoner som vektlegger sammenhengen mellom formell struktur og atferd. Organisasjonens målsetning, organisasjonskart, strategier, lover og regler er eksempler på hvordan den formelle strukturen kommer til syne, og bestemmer hvem som skal gjøre hva og hvordan det skal gjøres. Disse kan både pålegge og nekte ansatte en bestemt handlingsmåte. I samsvar med dette var det flere informanter som mente at påbud var en effektiv metode for å skape gode HMS-vaner. En ansatt sa blant annet at "det som blir lovpålagt blir en vane", mens en annen fortalte at "jeg ble pålagt å ha hjelm på, og nå har det blitt til en vane".

Ledere mente også at pålagte regler påvirket de ansattes HMS-vaner positivt. Det kan imidlertid oppstå motstand mot disse påbudene, noe som kan føre til at ansatte velger å ikke gjøre slik organisasjonen vil. En ansatt mente at HMS påbudene noen ganger kunne gå altfor langt, og at det til tider ble et overdrevet fokus. En viktig faktor for å unngå dette var at reglene var “logiske” i den forstand at de ga mening til arbeidsoppgavene. Dette samsvarer med Duhigg (2012) sin forståelse om at en strategi for å unngå motstand kan være å forklare ansatte organisasjonens regler, strategier og rutiner, slik at de lettere forstår viktigheten av dem. Dette kan igjen virke positivt i forhold til motstand mot endring og kan være en strategi ledere i IVAR bør vurdere når de innfører nye regler og prosedyrer.

I tillegg til interne retningslinjer har IVAR også myndighetspålagte krav å forholde seg til. Et eksempel på dette er internkontrollforskriften som pålegger organisasjonen å ha et system som skal inneholde rutiner om blant annet gode arbeidsvaner, klare ansvarsforhold, godt samarbeid, ryddige lokaler og trygge produkter og forbrukertjenester (Karlsen, 2010). En av lederne var spesielt opptatt av ryddige lokaler og å ha orden rundt seg:

Når jeg kom her var det en sofa som hadde stått her i årevis. Det rommet så ikke ut. I dag er sofaen vekke og vi tar av skoene før vi går inn. Om vi har noen områder vi kunne fått bedre vaner? Ja, vi kunne fortsatt hatt det enda mer ryddig rundt oss. Å plassere ting på plass slik at vi vet hvor vi finner det når vi trenger det. Ha orden rundt seg gjør noe med det mentale om at her er det kjekt å være.

Det var tydelig at det var en fanesak for denne lederen å skape flere gode vaner blant de ansatte, der hensikten var å gjøre det til en rutine. I følge Duhigg (2012) står rutiner sentralt for å kunne skape eller endre HMS-vaner i en organisasjon. Han hevder at ansatte vil følge rutinene som bestemmes av den formelle strukturen, og etterhvert gjøre det av seg selv. Denne strategien hadde lederen tatt i bruk. Blant annet ble det ukentlig utnevnt en ansatt til å gå en sjekkrunde for å sikre at utstyret som ble brukt lå på plassen sin.

Prosedyrene i organisasjonen er også en del av den formelle strukturen og fungerer som en oppskrift på hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. I IVAR blir prosedyrer knyttet til HMS-

vaner ved flere anledninger av de ansatte. Blant annet sa en ansatt "Vi har prosedyrer og rutiner som viser hvordan oppgavene skal utføres". Det var videre viktig at prosedyrene ikke var for tungvinte, men «letttest mulig». At prosedyrene skulle være enkle og rett frem var en oppfatning vi møtte blant de fleste i gruppeintervjuene. Spesielt ble det uttalt frustrasjon i forhold til at det var ingeniører og ledere, som sjeldent var ute i feltet, som bestemte hvordan de skulle utføre arbeidsoppgavene sine. En informant sa i denne sammenhengen at "noen prosedyrer er så kompliserte at det blir vanskelig å følge med i hverdagen. Da må man kanskje ta hele boken med". Videre mente informantene at hvis prosedyrene var for teoretiske var det lettere å "løse oppgavene selv". Det kan dermed se ut til at det kan oppstå et gap mellom hvordan arbeidet blir utført kontra hva som står i prosedyrene.

På andre siden var noen ledere bekymret for at ansatte kun fulgte prosedyren når de ble observert av andre. Bekymringen kom frem i følgende utsagn:

Jeg har en følelse av at mentaliteten blant noen ansatte er at "ingen ser meg, jeg tar en snarvei". Det synes jeg er skummelt. Det er når man er alene at det er viktig å tenke HMS. Jeg prøver hele tiden å jobbe med akkurat dette.

Sitatet viser at lederen er bevisst på en holdning som var utbredt blant flere ansatte. Denne bevisstgjøringen kan være positiv i forhold til å kunne endre den eksisterende mentaliteten om at man kan gjøre som man vil når man er alene. Lederne bør likevel stille seg spørsmålet om det er noe som kan endres i deres avdelinger for å hindre at snarveier blir tatt. Åpen dialog mellom ledere og ansatte kan være et skritt i retningen mot å finne en løsning sammen. Dersom dette ikke fungerer bør IVAR vurdere å ta i bruk sanksjoner for å forhindre at denne tankegangen ikke får fotfeste hos flere ansatte.

De fleste ansatte ytret at regler, rutiner og prosedyrer er med å påvirke deres HMS-vaner, men det var også noen som mente at prosedyrene kunne føre til uvaner. Selv om prosedyrer gir informasjon om hvordan en arbeidsoppgave skal utføres, vil det i følge Duhigg (2012) kunne oppstå ulike utfordringer når noe dukker opp, eksempelvis i akutte situasjoner. Det er derfor viktig at organisasjoner forsøker å lage gode prosedyrer som gjelder i akutte situasjoner. Flere

informanter hadde en oppfatning i samsvar med denne forståelsen, om at det var i akutte situasjoner HMS vanene “sviktet”. Informantene mente videre at det å ikke være forberedt på akutte hendelser var et hinder for å skape gode HMS-vaner i uplanlagte situasjoner. Det kan derfor være viktig å øve på situasjoner som kan skje, slik at ansatte bedre kan gjenkjenne situasjoner og takle de mer rasjonelt (Duhigg, 2012). Øvelsene kan videre bidra til å skape en grad av forutsigbarhet i ukjente hendelser, noe som kan redusere utrygghet, men også fremme gode handlingsmønstre som er avgjørende for et godt HMS-arbeid.

5.2.2 Samhandling og arbeidsrelatert læring

Læring er en viktig forutsetning for å skape gode HMS-vaner (Duhigg, 2012). Dette ble også bekreftet av flere informanter som vektla betydningen kunnskap og informasjon hadde for deres HMS-vaner og endring av disse. En organisasjon som er opptatt av kunnskap og læring blir av Wadel (2011) kalt en lærende organisasjon. Slike organisasjoner kjennetegnes av en felles enighet om at kunnskap skal deles mellom kolleger gjennom samhandling. Samhandling kan foregå mellom ledere og medarbeidere og ledere seg i mellom, og som et resultat av denne prosessen vil interpersonlig læring kunne oppstå.

Mentaliteten om å dele kunnskap hevder Wadel (2011) er med å påvirke atferden til de ansatte gjennom den nye kunnskapen og innsikten de får. Flere ansatte mente de var flinke til å dele kunnskap og erfaring om prosedyrene og rutinene til hverandre. En fortalte at ”vi har formidlet det vi kan om prosedyrer og rutiner og delt informasjon”. Ledere var også opptatt av dette, noe som kom frem i følgende sitat: " Ikke hold kunnskapen for deg selv, men del". Dette mente de hadde bidratt til å skape gode HMS-vaner, særlig knyttet til bruk av verneutstyr. Noen informanter mente på den andre siden at vaner knyttet til sikker jobb analyse, vernebriller og gassmåler var områder som kunne forbedres. Videre mente de at det å ha konkret og detaljert informasjon om verneutstyret og konsekvensene hvis de ikke blir tatt i bruk, var viktig for at de skulle gjøre ting riktig. For å forbedre de nevnte vanene kan det å gi ansatte mer kunnskap påvirke atferd i riktig retning. Ønsker IVAR at det skal utføres flere sikker jobb analyser, bør ansatte få kunnskap om metodikk, formålet bak analysen, og ikke minst, konsekvensene hvis det ikke blir gjort. I tillegg kan det være en ide å legge vekt på personer som ansatte betrakter som

nøkkelpersoner. Dette kan være verneombud eller andre ansatte som viser stort engasjement til HMS. Ledere kan bruke dem aktivt ved å motivere og gi oppgaven om å dele kunnskap til andre på områder organisasjonen ønsker en forbedring. På den måten vil interpersonlig læring kunne skje gjennom uformell samhandling mellom de ansatte.

Et funn i vår empiri er at det var avdelingen med færrest ansatte som viste størst engasjement i forhold til det å lære til og fra hverandre. Det kan dermed tenkes at samhandling og interpersonlig læring har stor betydning for gode HMS-vaner i mindre avdelinger. En av de ansatte i denne avdelingen sa at “med så liten avdeling blir man som en kompisgjeng. Det er fritt å snakke om uønskede hendelser og avvik”. I små avdelinger kan ansatte ha mulighet til å jobbe tettere sammen og dermed knytte sterkere relasjon til hverandre. Blir forholdet mellom kollegene slik at man snakker, spør og informerer hverandre, vil samhandling falle mer naturlig og interpersonlig læring finner sted. Hadde lederen ikke lagt til rette for at ansatte kunne snakke med hverandre, eller at det var et dårlig arbeidsmiljø i avdelingen, kunne dette ha negativt påvirkning på samhandlingen mellom medarbeiderne. Det kan dermed tyde på at det er flere faktorer, som sammen med samhandling, påvirker om en organisasjon blir en lærende organisasjon.

I følge Wadel (2011) bestemmer strukturen i stor grad informasjonstilgangen til de ansatte. Det vil dermed være viktig at organisasjonen legger strukturelt til rette for interpersonlig læring. Det var delte meninger blant informantene om IVAR la til rette for samhandling. En informant sa at "IVAR som organisasjon er flinke til å legge til rette for at folk kan snakke om HMS. Det er et så viktig tema at man må sette av tid til det". I motsetning til dette mente en annen informant at «organisasjonen kan bedre legge til rette for at folk kan snakke om sikkerhet». At det er ulike meninger i forhold til om IVAR legger til rette for samhandling eller ei kan være fordi det er subjektivt hvordan man tenker på tilrettelegging. At det er flere avdelinger med forskjellige arbeidsoppgaver og ledelsesstrategier kan også føre til at tilrettelegging blir ulik. På bakgrunn av dette bør ledere ta høyde for disse forskjellene og lage en plan for hvordan organisasjonen kan tilrettelegge. Spesielt bør det sikres at tilrettelegging eksisterer i like stor grad i alle avdelingene. Kommunikasjon og utveksling av erfaring mellom lederne i alle avdelinger kan bidra til dette.

I tillegg til å praktisk legge til rette for at kolleger skal kunne utveksle kunnskap og erfaringer, vil strukturen også påvirke hva slags informasjon ansatte søker, samt hvordan arbeidet er fordelt og spesialisert. I IVAR er man som regel to eller flere når man utfører arbeidsoppgaver. En ansatt sa at "Det å være to stykker i de fleste arbeidsoppgaver har ført til at vi sjekker hverandre og at vi gjør alt som er riktig og i tråd med reglene". Dette sitatet indikerer at kollegene sørger for at den andre gjør arbeidsoppgavene riktig og at en selv spør hvis det er noe en lurer på. I følge Wadel (2011) er det nettopp slik samhandling som fører til interpersonlig læring på arbeidsplassen. Det er også en slik mentalitet som kan skape gode HMS-vaner blant de ansatte, ved at de får ny kunnskap gjennom erfaring fra sin kollega. Det kan dermed tyde på at samhandling og interpersonlig læring er en naturlig del av arbeidstakernes hverdag i de avdelingene vi intervjuet. At de ansatte er bevisste på å lære til og fra hverandre kan være en fordel. Ledere bør likevel være klar over at læring ikke alltid får et positivt utfall. Et problem som kan oppstå når læring skjer i uformelle settinger er at ledelsen ikke har oversikt over hva som blir lært bort. Hva som informantene i sitatet overfor definerte som "riktig" trenger ikke samsvare med hva som er riktig i forhold til hva som står i arbeidsbeskrivelsen. Hvis ledere tar del i samhandlingsprosessen i sin avdeling kan de kontinuerlig bli oppdatert om kunnskapen ansatte besitter og eventuelt korrigerer denne. Dette kan videre føre til at de til enhver tid vet om det trengs ny kunnskap som er avgjørende for interpersonlig læring og etablering av gode vaner.

Jacobsen og Thorsvik (1997) hevder imidlertid at prosedyrer også kan ha negativ påvirkning på interpersonlig læring. Grunnen til det er at prosedyrer er et resultat av tidligere læring og bidrar til å hemme etablering av vaner basert på ny kunnskap. Et rigid syn på prosedyrer kan hindre læring ved at organisasjonen ikke prioriterer å kontinuerlig forbedre de. Dette kan videre påvirker ansatte ved at de heller ikke stiller spørsmålsteget om prosedyren er den best egnede for arbeidsoppgaven. Ønsker man ikke forbedring vil man heller ikke lære og vanene man har forblir de samme. Dette ser ut til å ikke være tilfelle i IVAR. Både ledere og ansatte sa at prosedyrene jevnlig blir gått igjennom på møter, der de både blir forklart og diskutert. Prosedyrene kan også bli endret hvis det forekommer avvik som tilsier at det bør skje forbedringer, enten i prosedyrer eller utstyret. Det kan dermed virke som at denne mentaliteten gjør at prosedyrene ikke hindrer læring i IVAR. Vi stiller likevel spørsmålsteget om det ansatte får kunnskap om blir omformet til

praktiske tiltak. Videre kan det tenkes at hvis kunnskapen ikke bidrar til endring av atferd, kan IVARS bruk av tid og ressurser på læring føre til manglende resultater i deres HMS-arbeid.

Ledelsen i organisasjonen har et ansvar for å holde seg oppdatert på ny kunnskap og informasjon innen HMS generelt. Hvordan kunnskapen formidles ut i organisasjonen og anvendes i praksis, kan påvirke i hvilken grad de ansatte endrer sine vaner. I IVAR blir all informasjon lagt ut på deres intranettside. I forhold til HMS er det også en "kolonne" på hjemmesiden og dette ble nevnt av flere ansatte som positivt. Et funn er at det var store forskjeller mellom avdelingene og mellom ansatte i samme avdeling om hvor mye av denne informasjonen som ble lest. De fleste jobber ute i feltet og ikke på kontor, og har dermed ikke direkte tilgang på PC. Mange ytret i denne sammenhengen at det var tungvint å gå på kontoret, logge seg på, for så å lese mail eller nyheter på intranettsiden. At informasjonen føltes lite tilgjengelig blant ansatte ses som en utfordring for organisasjonen. Hvis informasjonen som er tiltenkt ansatte ikke blir lest har den heller ingen hensikt. Det kan dermed være hensiktsmessig for IVAR å kartlegge hvordan de ansatte ønsker å få informasjon og kunnskap.

Kunnskapsdeling er et felles ansvar og ikke kun lederens, ved at læring og kunnskapsdeling ofte skjer uformelt (Wadel, 2011). Det er imidlertid uklart om lederne som ble intervjuet er klar over i hvilken grad interspersonlig læring skjer i IVAR og hvordan dette påvirker HMS-vaner. Vi vil likevel fremheve at det ser ut som om organisasjonen har et stort fokus på å lære om HMS. En informant sa: "vi har møter der vi diskuterer hva som kunne gått galt og hva som skal gjøres for å forebygge uønskede hendelser". Selv om disse møtene er et godt utgangspunkt for å diskutere ulike temaer og dele erfaringer er det i en formell setting. Wadel (2011) påpeker at det meste av interpersonlig læring skjer i en uformell setting. Det kan derfor være en fordel for IVAR å la de ansatte bevege seg mer fritt i organisasjonen, slik at kunnskap og informasjon ikke bare blir delt mellom de samme kollegene, men også mellom de som ikke jobber tett sammen til daglig.

5.2.3 Medvirkning

Medvirkning kan brukes som et strategisk verktøy for å nå et spesifikt mål. Ønsker ledelsen å endre eller skape nye vaner blant ansatte kan det derfor være gunstig å la de være med å forme denne prosessen (Korsgaard, et al. 1995). I følge Korsgaard, et al. (1995) kan medvirkning føre til en følelse av forpliktelse og motivasjon i endringsprosesser. I IVAR var en av lederne svært opptatt av å la sine ansatte medvirke på arbeidsplassen. Han/hun mente at når ansatte medvirket minsket også motstanden i forhold til endring. Videre understreket lederen viktigheten med at medarbeidere følte at de ble hørt og tatt hensyn til, og at det var åpenhet i forhold til HMS. At alle bidro mente lederen førte til et godt psykososialt arbeidsmiljø i avdelingen.

Hvordan man lar sine medarbeidere medvirke kan foregå både formelt og uformelt (Dacher og Wilpert, 1978). Lederen i eksempelet over ser ut til å være tilhenger av uformell medvirkning, som kjennetegnes av interaksjon og tillit mellom medarbeidere og lederen. Dette kom tydelig frem i følgende utsagn fra en ansatt i hans/hennes avdeling:

Det å vite at døren alltid står åpen gjør at vi føler vi når som helst kan komme å prate med vår leder. Vi føler vi har tillit mellom oss og lederen, og da er det også lett for alle å bidra i det som skjer i avdelingen.

Medvirkning kan også være av formell art, eksempelvis gjennom den lovfestede medvirkningsplikten. Denne gir arbeidstakere både rett og plikt til å medvirke i organisasjonens arbeid for et trygt og sikkert arbeidsmiljø, noe som blant annet innebærer å rette seg etter påbud fra arbeidstilsynet, bruke verneutstyr, avbryte farlig arbeid, melde skader og si ifra om trakassering og mobbing på arbeidsplassen (www.lovdatab.no). Formell medvirkning kan også være beskrevet gjennom normer og rutiner internt i organisasjonen. IVAR har rutiner på etablering og revidering av prosedyrer. Når prosedyren er skrevet skal den ut på høring til ansatte. Hensikten bak dette er at de som utfører jobben skal få komme med sine meninger og dermed gjøre prosedyren best mulig. Informantene delte en felles mening om at det skapte

frustrasjon når de ikke ble tatt hensyn til når det gjaldt høringene. Dette kan tyde på at selv om ansatte har rett og er forpliktet til å medvirke, blir det ikke alltid praktisert i IVAR.

I følge Korsgaard, et al. (1995) kan manglende medvirkning forhindre engasjement, noe som ble bekreftet av en informant gjennom følgende utsagn: “det å vite at man blir hørt bidrar til forbedringer i det arbeidet vi gjør. Men hvis vi ikke blir hørt da gidder vi ikke å ta ting opp”. Det kan dermed tyde på at medvirkning forekommer mer uformelt enn formelt. Er dette tilfelle er det viktig at ledere skaper en god balanse mellom formell og uformell medvirkning for å unngå frustrasjon og manglende motivasjon. Det at ansatte forventer å få komme med sine meninger og være med i planlegging av endringsprosesser kan ses som tegn på engasjement. IVAR bør derfor gjennom organisasjonsstruktur tilrettelegge for at både formell og uformell medvirkning kontinuerlig er til stede for å sikre at ansattes medvirkning ikke bare er en tilfeldighet.

5.3 Organisasjonskultur og vaner

5.3.1 Organisasjonskultur

Det finnes ulike måter å definere organisasjonskultur på, alt ut ifra hvilke perspektiv man velger å ha som utgangspunkt (Busch & Vanebo, 2003) Organisasjonskulturen har i følge Tronsmo (2000) stor betydning for hvordan en organisasjon fungerer og hvordan dens medlemmer handler. I samsvar med dette vektla våre informanter kulturens betydning for deres atferd, herunder vaner. Alle informantene delte en felles oppfatning om at kulturen i IVAR bidro til at de handlet riktig og skapte gode vaner. Å “handle riktig” mente en ansatt “å gjøre ting slik de har blitt enige om”. Videre uttalte en annen ansatt at “Kulturen er noe som ligger der og som vi ofte ikke snakker om, men som vises gjennom det vi gjør gjentakende eller gjennom vaner”. Dette samsvarer med Phillip Selznicks (2003) forståelse om organisasjonskultur og hvordan den påvirker menneskets atferd. Han ser på kultur som noe som “sitter i veggene” og som skapes gjennom interaksjon mellom medlemmene i organisasjonen. Det kan dermed tolkes som at ansatte har et funksjonelt syn på kulturen i IVAR, som videre legger føringer for deres atferd.

Informantene mente at en god organisasjonskultur innebærer en effektiv og kontinuerlig samhandling, samt god dialog mellom kolleger. Dette hevdet de har ført til større bevissthet over hvilke vaner de har, for så videre å finne ut om det trengs endringer. En ansatt sa i denne sammenhengen: "Å finne ut hva som er passende til enhver tid er jo vanskelig, men det å ha et godt samspill og snakke om ting gjør at vi finner ut av det". Dette kan knyttes til Philipp Selznick (2003) sin forståelse om "logikken om passende atferd". Selznick (2003) hevder at ansatte vil bruke kulturelle normer for å oppføre seg etter det som oppfattes rimelig eller akseptabelt. Det kan se ut som våre informanter deler en felles oppfatning om at det var viktig å handle slik de har blitt enige om. Eksempelvis skulle ansatte påminne hverandre hvis de så at en av deres kollega ikke brukte hjelm. Dette var noe som ikke sto i prosedyrene, men som de hadde blitt enige om. Dette viser at akseptabel atferd i IVAR er å handle i tråd med de uformelle reglene ansatte har blitt enige om. Dersom ansatte vektlegger uformelle regler framfor de formelle kan det oppstå utfordringer for organisasjonen. Svikt i prosedyrer og manglende formelle rutiner kan være eksempel på dette.

I følge Selznick (2003) er de kulturelle reglene som påvirker menneskers atferd primært rettet mot fortiden, mens de instrumentelle reglene er mer framtidsrettet. Informantene vektla også de fortidsrettede kulturelle reglene som avgjørende i forhold til deres HMS-vaner. Et interessant funn er videre knyttet til hvordan erfaring påvirker ansattes HMS-vaner i IVAR. En informant sa:

Jeg har jobbet i IVAR i 25 år og har aldri brukt hanske når jeg åpner en liten plastisk pose med kjemikaler selv om det står i prosedyrene at man skal gjøre det. Jeg skjønner derfor ikke vitsen med å gjøre det nå.

Selznick (2003) hevder også at ansatte med lang fartstid mye lettere vil kunne handle intuitivt ut ifra hva de har gjort tidligere. Flere informanter uttalte at det som blir gjort gjentakende var ofte avgjørende for de vanene de hadde nå. En ansatt sa i denne sammenhengen: "Jeg har brukt hjelm hele livet mitt og dette gjør at jeg bruker det enda uten å glemme det en eneste gang. Dette syns jeg er en god sikkerhet vane. Det er jo en HMS-vane, er ikke det?!". Ansatte som nettopp har kommet inn i organisasjonen har større sjanse til å skape gode vaner enn de som har lang fartstid

(Selznick, 2003). Dette kom også fram i våre funn ved at ansatte som hadde jobbet lenge i IVAR uttalte at de nye var flinkest til å bruke verneutstyr og skrive avvik. Det ser dermed ut til å eksistere forskjeller mellom generasjonene i forhold til HMS-arbeid. Eksempelvis ble de to yngste informantene i en avdeling betraktet som de flinkeste og mest engasjerte i forhold til HMS fra resten av gruppen som hadde lengre erfaring.

Informantene mente at godt samspill, regelmessig tilbakemelding og aktiv lytting mellom medarbeidere har bidratt til at de har skapt gode HMS-vaner. Flere informanter påpekte også at diskusjoner om verneutstyr og konsekvensene det følger hvis man ikke tar dem i bruk, har bidratt til å skape vaner i forhold til verneutstyr. En uttalte:

Da jeg begynte å jobbe her var jeg ikke så klar over hensikten med å bruke gassmåler når vi skulle på anlegget. Jeg var derfor ikke så flink og glemte det ofte i bilen selv om det var påbudt. Etterhvert begynte folk å snakke mye om det og påminne hverandre. Nå har jeg blitt flinkere og glemmer den nesten aldri.

Et annet funn var at kommunikasjonssvikt og beslutninger som ble tatt uten nok informasjon hindret etablering av hensiktsmessige vaner. Flere informanter mente dette var et negativt kjennetegn på kulturen i organisasjonen som var viktig å jobbe med. Dette kan forklares med utgangspunkt i Tronsmo (2000) sitt argument om at en god kultur er avgjørende for at endringsprosesser i organisasjoner, herunder endring av vaner, lykkes. Det å bruke organisasjonskultur som en forutsetning for å skape gode HMS-vaner kan ofte være en vanskelig prosess fordi kultur ikke bare er noe en organisasjon "har", men også noe en organisasjon "er". Hvilke tilnærminger ledere i IVAR har i forhold til kultur kan ha betydning for hvordan kulturen brukes for å skape endringer. Det er derfor viktig at ledere i IVAR er klar over hva som hindrer etablering av gode HMS-vaner for så å implementere tiltak mot dette. Det kan eksempelvis gjennomføres en kartlegging av både strukturelle og kulturelle forhold for å finne ut hva som ligger til grunn for at disse hindringene er til stede.

5.3.2 Sosiale normer og sosialisering

Uformelle normer, som utvikles gjennom sosial samhandling, er avgjørende for hvilke vaner medlemmer i organisasjoner tilegner seg (Eysenck, 2009). Larimer og Lewis (2004) fant ut i deres forskning at sosiale normer innen samarbeid ofte bestemmer hvilke vaner medlemmene i en organisasjon etablerer. Dette var også tilfelle i IVAR. Informantene delte en felles forståelse om at godt samarbeid hadde bidratt til å skape gode HMS-vaner. Dette samsvarer med Fehr og Fischbachers (2004) logikk om samarbeid som en sosial norm av “conditional cooperation”. Måten individer samarbeider på avhenger av konteksten, oppgavene og konsekvensene det gir for den enkelte. Et godt samarbeid består ofte av sunn dialog, tillit og åpenhet. Informantene vektla også betydningen disse elementene hadde for et godt samarbeid og videre deres vaner. Dette kom frem ved følgende utsagn:

Med en så liten avdeling blir man en kompisgjeng og det er fritt å snakke om ting. Vi har åpenhet mellom hverandre og det er veldig viktig fordi hvis vi gjør noe galt så vet vi at kollegaer tørr å si ifra. Vi er flinke til å snakke sammen, påminne og ha en åpen dialog og det har hjulpet med å skape de gode vanene vi har.

Utsagnet tyder på et tillitsforhold mellom ansatte i organisasjonen og dens påvirkning på kulturen, og dernest de ansattes vaner. Det at de ikke er redde for å si ifra ved eventuelle feil kan bidra til en trygg arbeidsplass. Likevel kan følelsen av at de er en kompisgjeng være negativt i forhold til rapportering av avvik eller uønskede hendelser. Det kan tenkes at det å “tyste” på en venn føles så vanskelig at man heller unnlater å rapportere. Mulige konsekvenser av dette kan være underrapportering, noe som er et hinder for å forbedre HMS-arbeidet i organisasjonen. Det kan videre oppstå utfordringer når det skapes et sterkt samarbeid mellom ansatte fordi det fort kan føre til blindhet og mangel av innsikt i ulike situasjoner. Eksempelvis kan et sterkt samarbeid føre til at ansatte velger å handle ut ifra det de har blitt enige om, og ikke ut ifra de formelle reglene. Dette så vi tegn på i IVAR gjennom følgende utsagn:

Vi vet at det er vår plikt å varsle hvis vi opplever at noe ikke blir fulgt av både ansatte og ledere, men min mening er at det som oftest hjelper er det å ha et godt samarbeid, og regelmessige diskusjoner. I tillegg vil det å snakke mye om sånne ting gjør at vi endre våre vaner.

Bang og Midelfart (2012) påpeker at forklaringer på menneskers handlinger og vaner ofte ligger i de sosiale normene og konsekvensene som er etablert i organisasjonen. Det vil med andre ord si at sosiale normer kan gi ulike reaksjoner blant ulike medlemmer i en organisasjon. Disse reaksjonene kan avgjøre hvilke vaner man etablerer. Når man opplever negative sosiale konsekvenser er det større sjanse for at man endrer sin atferd. Mange av informantene sa at de har etablert gode HMS-vaner, ikke bare fordi det er et krav, men fordi de fikk negative reaksjoner fra sine kolleger hvis de ikke gjorde det. En av informantene uttalte: “Går du uten hjelm så ser folk løye på deg og da blir jo det en vane at du alltid går med hjelm for å unngå dette”.

Positive konsekvenser kan ha betydning for hvilke vaner medlemmer i organisasjoner etablerer. Opplever man en positiv reaksjon når man utfører en oppgave, er det stor sannsynlighet for at man gjør det gjentakende fordi det oppleves tilfredsstillende (Bang og Midelfart, 2012). Et funn fra intervjuene er at når informantene fikk positive tilbakemeldinger, av både ledere og kolleger, fikk de større motivasjon og vilje til å vise atferden igjen. Vi stiller oss likevel spørrende i hvilken grad ledere i IVAR er klar over hvordan deres tilbakemeldinger påvirker ansattes atferd. Det er også uklart hvorvidt lederne aktivt forsøker å påvirke utviklingen og opprettholdelse av de sosiale normene som eksisterer i deres avdeling. Informantene referer videre til sosiale normer skapt som et resultat av samarbeid mellom kollegaer og lederens rolle, blir slik vi ser det noe uklart. Det kom likevel frem at det eksisterte samhandling mellom ansatte og deres ledere, men mellomledere og topplederne hadde lite kommunikasjon. Videre indikerer våre funn at et godt samarbeid kjennetegnet av god dialog, og at åpenhet ser ut til å være en forutsetning for å skape gode HMS-vaner. I tillegg er konsekvensene av de sosiale normene, særlig tilbakemelding, også viktig for å endre vaner i organisasjonen. Når ansatte får positive tilbakemeldinger vil de lettere kunne skape nye vaner fordi atferden gjentas. For IVAR kan dette innebære at ledere bruker

tilbakemeldinger mer bevisst og som et verktøy for å skape ønskede endringer i forhold til HMS-vaner.

Sosiale normer kan også fungere som et redskap for å sosialisere nye ansatte inn i organisasjonen (Giddens, 1993). Gjennom sosialiseringsprosesser forsøker man å tilpasse seg de sosiale normene som allerede eksisterer, eller forsøker å endre dem. I starten vil nykommeren ta til seg både den informasjonen som har blitt formidlet eksplisitt fra andre, men også implisitt gjennom det Giddens (1993) kaller «skjult sosialisering». Ved sosialisering kan man derfor lære både vaner og uvaner, noe som er viktig å være bevisst over. I IVAR fant vi eksempler på sosialiseringsprosesser særlig knyttet til opplæring av nye ansatte. De nyeste i de ulike avdelingene mente at gjennom opplæringen de fikk fra ansatte med lang erfaring ble de introdusert for både gode og dårlige vaner. En informant sa eksempelvis at han etablerte gode vaner når det gjaldt bruk av hjelm og gassmåler, men at det samtidig ble formidlet uvaner knyttet til rapportering av avvik. De sosiale normene som allerede eksisterer kan dermed ses som barrierer for å skape nye vaner i IVAR.

Flere informanter delte en felles oppfatning om at det å ha jobbet lenge sammen i IVAR hadde noen negative konsekvenser. Lang erfaring kan være positivt i flere tilfeller, men det kan også føre til at man blir blind på sine dårlige vaner. Dette samsvarer med det Scharmer (2011) trekker frem som barrierer for å skape nye vaner. Han vektla i sin teori det at å ikke erkjenner hva man ser, ikke sier hva man tenker, ikke gjør hva man sier eller ikke ser hva man hindrer etablering av gode vaner. Videre påpekte informanter med lang erfaring at de nye i avdelingen var flinkere til å rapportere og skrive avvik enn dem selv. De med lang erfaring i IVAR fremhevet også at det å se de gode vanene blant nye virket inspirerende og førte til at de ble mer bevisst sine uvaner og forsøkte å endre dem. Et funn i forhold til dette er at når nye medarbeidere blir ansatt i IVAR fører det til at HMS-vanene som allerede er etablert blir endret. Ut ifra teorien kan dette skje fordi nyansatte bringer med seg nye måter å tenke og jobbe på. Dette fører til at den “downloading modusen” hos erfarne ansatte brytes, og erstattes med nye vaner. Disse funnene kan dermed tyde på at bevisstgjøring er en viktig forutsetning for å endre dårlige HMS-vaner blant ansatte i IVAR, noe også Scharmer (2011) vektlegger i sin teori.

I forhold til sosialiseringprosessen som foregår både eksplisitt og implisitt i IVAR kan det være gunstig at ansatte og ledere har regelmessige diskusjoner som øker deres bevissthet rundt måten de arbeider på. Spesielt bør IVAR ha fokus på den skjulte sosialiseringen som foregår ubevisst i organisasjonen. Denne prosessen kan bidra til etablering av uvaner blant nye i organisasjonen slik det også kom frem i våre data. Det å ha gode opplæringsopplegg som tar høyde for disse utfordringene kan gi positiv innvirkning på sosialiseringprosessen av nye ansatte.

5.3.3 Gruppekonformitet

I en gruppe oppstår det mange ulike prosesser, blant annet gruppekonformitet, som både kan fremme og hindre etablering av gode HMS-vaner. Gruppekonformitet påvirker menneskers vaner gjennom ulike prosesser (Eysenck, 2009). I IVAR eksisterer det grupper i alle de tre avdelingene som deltok i vår forskning. Informantene definerte seg selv som en gruppe på bakgrunn av at de hadde felles arbeidsoppgaver og lik status. Gruppekonformitet kan oppstå av mange grunner som gruppestørrelse, gruppepress, status av medlemmene, gruppens likhet og normativ og/eller informerende innflytelse. Det tydes på at en av grunnene som har ført til gruppekonformitet i IVAR er innflytelse mange ansatte har på deres kolleger. I forhold til innflytelse påpekte informantene at verneombud har, gjennom sitt engasjement og kunnskap, bidratt til at de hadde skapt gode HMS-vaner. Dette vises gjennom sitatet fra et av verneombudene i en avdeling:

I begynnelsen var vi ikke så flinke med å skrive avvik. Det ble ofte sett som sladring men føler det har hjulpet at jeg har snakket og fortalt om viktigheten av det. Dette syns jeg har bidratt at vi har skapt en felles forståelse at det handler om å bry seg og ikke sladring.

Med utgangspunkt i teorien kan det forklares at verneombud har informerende innflytelse på andre medlemmer i gruppen, noe som ser ut til å bidra til etablering av HMS-vaner. I denne avdelingen. Dette kom imidlertid ikke like tydelig frem i de andre avdelingene, noe som kan tyde på at verneombud sitt engasjement i IVAR varierer.

Et annet funn i vår forskning er at avdelingen som kun hadde fem ansatte til sammen så ut til å ha større konformitet enn de to andre avdelingene med flere ansatte. Funnet samsvarer med Meyers og Landsberger (2002), som hevder at grupper på mellom to og fem medlemmer er de mest konforme. Konformiteten viste seg gjennom de ansattes felles oppfatninger om hvilke HMS-vaner de har i forhold til bruk av verneutstyr, rapportering av avvik, sikker jobbanalyse og betydningen av disse for HMS-arbeidet i avdelingen. Informantene i denne avdelingen sa at de aldri hadde opplevd konflikt eller uenighet som hadde gått på bekostning av deres sikkerhet på arbeidsplassen. I de to andre avdelingene var det større uenigheter, særlig når det gjald rapportering av avvik. Eksempelvis mente en informant at de kunne bli bedre på dette, da påminnelser til kolleger ikke fungerte tilstrekkelig. Informanten påpekte videre at å være uenig med resten av gruppen førte til at hun/han ikke ble tatt på alvor og dermed tok saker opp med lederen. Meyers og Landsberger (2002) hevder at engasjement fra et enkelt individ kan føre til at en opplever negative reaksjoner fra andre i gruppen. Også hvordan lederen responderer kan påvirke hvorvidt ansatte "tørr" å si imot gruppen. Det er derfor viktig at lederne er klar over at gruppekonformitet eksisterer, samt motarbeider negative reaksjoner som det kan føre til for enkelte individer.

Gruppekonformitet kan også skapes på bakgrunn av hvordan arbeidet er fordelt i organisasjonen (Meyers & Landsberger, 2002). IVAR vektlegger i sine prosesser samarbeid mellom ansatte, noe som vises gjennom regelen om at det skal være to på anlegget. Informantene fokuserte på at det å jobbe i gruppe påvirket hva de gjorde og hvordan de gjorde det. En informant sa "vi jobber så mye sammen i gruppe og vi er enige om at vi påminner før vi skriver et formelt avvik". Dette henger sammen med Eysencks (2009) forståelse om at gruppekonformitet kan føre til at medlemmer selv tar beslutninger om saker det ikke er skrevne regler på. Informantene fortalte videre at det å ha samme posisjoner og oppgaver bidro til at de lettere ble enige, kontra hvis de samarbeidet med ansatte med høyere status. Med utgangspunkt i Eysenck (2009) kan dette forklares ved at personer med lik status lettere blir enige om å endre atferd enn hvis en leder eller en person med høyere status kommer med forslaget. At ansatte først påminnte før de rapporterte avvik kan være en negativ konsekvens av gruppekonformitet. Det kan dermed tyde på at gruppekonformitet også er et hinder for å skape gode HMS-vaner i IVAR.

Kollegial omsorg var også noe informantene vektla som viktig. Dette ble uttrykt gjennom følgende utsagn: “vi har blitt enige om at vi bryr oss om våre kolleger. Når vi jobber sammen hele tiden er det naturlig at vi passer på hverandre”. I denne sammenhengen kan vi se nærmere på det Eysenck (2009) viser til om at gruppekonformitet bidrar til å skape kollegial omsorg gjennom en naturlig samarbeidsprosess. Han hevder videre at god kollegial omsorg kan bidra til å skape gode HMS-vaner fordi medlemmene i gruppen blir enige om å ta vare på hverandre og stå sammen. I samsvar med dette sa våre informanter at fordi de passet på hverandre har de unngått å skade seg. Denne formen for kollegial omsorg fører til positive konsekvenser i IVAR og lederne bør derfor motivere ansatte til å opprettholde denne formen for gruppekonformitet. Det er likevel uklart om det er andre måter ansatte viser kollegial omsorg på, og om det finnes i like stor grad i de ulike avdelingene.

5.4 Ledelse og vaner

5.4.1 Top-down vs bottom-up

De to hovedledelsesstrategiene; top-down og bottom-up, har begge til hensikt å planlegge, beslutte, samordne og kontrollere ansattes atferd. Forskjellen er at de bruker ulike tilnærminger for å oppnå sitt mål. Det instrumentelle top-down påvirker ofte sitt eget og andres handlingsrom gjennom organisasjonens struktur og/eller ulike organiserte kontrollmekanismer (Christensen, et al, 2009). Gjennom top-down strategi vil vaner skapes eller endres ved å omforme både handling- og tankemønstre hos ansatte gjennom tiltak fra ledelsen (Ottesen, 2011). Strategien har vist seg å ha best virkning når det oppstår uenigheter og konflikter mellom medlemmene i en organisasjon. I IVAR intervjuet vi tre ledere fra tre ulike avdelinger. Et funn som kom frem var at alle lederne så ut til å være bevisste over hvilke strategier de brukte for å påvirke ansattes atferd. Eksempelvis sa en leder at han/hun ofte kom med tiltak for endring når det var nødvendig, og ga da klar beskjed til ansatte om hvordan oppgaven skulle utføres. Dette fordi lederen betraktet seg selv som personen med størst ansvar for å finne løsninger på problemer, men også fordi ansatte stolte på hans/hennes kunnskap og ekspertise. En ansatt påpekte i lik linje med lederen at det var viktig at lederen sa ifra når de gjorde feil, ellers tok de det for gitt at de handlet

riktig. Dette samsvarer med Christensen, et al. (2009) sin forståelse om top-down ledelsesstrategi, som legger fokus på en autoritær stil, der lederen blir fremstilt som en rasjonell problemløser. Det er lederen som identifiserer og setter i gang tiltak, mens de ansatte må gjennomføre endringene i tråd med lederens mål. Slik oppfattet vi det var i denne avdelingen i IVAR. Lederen mente at denne strategien hadde særlig fungert når ansatte var uenige om hvordan ting burde gjøres og det ble da hans /hennes oppgave å ta en beslutning og formidle den videre til de ansatte.

Lederen påpekte videre at strategiene som ble tatt i bruk varierte i forhold til situasjonen. Han/hun hadde også erfart at etter uønskede hendelser eller ulykker hadde ansatte selv kommet med ønsker og tiltak for å endre måten de arbeidet på mot sikkerhet. Lederen mente dette var en viktig prosess da den både bidro til at ansatte følte seg involvert, samt økte tilliten mellom dem. Dette kan forklares med utgangspunkt i bottom-up ledelsesstrategi, som legger fokus på dialog, samhandling og tillit, som er viktige faktorer for å oppnå endringer i menneskets atferd (Christensen, et al., 2009). Ut ifra denne strategien er det større sjanse for at ansatte endrer sine vaner når de involveres i ledelsens beslutninger. Et funn var også knyttet til dette. Alle lederne vi intervjuet, samt de fleste ansatte, påpekte at når de var med å finne løsninger ville de lettere endre sine vaner enn hvis lederen tok beslutningene alene.

Bottom-up ledelsesstrategien har videre en kulturell tilnærming og ser på ledelse som et mellommenneskelig, relasjonelt og prosessuelt fenomen. Vi fikk inntrykk av at alle lederne tok i bruk denne strategien. En av lederne sa: "vi lytter mer til ansatte enn det har blitt gjort før og vi inkluderer de i beslutninger. Det har noe med å føle seg verdsatt som menneske og det å få tilbakemeldinger er viktig". Flere av informantene sa også at de hadde gode erfaringer med å ta ting opp med lederen, og at de ble tatt hensyn til. En uttalte seg:

Vi pleier å ha møter der vi tar opp hva som skjer, hva som er nytt og drøfte ting vi er opptatt av å forbedre. Vi har også et åpent forhold til sjefen der det er fritt frem med egne meninger.

Ansatte i IVAR ser dermed ut til være initiativtakere for endringer av deres vaner, særlig etter at uønskede hendelser og ulykker oppstår.

Et annet funn i vår forskning er at strategiene blant lederne i IVAR ser ut til å være situasjonsbetinget. Dette innebærer at lederne bruker både top-down og bottom-up, alt ut ifra hva som passer konteksten de befinner seg i. Dette bekreftes av alle lederne og en av dem sa: “jeg kan ikke si at jeg bruker kun en strategi. Det er viktig for meg å finne en balanse mellom å styre og lede”. Sitatet ses å samsvare med det Hiller (2013) poengterer om at ledelsesstrategiene komplementerer hverandre. Ved at ledelsens atferd er situasjonsavhengig blir deres oppgave å velge strategien som passer i en bestemt situasjon. Ønsker lederne i IVAR å endre eller skape HMS-vaner i sin avdeling kan det være positivt å ha en forståelse både for kompleksiteten i organisasjonens struktur og kultur, samt andre faktorer som kan påvirke atferd. På bakgrunn av dette kan de videre velge hvilken strategi som passer situasjonen. Det som ikke kom tydelig frem gjennom våre data er fordeler og ulemper med hver av ledelsesstrategiene, noe som kan tyde på at de blir lite evaluerte av mellomlederne selv, men også deres ledere.

5.4.2 Lederens engasjement

Bolman og Deal (2010) hevder at lederens engasjement kan bidra til å skape tillit, lojalitet og gode handlingsmønstre i organisasjonen. Det kan dermed ses på som en viktig forutsetning for å skape gode HMS-vaner. Lederens engasjement kan vises gjennom strukturelle grep eller kulturelle tiltak. Flere informanter sa at når de så at lederen var engasjert i HMS-arbeid påvirket dette hva de gjorde og hvordan de gjorde det. De hevdet at ledere i IVAR er ganske aktive, noe som minsket de negative reaksjonene hvis de vil endre noe i organisasjonen. Informantene sa videre at ledere viste engasjement både gjennom endringer knyttet til prosedyrer, rutiner og regler, men også gjennom kontinuerlig dialog og samarbeid. Det kan dermed se ut til at ledere i IVAR viser engasjement både gjennom strukturelle og kulturelle grep for å endre ansattes HMS-vaner.

Lederens engasjement kan også bli etterspurt av ansatte og skjer som oftest når ansatte er klar over at lederen har hovedansvaret for HMS-arbeidet (Karlsen, 2010). I en avdeling i IVAR hadde ansatte et ønske om at mellomlederne skulle oftere komme på besøk for å se hvordan ting fungerte. I en annen avdeling uttrykte ansatte det motsatte:

Lederen vår er mye ute på anlegget og det syns vi er kjempebra. Han skryter å sier at vi er flinke hvis vi bruker utstyr som ikke er påbudt, eksempelvis hjelm. Å se at han er involvert i sikkerhetssaker gjør at vi skaper gode vaner til sikkerhet.

Flere informanter i denne avdelingen sa at når lederen oftere kom på besøk, samt snakket om viktigheten av å bruke hjelm, skjedde det merkbare forbedringer. Dette så de i sammenheng med at lederen oftere kom på anlegget og viste engasjement. Et funn i denne sammenhengen er at alle lederne vi intervjuet mente at IVAR i en viss grad hadde et system som tilrettela for at de kunne vise engasjement. Det ser imidlertid ut å foreligge forskjeller på hvordan og i hvilken grad ledere viser engasjement. Det kan dermed tyde på at det også er andre faktorer en den formelle strukturen som fremmer ledelsens engasjement. Motivasjon, kunnskapsnivå og andre personlige egenskaper kan være eksempler på slike.

Et annet funn i vår forskning var at ledelsens engasjement til å formidle kunnskap om HMS til ansatte bidro til å skape gode HMS-vaner. Ledere vi intervjuet sa de hadde tilstrekkelig kunnskap om HMS, noe som førte til at de var i stand til å kommunisere kunnskapen videre. I tillegg til å gi opplysninger om verneutstyr og hvordan det brukes, forsøkte de også å formidle kunnskap som kunne være relevant for ansatte som jobbet på anlegget. Lederne mente imidlertid at deres engasjement ofte kunne føre til utfordringer i forhold til prioritering av ulike arbeidsoppgaver. Et eksempel på dette var tiden lederne hadde tilgjengelig til å svare på sikkerhetsspørsmål. En leder sa at det ofte ble så mye papirarbeid at det ikke var tid til å ta opp saker knyttet til HMS der og da. Deres mulighet til å vise engasjement ses å kunne knyttes til hvordan organisasjonen er designet. For eksempel kan det og ikke ha tid og ressurser tilgjengelig hindre engasjement. Dette kan videre føre til at både lederens og ansattes motivasjon for kontinuerlige forbedringer av HMS arbeid i avdelingen svekkes.

5.4.3 Lederen som rollemodell

Rollemodeller defineres som individers handlinger, egenskaper og personlig stil, som andre etterligner og ønsker å tilegne seg (Lockwood og Kunda, 1999). Typiske rollemodeller i organisasjonen er ledere eller ansatte med lang erfaring. Disse kan få stor betydning for vaner og sosialiseringprosesser. Flere informanter sa at når lederen var en god rollemodell bidro det til at de prøvde å tilegne seg hans/hennes atferd, spesielt når det gjald sikkerhet. Eksempelvis pleide de å utføre arbeidsoppgaver på samme måte som sin leder i stedet for å finne andre måter å gjøre det på. Dette samsvarer med Lockwood og Kundas (1999) forståelse om at ledere ofte blir rollemodeller i en organisasjon. Dette kan skje fordi de har høy prestisje, status, makt og innflytelse i organisasjonen, eller på grunn av individuelle egenskaper.

Rollemodeller kan forklares ut ifra ulike perspektiver. Blant disse er modelleringsprosesser og observant læring de mest kjente. Rollemodeller og hvordan personer oppfattes kan både hindre og fremme menneskets atferd, herunder vaner. Også her la informantene fokus på bruk av verneutstyr når de snakket om lederen som en god rollemodell. De sa at når lederen var opptatt av å bruke hjelm ble de positivt påvirket til å gjøre det samme. Informantene sa også at de var opptatt av å se hvordan lederen handler i forhold til sikkerhet. Dette kom til uttrykk ved følgende utsagn:

Jeg synes det er spennende å se om lederen bruker hjelm og annet verneutstyr når de er på anlegget, eller om han skriver avvik på seg selv. Jeg har selv blitt påvirket av å se lederen både ha fokus på bruk av verneutstyr, men også at han prøver å være et forbilde for oss. Det hjelper.

Sitatet samsvarer med teorien om observant læring etablert av Bandura (1965). Han hevder at ved å observere hva andre mennesker gjør kan en modellere eller endre sin atferd. Slik informanten påpekte, ser det ut som det er større sannsynlighet at ansatte får bedre vaner når de ser at lederen er flink til å bruke verneutstyr, kontra hvis han/hun forteller at de bør gjøre dette. Dette henger også sammen med Banduras (1999) forståelse om at mennesker, gjennom observant læring, kan utvide deres kunnskap og kompetanse raskere enn kun gjennom formidling

av informasjon. For det andre kan også ansatte fortere tilegne seg gode HMS-vaner når de selv opplever eller ser på en bestemt atferd. På bakgrunn av dette kan rollemodeller i IVAR bedre forklares ut ifra Banduras teori om observant læring, enn teorien om modelleringsprosesser.

Duhigg (2012) hevder at ledere har et stort ansvar når det gjelder å være forbilde for ansatte i bedriften. For at ledere skal være et godt forbilde og bruke det som et middel for å skape gode HMS-vaner, bør de ha et åpent sinn, samt forstå betydningen av deres rolle og hvordan dette påvirker ansattes atferd (Duhigg, 2012). Dette er også tilfelle i IVAR og kommet til uttrykk ved følgende utsagnet fra en leder:

Jeg kan ikke forvente at de ansatte bruker verneutstyr hvis jeg ikke gjør det. Hvis jeg gir blaffen blir holdningen: han bryr seg ikke, da gidder ikke vi heller. Derfor er det viktig at jeg er ofte på besøk slik at de ser at jeg er veldig opptatt av sikkerhet.

Utsagnet kan tyde på at lederen er bevisst på sin rolle som rollemodell. Dette ble imidlertid ikke uttrykt i like stor grad blant de andre lederne og kommer frem i følgende utsagn: “jeg er ikke så ofte på besøk på anlegget fordi jeg stoler på at ansatte gjør en sikker jobb. HMS er jo hvert enkelt ansvar”.

Lederen som var ofte på besøk på anlegget opplevde å ha større innflytelse som rollemodell enn lederen som kom sjeldnere. Dette bekreftes også av informantene i gruppeintervjuene, som påpekte at når lederen kom på besøk fikk de mulighet til å observere og lære av det han/hun gjorde. Dette skjer i følge Bandura (1999) fordi observant læring er mer effektiv enn vanlig læring. Slik vi tolker det lærer ansatte gode vaner når de observerer lederens atferd. Dette betyr at rollemodeller kan brukes som et verktøy for å skape gode HMS-vaner. Det foreligger også forbedringspotensialer blant ledere særlig når det gjelder å øke bevisstheten rundt deres innflytelse som rollemodeller. For å oppnå dette bør ledere være mer til stede på anlegget for å vise at ansattes sikkerhet er deres første prioritet. Videre fikk vi inntrykk av at toppledelsen sjeldent var til stede, noe som kan tyde på at mellomlederne mangler egne rollemodeller å se opp til. Det er dermed viktig at kjennskap til rollemodellens påvirkning på atferd også må opp på toppledernivå.

6.0 Konklusjon

Vaner i organisasjonen er lite forsket på og kan ses som et underprioritert fokusområde. Etersom norske organisasjoner er pålagt å kontinuerlig forbedre sitt HMS-arbeid bør faktorer som påvirker etablering av gode HMS-vaner kartlegges. I vår oppgave har vi derfor hatt fokus på å belyse noen forutsetninger som kan være betydningsfulle i denne prosessen. Det vil i midlertidig ikke si at våre funn kan generaliseres, da vi har fokusert kun på en case. For å besvare problemstillingen vil konklusjonen bli presentert med utgangspunkt i våre forskningsspørsmål.

Hva ligger i definisjonen vaner?

I teorien betraktes vaner som et kompleks begrep, noe som gjør det vanskelig å operasjonalisere i praksis. Dette kan være årsaken til at informantene hadde vansker med å konkretisere begrepet. Informantene vektla betydningen av gode vaner fremfor hva det er. Spesielt ble vaner knyttet til bruk av verneutstyr i ulike arbeidsoppgaver, noe som kan tyde på at vaner ikke blir mye snakket om i IVAR. Videre kan den manglende bevissthet rundt begrepet ha ført til at hensikten med å etablere eller endre vaner er vanskelig å se. I forhold til HMS bør man derfor ha en felles oppfatning om hva som betraktes som en god vane. Dette kan være avgjørende for et positivt resultat i prosessen ved etablering av nye vaner. Det er videre viktig at ledere i IVAR kjenner sine avdelinger for å sikre at fremgangsmåten for etablering av HMS-vaner når frem til ansatte. Dette innebærer at de har kjennskap om hvilke vaner som er tilstede og hvilke som mangler i deres egne avdelinger.

Hvilken innvirkning har organisasjonsstrukturen på etablering av HMS-vaner?

Den formelle strukturen har stor betydning for å skape gode HMS-vaner fordi den kan legge til rette for medvirkning, interpersonlig læring, samt gode rutiner og prosedyrer i forhold til HMS-arbeid. IVAR ser ut til å ha en struktur som i en viss grad legger til rette for etablering av HMS-vaner. Spesielt virker det som prosedyrer og rutiner som er logiske og lett gjennomførbare er en sentral forutsetning. Gjennom samhandling og interpersonlig læring deler de ansatte erfaringer

og informasjon, samt korrigerer hverandre ved behov. Det kan imidlertid tenkes at et sterkt fokus på erfaringsoverføring kan være et hinder for læring dersom ny kunnskap ikke blir anerkjent. Videre er det en utfordring at kunnskapen som blir overført mellom ansatte ser ut til å ikke samsvare med hva som står i organisasjonens formelle prosedyrene. Dette kan føre til et gap mellom prosedyrenes formål og hva som faktisk skjer i praksis. Hvilke erfaringer som blir overført kan derfor være hensiktsmessig for lederne i IVAR å være klar over hvis de ønsker å endre ansattes uvaner.

Videre er det viktig at ansatte er med å påvirke ulike prosesser som kan ha betydning for å skape eller endre deres vaner. I IVAR så vi tegn til at medvirkning gikk begge veier, både fra ansatte til lederen og fra lederen til ansatte. Det kan imidlertid tyde på at uformell medvirkning har større betydning enn den formelle. Konsekvensen av dette kan være at medvirkning blir tilfeldig. Selv om IVAR er pålagt gjennom medvirkningsplikten å legge til rette for at ansatte kontinuerlig medvirker, ser det ikke ut som om IVAR har lyktes med dette på alle områder. Det kan derfor tolkes som at IVAR har strukturelle begrensninger når det gjelder ansattes medvirkning, noe som både kan svekke motivasjon og engasjement til HMS-arbeid.

Selv om strukturen til en viss grad legger til rette for medvirkning, læring og hensiktsmessige prosedyrer, kan den også føre til begrensninger i forhold til etablering av gode vaner. Det er dermed mulig å konkludere med at det finnes et gap mellom det IVAR formelt legger til rette for, kontra det som skjer i praksis.

Hvordan påvirker organisasjonskulturen ansattes HMS-vaner?

Våre funn viser at organisasjonskultur har stor betydning for etablering av vaner, spesielt gjennom samspill, dialog og regelmessig tilbakemelding. Disse prosessene ser ut til å foregå mest gjennom uformelle aktiviteter. Med andre ord ser det ut til at både kulturen og strukturen i IVAR påvirker ansattes vaner, men at de ikke spiller på lag. Det at IVAR har en tydelig organisasjonskultur har videre ført til at ansatte lettere blir enige om når de skal endre atferd. Dette skjer ofte ubevisst gjennom den uformelle normen om at de selv velger hva de skal prioritere eller ikke i forhold til sikkerhet. Det kan dermed oppstå utfordringer hvis de uformelle

normene fører til uvaner. Eksempelvis hadde ansatte i IVAR en felles enighet om at det å rapportere avvik på kolleger var sladring eller angiveri, noe som er i strid med hva både lovverket og prosedyrer krever i forhold til avviksrapporing. På bakgrunn av dette ser det ut som de uformelle normene i IVAR også hindrer etablering av gode HMS-vaner.

Gjennom sosialiseringprosesser blir både vaner og uvaner formildet til nye som kommer i organisasjonen. Det virker imidlertid som sosialiseringprosessene går motsatt vei i IVAR. Dette fordi de nyeste medarbeiderne ser ut til å påvirke de som har vært lenge i organisasjonen til å anerkjenne sine uvaner. Nye ansatte blir på den måten både innovatører og kritikere som er oppmerksomme på hvordan de andre handler i forhold til HMS-arbeid. Dette fører videre til at de med lang fartstid beveger seg fra å la erfaring bestemme over deres atferd, til å åpne seg for andre måter å handle på. Det kan dermed tyde på at ny kunnskap og måter å forholde seg til HMS som nye ansatte bringer med seg, bidrar til igangsetting av endringsprosesser rettet mot etablering av mer hensiktsmessige vaner.

I forhold til gruppekonformitet er det svært interessant å se hvordan litteraturen glimrer med sitt fravær når det gjelder forklaringer av koblingen mellom vaner og gruppekonformitet. Likevel ser det ut som gruppekonformitet er en forutsetning for etablering av HMS-vaner i IVAR ved at det bidrar til å skape kollegial omsorg. Kollegial omsorg viser seg gjennom feedback kolleger gir til hverandre, påminning og støtte når en kollega føler seg overbelastet. I forhold til en medarbeiders sikkerhet blir det ofte vist empati, noe som også bidrar til å skape en fellesskapsfølelse. Ledere i IVAR ser ut til å ha større fokus på de formelle prosessene som sørger for et godt faglig miljø. Følelsesmessige relasjoner ser derimot ikke til å bli lagt like stort vekt på. I denne sammenhengen kan ledere utnytte effekten av kollegial omsorg ved å inkludere det i sine tiltak mot HMS-arbeidet. Det betyr at ledere bør både ha faglig kompetanse, men også kunne vise medmenneskelighet og omsorg for å bli en del av gruppen.

Våre resultater tyder på at gruppekonformitet også kan føre til uvaner, spesielt knyttet til rapportering av avvik. Det kan videre virke som at gruppekonformitet og uformelle normer sammen bidrar til at organisasjonens institusjonelle føringer står sterkere enn de formelle.

Ønsker ledere å endre eller etablere gode vaner i IVAR bør de derfor skape en felles enighet blant ansatte om hva som er akseptabel atferd i forhold til HMS.

På hvilken måte kan leders atferd påvirke etablering av HMS-vaner?

Effektive situasjonsavhengige ledelsesstrategier, som blir brukt målrettet for å oppnå endringer i individers atferd, er i følge teorien en forutsetning for etablering av gode HMS-vaner. Selv om lederne i IVAR forsøker å kombinere top-down og bottom-up strategi for å påvirke ansattes vaner, virker det som bottom-up tilnærmingen står sterkest. Dette fordi lederne ønsker at medarbeidere skal bli hørt og tatt hensyn til når det tas beslutninger. Gjennom våre data fikk vi imidlertid inntrykk av at det er et gap mellom hva mellomledere og ledelsen på toppen av hierarkiet presenterer. Blant annet ser det ut til at mellomlederne opplever en konflikt mellom det å inkludere sine medarbeidere, samtidig som de er lojale mot topplerne. På tross av dette ser det ut til at IVAR har lyktes på mellomledernivå, men det er viktig at HMS også er sterkt forankret blant toppledelsen, som i større grad bør synliggjøre at ansattes sikkerhet er organisasjonens første prioritet.

Litteratur og forskning vektlegger også lederens engasjement som en forutsetning for etablering av vaner. Dette fordi engasjement bidrar til å motivere ansatte til å skape og opprettholde gode vaner. Lederne i IVAR blir betraktet som engasjerte av de ansatte. Det er likevel viktig at de både har tid og ressurser tilgjengelig for å unngå at deres engasjement blir en byrde. Ledernes store arbeidsmengde kan føre til at de bruker mye tid og krefter på utføring av deres formelle plikter slik at de blir lite motiverte for andre saker som krever deres engasjement. Det kan tyde på at toppledelsen ikke er klar over at ledernes engasjement bør legges til rette for. Det er derfor viktig at IVAR bedre tilrettelegger, gjennom den formelle strukturen, for at det kan vises kontinuerlig engasjement til HMS både på en proaktiv og reaktiv måte.

Med utgangspunkt i litteraturen er gode rollemodeller i forhold til HMS-arbeid en forutsetning for å skape gode vaner. I IVAR ble lederne sett på som forbilder når de handlet i tråd med prosedyrer og retningslinjer, noe som førte til at ansatte forsøkte å lære ut ifra det de gjorde. Dette kan tyde på at lederne fremstår som troverdige rollemodeller som har innvirkning på

ansattes atferd, og som fører til at observant læring finner sted. Det er derfor viktig at lederne i større grad øker deres bevissthet rundt innflytelsen de har på ansattes vaner. Samtidig kan det virke som om mellomlederne mangler egne rollemodeller å se opp til. Toppledelsens atferd bør derfor reflektere IVAR sitt fokus på HMS, samt i større grad være synlig i organisasjonen.

Som det fremgår av vår analyse og diskusjon er det områder vi ser IVAR kan strekke seg etter å forbedre. Vi utelater heller ikke at det er andre forutsetninger enn det vi har nevnt, som også kan ha betydning for ansattes HMS-vaner. Et godt utgangspunkt for videre forskning kan være å se om elementene vi har forsket på har samme betydning i andre organisasjoner, noe som kan tyde på resultatets overførbarhet. Avslutningsvis vil vi påpeke at det ser ut til at IVAR i en viss grad har lyktes med etablering av gode HMS-vaner. Både ansatte og lederne virker å være engasjerte og motiverte til å fortsette å jobbe med videreutvikling og forbedring av HMS-arbeidet i organisasjonen. Dette kan tyde på at forutsetningene er til stede, men at de bedre kan utnyttes i praksis for å ha større innvirkning på ansattes HMS-vaner.

“Motivation is what gets you started. Habit is what keeps you going.”

Jim Ryun

7.0 Referanselise

- Aarts, H., Verplanken, B., & Van Knippenberg, B. (1998). Predicting Behavior From Actions in the Past: Repeated Decision Making or a Matter of Habit? *Journal of Applied Psychology* (28), 1355-1374.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2005). The Influence of Attitude on Behavior. I B. Albaracin, B. Johnsen, & M. Zanna, *The Handbook of Attitude*. Manawah NJ: Lawrence Erlbaum Associate.
- Bamberg, S., Ajzen, I., & Schmidt, P. (u.d.). Choise of Travel Mode in the Theory of Planned Behaviour: The Roles of Past Behaviour, Habit and Reasoned Actions. . *Basic and Applied Social Psychology* (25) , s. 175-.
- Bandura, A. (1965). Influence of models reinforcement contingencies on the acquisition of initiative responses. *Jpurnal of Personality and SOcial Psychology*.
- Bandura, A. (1999). *Social Cognitive Theory of Personality. Handbook of Personality: Theory and Research*. New York: Guildford Press.
- Bang, H., & Middelfart, N. (2012). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Blaikie, N. (2009). *Designing Social Resarch*. Malden: Polity Press.
- Bolman, G., & Deal, E. (2010). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Busch, T., & Vanebo, J. (2003). *Organisasjoner og ledelse- et integrert perspektiv*. Oslo: Tano.

- Christensen, T., Lægreid, J., Roness, P., & Røvik, K. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Collins, D. (1999). Surviving the rigs: Safety and surveillance on North Sea oil installations. *Organization Studies*, 20, Vol 4, 579-600.
- Dachler, H., & Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participations in organizations: A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly* (23), 1-39.
- Dahlstrand, U., & Biel, A. (1997). Pro- Environmental Habits: Propensity Levels in Behavioral Change. . *Journal of Applied Social Psychology* (27), 588-601.
- Danermark, B., Ekstrom, M., Jacobsen, L., & Karlsson, J. (1997). *Explaining Society: Critical Realism on the Social Science*. London: Routledge.
- Deutch, M., & Gerhard, H. (1955). A Study of normative and informatilnal social influence upon individual judgement. *Journal of Abnormal and Social Psychology* (61), 629-636.
- Duhigg, C. (2012). *The power of habot*. New York: New York Times.
- Eysenck, A. (2009). *Fundamentals of Psychologu. 3rd revised edition*. New York: Psychology Press.
- Fehr, E., & Fischbacher, U. (2004). *Third party punishment and social norms*. Zurich: University of Zurich Institute for Empirical Research in Economics.
- Fenstermacher, S., & Saudino, J. (2006). Understanding individual differences in young childrens imitative behavior. *Developmental Review*.
- Fenstermacher, S., & Saudino, K. (2006). Multivariate heratibility for imitation, cognitive ability and task orientetion at age two. *Deveopmental Revies*.

- Gergely, G., Bekkering, H., & Kiraly, I. (2002). Rational imitation in preverbal infants. *Nature*, 417-755.
- Giddens, A. (1997). *New Rules of Sociological Method: A Positive Critique Of Interpretative Sociologies*. Stanford: Stanford University.
- Guldvik, I. (u.d.). Troverdighet på prøve. Om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser. *Tidsskrift for samfunnsforskning Nr. 1 (20 sider)* .
- Hill, W. (2002). *Learning a survey of psychological interpretation*. Boston: Allyn & Bacon.
- Hiller, M. (2013). *Top Down Versus Bottom Up in International Development Assistans*. Grin: Verlag.
- Hsieh, F., & Shannon, E. (2005). "Three Approaches to Qualitative Content Analyses". *Qualitative health research, Vol. 15, Nr. 9*, 1277-1288.
- Ivar. (2014). *www.ivar.no*. Hentet mars 2, 2014 fra <http://www.ivar.no/om-ivar/category594.html>
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., & Tufte, P. (2002). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannesen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. (2004). *Forskningsmetode for økonomiske administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.

- Karlsen, J. (2010). *Ledelse av Helse, Miljø og Sikkerhet*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Kirkman, B., Lowe, K., & Young, D. (1999). *High-Performance Work Organizations: Definitions, Practices and an Annotated Bibliography* by Bradley Lane Kirkman, Kevin B. Lowe and Dianne P. Young. North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Korsgaard, M., Schweiger, D., & Sapienza, H. (1995). Building commitment, attachment and trust in strategic decision making teams: The role of procedural justice. *Academy of management journal*, 38 (1), 60-84.
- Lockwood, P., & Kunda, Z. (1999). Increasing the salience of best selves undermines inspiration by outstanding role models. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 76 (2), 214-228.
- Lovdata. (2014). *www.lovdata.no*. Hentet April 14, 2014 fra Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven): <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmilj%C3%B8loven>
- Maior, G., & Haddock, G. (2010). *The Psychology of Attitudes and Attitude Change*. London: Sage Publications.
- Meyers, S., & Landsberger, S. (2002). Direct and indirect pathways between adult attachment style and marital satisfaction. *Personal Relationships* (9), 159-172.
- Morgan, D. (1988). *Focus groups as qualitative research*. London: Sage Publications.
- Neighbors, C., Larimer, M., & Lewis, M. (2004). Targeting misperceptions of descriptive drinking norms: Efficacy of a computer-delivered personalized normative feedback intervention. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* (72), 434-447.
- Ottesen, O. (2011). *Ledelse: å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Postholm, M. (2005). Observasjon som redskap i kvalitativ forskning på praksis. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*, 89 (2), 146-158.
- Røvik, K. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjons.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Scharmer, C. (2009). *Theory U. Leading from the future as it emerges. The social Technology og Presencing.* San Fransisco: Barret- Koehler Publischer, Inch.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A sociological interpretation.* New York: Harper & Row.
- Skog, O. (2004). *Å forklare sosiale fenomener.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Tronsmo, P. (u.d.). Organisasjonskultur- vanskelig å bygge opp, lett å rive ned. *Lederbuletid, nr. 2-2000.*
- Wadel, C. (2011). Utvikling av læringsforhold i organisasjonen. I O. Ottesen, *Ledelse: å bruke teori i praksis.* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research. Design and Methods.* London: Sage Publications.

8.0 Vedlegg

Vedlegg I: Forespørsel om intervju til IVAR

Til HMS/KS leder i IVAR

Stavanger, 17. januar 2014

Forespørsel om deltakelse i intervju

Gjennom dette brevet vil vi invitere ledere og ansatte i deres i IVAR til intervju i forbindelse med vår masteroppgave i endringsledelse. Temaet for oppgaven er HMS-vaner blant ansatte. Formålet med vår forskning er å se på hvilke forutsetninger som bør være til stede for å skape gode HMS-vaner i organisasjonen. På bakgrunn av dette ønsker vi derfor å innhente informasjon om lederes og ansattes HMS-vaner og hva som påvirker disse i en organisatorisk kontekst.

Vi ønsker å intervju 3 ledere, samt 3 gruppeintervjuer (med mellom 5-8 deltakere) i noen av IVARS avdelinger. Intervjuene vil ta cirka en time og finne sted på deres arbeidsplass i løpet av februar/mars. Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt og dataene vil bli anonymisert. Deltakerne kan også få anledning til å lese sitater og godkjenne disse før de brukes i vår forskning. Deltakelse er frivillig og kandidatene kan når som helst trekke seg fra intervjuet. Dersom du ønsker flere opplysninger om vår forskning er du velkommen til å kontakte oss via telefon og/eller mail. Vennligst gi oss en tilbakemelding innen 10. februar.

Med vennlig hilsen

Emma Dumani (emadumani@gmail.com) og Rebekka Kristiansen (rebekka85@gmail.com)

Masterstudenter i endringsledelse, Universitetet i Stavanger

Vedlegg II: Gruppe intervju guide – Ansatte

Intervjuguide til gruppeintervju

Introduksjon

Vi vil først og fremst takke for at dere er villige til å delta i dette intervjuet. Intervjuet kommer til å ta ca. en time. Vi er pålagt taushetsplikt og alt dere sier blir anonymisert. I tråd med forskningsretningslinjer, kan du når som helst avbryte intervjuet eller unnlate å svare på spørsmål, uten å måtte gi en begrunnelse for det.

Spørsmålene vil i hovedsak handle om hva som kan påvirke deres HMS-vaner og hva som trengs for å skape hensiktsmessige vaner. Hvis ønsket kan et sammendrag av intervjuet sendes til dere etter at dataene er transkribert. For å unngå misforståelser eller usikkerhet, er det viktig at dere informerer oss om dette. Vi ber dere om og ikke snakke samtidig slik at det kan være mulig til å transkribere alt som blir sagt.

Har du noen spørsmål før vi setter i gang?

1. Vaner

- Kan dere fortelle hva dere jobber med og hva slags arbeidsoppgaver dere har i hverdagen?
- Hvordan kan dere definere vaner?
- Hva slags type vaner har dere når det gjelder HMS?
- Hva er det som har gjort at det har blitt en vane?
- Hvilke områder kunne dere tenke dere å ha flere gode vaner? Hvorfor?
- Hvem er typiske pådrivere for å skape gode HMS-vaner?
- Hva slags reaksjoner har dere når en leder vil at dere skal opparbeide nye vaner?
- Hva slags hjelpemidler foretrekker dere i denne prosessen?

2. Organisasjonsstruktur

- Hva slags risiko finnes på deres arbeidsplass?
- Hva slags regler er det for å håndtere disse?
- Når det skjer et avvik, hva skjer da?
- Hvordan blir nye regler opparbeidet?
- Hvordan får lederen engasjement for dette?
- Hva har dere inntrykk som virker best i forhold til HMS?
- Hvor viktig er det for dere å tenke om HMS i hverdagen?

3. Organisasjonskultur

- Hvordan kan dere beskrive kulturen i deres avdelinger?
- Hvordan påvirker kulturen måten dere arbeider på?
- På hvilken måte samarbeider dere med kolleger i hverdagen?
- Hvordan formidler dere informasjon om HMS mellom kolleger?
- Hvordan samarbeider dere i avdelingen?
- Hvilken innflytelse har dette samarbeidet mellom kolleger i deres avdeling på HMS?

4. Ledelse

- Hvordan merker dere at lederen deres er opptatt av HMS?
- Hvordan kan dere beskrive deres leders holdninger og atferd til HMS?
- Hvilke krav stiller dere til ledere at de også skal følge reglene når de kommer på besøk på deres arbeidsfelt?

-Hvordan merker dere at lederen deres engasjert i forhold til HMS. I tilfelle ja, hvordan kommer dette til uttrykk?

Annet

- Er det noe mer du ønsker å tilføye, eller noe du ikke fikk sagt nok om?

Vedlegg III: Individuelt intervju guide - Ledere

Intervjuguide for ledere

Introduksjon

Vi vil først og fremst takke for at du er villig til å delta på intervjuet. Intervjuet kommer til å ta ca. en time. Vi er pålagt taushetsplikt og alt du sier blir anonymisert. I tråd med forskningsretningslinjer, kan du når som helst avbryte intervjuet eller unnlate å svare på spørsmål, uten å måtte gi en begrunnelse for det. Spørsmålene vil handle om hva som kan påvirke deres HMS- vaner og hva som trengs for å skape hensiktsmessige vaner. Hvis ønsket kan et sammendrag av intervjuet sendes til deg, etter at dataene er transkribert. For å unngå misforståelser eller usikkerhet, er det viktig at du informerer oss om dette.

Har du noen spørsmål før vi setter i gang?

1- Vaner

- Kan du fortelle litt om din avdeling, din stilling og hva er dine arbeidsoppgaver?
- Hvordan definere du vaner?
- Hva slags type vaner har du når det gjelder HMS?
- Hva er det som har gjort at det har blitt en vane?
- Hvilke områder tenker du din avdeling kunne hatt flere gode vaner?
- Hvem er det typisk pådriver for å skape gode HMS-vaner i avdelingen? Hvordan foregår denne prosessen?
- Hva type reaksjoner møter du som leder nå du vil at ansatte i din avdeling skal opparbeide nye vaner?

- Hva slags hjelpemidler trenger du da?

2. Organisasjonsstruktur

- Hva slags risiko er på din arbeidsplass?
- Hva slags regler er det for å håndtere det?
- Når det skjer et avvik og dere opparbeide nye regler, hvordan foregår det?
- Hvordan får du engasjement for denne prosessen?
- Hva har dere inntrykk som virker best i forhold til HMS?
- Hvor viktig er det for deg å tenke om HMS i hverdagen?

3. Kultur

- Kan du beskrive kulturen i din avdeling?
- Hvordan påvirker kulturen måten du og dine ansatte arbeider på?
- På hvilken måte samhandler (snakker, lærer) du med ansatte i hverdagen?
- Hva er typisk måte å informere ansatte om nye HMS-regler og informasjon?
- Hva slags hjelpemidler finnes tilgjengelig i IVAR for å formidle HMS-kunnskap.

4- Ledelse

- Hva er dine oppgaver/ansvar når det gjelder HMS- arbeid i din avdeling?
- Hvordan jobber du som leder for å sikre at regler om HMS-blir fulgt opp?
- Hva slags ledelsesstrategier bruker du?

- Hva slags hindringer møter du blant dine ansatte?
- Hvilke krav stiller ansatte til deg når du går på besøk på deres arbeidsfelt?

Annet

- Er det noe mer du ønsker å tilføye, eller noe du ikke fikk sagt nok om?