

MASTEROPPGAVE



ERFARINGSBASERT MASTER INNEN RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE

SIKKERHETSKULTUREN I GREENCARRIER NORGE Muligheter og hindringer for en robust sikkerhetskultur

Fortrolig rapport



Georg Skivik Moltu, student nr 700711
Høsten 2015

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM I RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE

MASTEROPPGAVE:

GEORG SKIVIK MOLTU, STUDENT 700 711

SIKKERHETSKULTUREN I GC NORGE

SEMESTER: HØSTEN 2015

FORFATTER: GEORG SKIVIK MOLTU
VEILEDER: OLE ANDREAS ENGEN

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

SIKKERHETSKULTUREN I GREENCARRIER NORGE
Muligheter og hindringer for en robust sikkerhetskultur

EMNEORD/STIKKORD:

SIKKERHETSKULTUR – LANDTRANSPORT - SHIPPING - AVVIK &
MELDEKULTUR - INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON – LEDELSE - ROBUST
ARBEIDSPRAKSIS – SUB KULTURER - METODE TRIANGULERING

SIDETALL: 144 inkludert vedlegg.

STAVANGER : 08-10-2015

Innholdsfortegnelse

FORORD.....	5
SAMMENDRAG.....	6
1 INNLEDNING.....	9
1.1 Bakgrunn.....	9
1.2 Hva handler oppgaven om?	9
1.3 Problemstilling.....	9
1.4 Avgrensing.....	10
1.5 Noen forkortelser	10
1.6 Fremgangsmåte.....	11
1.7 Hvorfor tema sikkerhetskultur?	13
1.8 Tidligere forskning innen transport	17
1.9 Tidligere studier i analyseobjektet GC.....	18
1.10 Litt mer om sikkerhetskultur som tema	19
1.11 Oppgavens struktur og oppbygging.....	21
2 GC INTRODUKSJON.....	22
2.1 GC GRUPPEN.....	22
2.2 GC NORGE	23
2.3 HMS i GC OG GC GRUPPEN.....	24
3 TEORI.....	27
3.1 Innføring sikkerhetskultur.....	27
3.2 Forklaring av sentrale begreper	29
3.3 Betingelser og kjennetegn ved en god sikkerhetskultur	34
3.4 James Reason om sikkerhetskultur	36
3.5 Teori emne informasjon & kommunikasjon, R. Westrum.....	38
3.6 Teori for emne ledelsens holdninger, adferd og rolle	41
3.7 Teori for emne melde & avvikspraksis	42
3.8 Teori emne holdninger til en robust organisasjon – HRO teori og Tindmannsvik	43
3.9 Oppsummert.....	47
4 METODE– HVORDAN GÅ FREM METODISK?	51
4.1 Mitt metode valg – Metodetriangulering.....	52
4.2 Operasjonalisering av spørreskjema	53
4.3 Spørreundersøkelsen.....	53
4.4 Analyse av Kvantitativ spørreundersøkelse.....	55
4.5 Dybdeintervjuer	56
4.6 Svakheter.....	57

5	EMPIRI OG DRØFTELSE	59
5.1	Grovanalyse	59
5.2	Oppsummert sentrale hovedfunn:	62
5.3	Funn og drøfting emne informasjon og kommunikasjon.....	63
5.4	Funn og drøftelse emne ledelsens holdning og adferd.....	70
5.5	Funn og drøftelse emne melde og avvikspraksis	77
5.6	Funn og drøftelse emne holdning til robust arbeidspraksis	85
5.7	Funn og drøftelse knyttet til sub kulturer/variasjoner.....	89
6	HOVEDKONKLUSJON OG HOVEDANBEFALING	92
7	ANBEFALINGER OG REFLEKSJONER.....	97
7.1	Refleksjon - informasjon og kommunikasjon.....	97
7.2	Refleksjon - ledelse.....	97
7.3	Refleksjon - avvik og meldepraksis	98
7.4	Refleksjon - holdninger ansatte	98
7.5	Refleksjon - sub kultur / variasjon	99
7.6	Muligheter for videre forskning.....	99
7.7	Tidligere forskning.....	100
7.8	Betydningene av mine funn	101
8	REFERANSER OG VEDLEGG S LISTE.....	102
8.1	Referanser	102
8.2	Liste over vedlegg	106

Forord

Denne oppgaven gjenspeiler min interesse for HMS og sikkerhetsarbeid. Jeg er spesielt interessert i sikkerhetskulturens betydning for å kunne oppnå gode resultater innen HMS.

Den er også avslutningen på min tid som masterstudent i risikostyring og sikkerhetsledelse ved Universitetet i Stavanger.

Bak denne oppgaven ligger det en prosess som har bydd på mye hardt og dedikert arbeid med både innslag av oppturer og nedturer, men mest av alt har det gitt masse inspirasjon via det å vinne ny kunnskap.

Det er flere som fortjener takk for sine bidrag i arbeidet. Jeg vil takke Ole Andreas Engen som har vært veilederen min, en veileder jeg ønsket fordi han er tydelig og klar i tilbakemeldingene. Ole Andreas har kommet med god tips og innspill underveis i prosessen, innspill som har vært av stor betydning.

En stor takk går også til GC for tilgang på personell og datamaterialet, og sist, men ikke minst, vil jeg takke min familie for at jeg har kunne gjennomført studien og masteroppgaven. Familiens fire års tålmodighet og støtte har vært uvurderlig verdi i gjennomføringen av masterstudiet innen Risikostyring og Sikkerhetsledelse.

Georg Skivik Moltu
Kandidat 700711

Sammendrag

Bakgrunn: GC Norge (heretter kalt GC) er en sammenslutning av 7 lokale avdelinger som tidligere har vært egne selvstendige bedrifter, hvorav de eldste avdelinger har mer en 100 års historie samt siste fusjon skjedde senest i 2014. Med bakgrunn i ulik historie og lokal fokus, er det ikke unaturlig å kunne anta at en kan ha ulik sikkerhetskultur i de enkelte avdelinger. GC jobber innen bransjene transport & logistikk og shipping.

Masteroppgavens hensikt har vært: Oppgaven skal kartlegge opplevd sikkerhetskultur i GC og i selskapets avdelinger og funksjonsområder, samt forstå eventuelle avvik og variasjoner. Problemstillingen er:

Hva kjennetegner **sikkerhetskulturen** i GC, finnes det variasjoner i forhold til stilling og lokasjon, og er forholdene tilrettelagt for å utvikle en robust sikkerhetskultur?

Metode valg: Jeg valgte en kvantitativ spørreundersøkelse til totalt 199 objekter, svarprosent ble 74 %. Etter analysen valgte jeg et knippe intervjuobjekter hvor jeg har gjennomført dybdeintervjuer for å kvalitetssikre svarene. Sjekknet også noe opp mot selskapets primærdata i form av kvalitetssystem og møtereferater. Metoden brukt, kalles metodetriangulering.

Tidligere forskning innen bransjene: Forskningsartikler har påpekt at begrepet sikkerhetskultur er svært relevant for å fremme et godt sikkerhetsarbeid. Innen transport har blant annet SINTEF i rapport STF A03300 og Transportøkonomisk Institutt i rapport nr 1012/2009 - anbefalt studier knyttet til sikkerhetskultur innen transport.

Funn: Der er gjort totalt ni hovedfunn knyttet til problemstillingen, alle disse vil være gjenstand for drøfting, samtidig som de danner grunnlag for oppgavens anbefalinger og konklusjoner. De mest sentrale hovedfunn kan oppsummeres med at det finnes til dels store lokale variasjoner i opplevd sikkerhetskultur, der Oslo og Drammen representerer størst potensiale til forbedring, mens Kristiansand og Stavanger til dels har en sikkerhetskultur som innen enkelte områder oppleves som sterk. Det er mindre variasjoner innad mellom forretningsområdene, mens det er tydelig at ledere har en bedre opplevelse av sikkerhetskulturen enn medarbeidere uten personalansvar, spesielt ser en dette ved å analysere sentral ledergruppe sin oppfatning.

Det er avdekket liten forskjell mellom terminal og spedisjonsområdet, men det er avdekket en holdning i deler av spedisjonsteamet om at sikkerhetsarbeid er mindre relevant da de i stor grad er kontormedarbeidere. Speditørens rolle har utviklet seg betydelig siste årene, og en speditør kan nok beskrives som transportnæringens prosjektleder. Speditører og vareeiere er blant annet sterkt involvert i valg av underleverandører, som i mer eller mindre grad kan være opptatt av sikkerhet. Speditørene er store globale aktører, store nasjonale aktører, og et hav av mindre lokale speditører. Det kunne derfor være interessant å se mer detaljert på dette funnet via videre forskning. En masteroppgave eller doktoravhandling kunne eksempelvis sett på speditørens rolle for transportnæringens samlede sikkerhetskultur, og eventuelle forskjeller i sikkerhetsarbeidet eller sikkerhetskulturen mellom norske og utenlandske speditører.

Funnene tyder ellers på at det finnes en sikkerhetskultur som er preget i liten grad av informasjon & kommunikasjon, involvering av medarbeidere, samt et lavt lederengasjement for HMSK. Større grad av medarbeider involvering og større lederengasjement rundt HMSK er noen av de sentrale anbefalingene verdt å ta med seg i utviklingen av sikkerhetsarbeidet og sikkerhetskulturen i GC. Dette er i tråd med hva også sentrale fagfolk mener, eksempelvis James Reason og R Westrum som begge har bidratt med teori som er sentral i denne oppgaven.

Forholdene er per dags dato ikke helt tilrettelagt for å kunne utvikle en sterk og robust sikkerhetskultur i GC. Det er en forutsetning at en har engasjement fra topp og mellomledelse, samt at en involverer medarbeidere i sikkerhetsarbeidet for at en skal lykkes med å tilrettelegge for en sterk og robust sikkerhetskultur. Videre synes det rimelig å anta at det er en hindring at det er mangelfull ambisjon, visjon, mål og til dels mangelfulle lokale planer for sikkerhetsarbeidet. Ambisjon og visjon for HMS bør klarlegges samt kommuniseres til de ansatte.

Avvik og meldepraksis bør en også se på, spesielt de steder hvor det er avdekket en viss frykt for sanksjoner ved avviksrapportering. Det er fundamentalt med åpenhet og trygghet for å kunne utvikle sikkerhetskulturen, uten dette vil en hindre utvikling av sikkerhetskulturen over tid.

Konklusjon: Noe er bra og noe er mindre bra med opplevd sikkerhetskultur i GC. Selv om det er avdekket til dels svak sikkerhetskultur, finnes det deler av GC organisasjonen som opplever kulturen som bedre. Oppgaven vil kunne gi en pekepinn på hva som kan forbedres sett i lys av oppgavens problemstilling og fokusområder:

Implikasjoner og svakheter:

Kandidaten har avdekket forhold som har vært vanskelige å følge opp i forhold til enkelte medarbeideres opplevelse av fare for sanksjonering ved avvik. Dette er ikke tatt opp i dybdeintervjuer, og vil måtte være noe bedriften heller merker seg for en eventuell videre profesjonell oppfølging.

Det ble begrenset tid til å foreta dybdeintervjuer, og det var ikke helt i henhold til plan og ønske. Jeg merket at intervjuene ga mye mer dybdekunnskap enn det som var tilfelle med spørreundersøkelsen, og balanserte dermed en del av funnene. Dette er en svakhet en skal være klar over når en vurderer oppgaven.

En svakhet kan være bruk av nokså komplekse spørreskjema til alle grupper i en undersøkelse. Generelt kan man i etterpåklokskapen si at denne metoden krever respondenter som er ganske ressurssterke og relativt interessert i problemstillingen, samt at de gjerne er vant med å delta på slike undersøkelser. Enkelte har hevdet at bruk av denne metoden kun er god når respondenten består av en «elite» dvs ressurssterke personer eller akademikere (Jacobsen, 2005). I GC arbeider en betydelig del på terminal med begrenset utdanning , samt at de i kun i svært begrenset grad er vant til å delta på slike web baserte undersøkelser. Det kan tenkes at noen kan ha utfordringer med å forstå spørsmålene, og derfor ble fanget av å svare lite nyansert i en viss fart for å bli ferdig.

Jeg har i spørreundersøkelsen i stor grad anvendt skjema med svar fra 1 til 6 , der tallet 1 gir veldig svak kultur og tallet 6 gir meget sterk kultur. Det vil nok kunne hevdes at en burde variert spørsmålstillingen med andre typer svaralternativ, eller i større grad ha stil spørsmålene med motsatt effekt på svaralternativene. En slik praksis ville medført mindre fare for raske og ureflekterte svar. Dette kan være en mulig svakhet ved spørreundersøkelsen.

Det kan også være en svakhet at kandidaten har sitt virke som medlem av toppledelsen i GC, og derav har inntatt en del forhåndsinnfattede antakelser. I alle fall skal en være ydmyk for at dette kan være tilfellet.

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

GC er som sagt en sammenslutning av 7 lokale avdelinger med lokalisering i Oslo, Moss, Larvik, Drammen, Kristiansand, Bergen og Stavanger. Enhetene med unntak av Stavanger har alle tidligere vært egne selvstendige bedrifter, med 100 års historie. Siste fusjon skjedde senest i 2014 da Oslo kontoret ble fusjonert inn med resterende avdelinger, og ble selskapets hovedkontor i Norge. Oslo kontoret har vært tilknyttet GC konsernet fra første dag, mens de andre avdelingene har en historie utenfor GC systemet, i all hovedsak via oppkjøp for fire-fem år siden av NTN konsernets selskaper. Med bakgrunn i ulik historie og lokal fokus, er det ikke unaturlig å kunne anta at en kan ha ulik sikkerhetskultur i de enkelte avdelinger. GC jobber innen bransjene transport & logistikk og shipping. Selskapet har bransjekode landtransport, men har betydelig aktivitet også på sjø og luft, og er nært knyttet opp mot shipping.

1.2 Hva handler oppgaven om?

Jeg ønsker å fordype meg i et selvvalgt tema fra egen bedrift, oppgavens tittel sier noe om innholdet i studien: En kartlegging av sikkerhetskulturen i GC NORGE. Muligheter og hindringer for en robust sikkerhetskultur.

Hensikten med oppgaven er å kartlegge opplevd sikkerhetskultur i GC og i selskapets avdelinger og funksjonsområder, samt forstå eventuelle avvik og variasjoner.

1.3 Problemstilling.

Hva kjennetegner **sikkerhetskulturen** i GC, finnes det variasjoner i forhold til stilling og lokasjon, og er forholdene tilrettelagt for å utvikle en robust sikkerhetskultur?

Spørreskjema og intervjuer som er brukt i undersøkelsen vil kunne gi et bilde og måle persepsjon på individnivå, og er ikke det samme som den objektive sikkerheten. Sikkerhetskultur brukes altså i denne oppgaven som et mål på hvordan individene opplever sikkerhetsarbeidet og sikkerhetskulturen i GC, og må ikke forveksles med den objektive sikkerhetskulturen. I denne oppgave opplevd sikkerhetskultur = sikkerhetskultur.

1.4 Avgrensning

Grunnet begrenset tid samt begrepets omfang og kompleksitet har jeg valgt å avgrense oppgaven til **informasjon og kommunikasjon, ledelsens adferd og holdninger, melde og avvikspraksis samt ansattes holdning til sikkerhetsarbeid.**

Som Professor Jan Erik Karlsen (2013) påpeker er det ikke lett å studere sikkerhetskultur, da flere forhold virker inn på kulturen av både kvalitative og kvantitative forhold. Også den renommerte forskeren Edgar Schein argumenterer for at det ikke er lett å beskrive en fullstendig sikkerhetskultur via en studie, men Schein hevder det er mulig å beskrive deler av en kultur (Schein 1992, sitert i Hopkins 2006). Som Karlsen, vil også Schein sine vurderinger støtte opp om behovet for at oppgaven må avgrenses til et mindre område innenfor sikkerhetskulturen.

1.5 Noen forkortelser

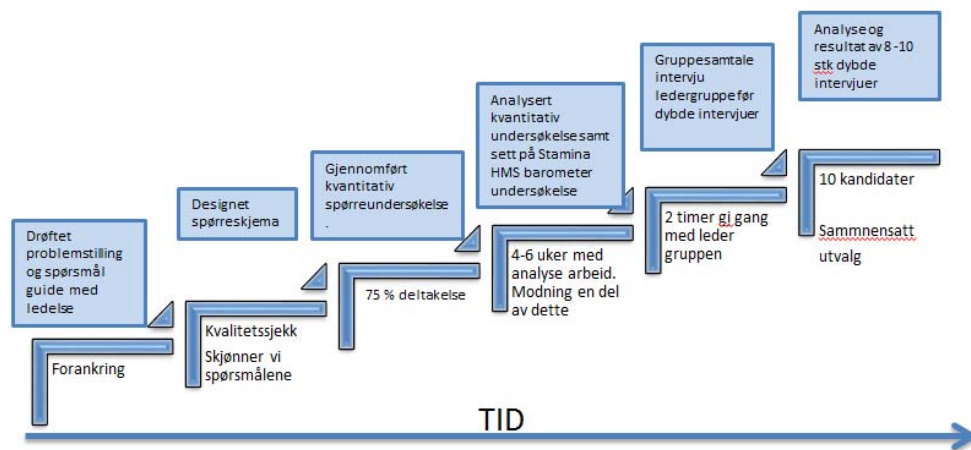
Jeg ønsker snarest å redegjøre for de mest sentrale forkortelser i masteroppgaven.

- Studieobjektet = Hele GC Shipping & Logistics AS i Norge med 7 lokale avdelinger, heretter forkortes studieobjektet til å hete GC.
- GC= GC i Norge
- GC Konsernet = hele Greencarrier organisasjonen globalt.
- HMSK = Helse, Miljø, Sikkerhet og Kvalitet
- RUH = Rapport om uønsket hendelse
- HRO = High Reliability Organizations
- TØI= Transport Økonomisk Institutt.
- Ptil= Petroleumstilsynet
- UiS=Universitetet i Stavanger
- NMD = Norwegian Maritime Directorate - Sjøfartdirektoratet.
- BM = Branch manager
- BAMU= Bedriftens Arbeidsmiljøutvalg
- LAMU = Lokalt Arbeidsmiljøutvalg
- ISO= International Standard Organization
- INSAG= The International Nuclear Safety Group

1.6 Fremgangsmåte

Jeg vil benytte meg av metode triangulering for å belyse problemstillingen. Først vil jeg foreta en kvantitativ spørreundersøkelse via det web baserte verktøyet questback. Undersøkelsen vil bli sendt til alle medarbeidere i selskapet – 199 medarbeidere. Deretter vil jeg analysere svarene, avdekke funn og konkretisere noen hovedfunn. Hovedfunn vil bli drøftet og kvalitetssikret via noen dybdeintervjuer (10-15 personer), samt jeg også vil sjekke en del av selskapets primærdata isolert for hovedfunnene. Via å dele problemstillingen opp i granskings spørsmål per del-emne vil jeg kunne få besvart hovedproblemstillingen.

METODE TRIANGULERING PROSESS



Fremstilling 1: Metodetrianguleringsprosessen for studien

Granskingsspørsmål

Noen underproblemstillinger / granskingsspørsmål som velges for å belyse problemstillingen:

1. OMRÅDE INFORMASJON & KOMMUNIKASJON:

- Bygger informasjon og kommunikasjon i GC opp om å bygge en robust sikkerhetskultur i GC?

2. OMRÅDE LEDELSE

- Bygger ledelsens holdning, adferd og rolle opp om en robust sikkerhetskultur i GC?

3. OMRÅDE RAPPORTERING

- Bygger gjeldende avvik og meldepraksis opp om en robust sikkerhetskultur i GC?

4. OMRÅDE ANSATTES HOLDNINGER

- Bygger arbeidspraksisen blant medarbeiderne opp om en robust arbeidspraksis og robust sikkerhetskultur i GC?

5. OMRÅDE VARIASJON

- Finnes det variasjon i svarene i de lokale avdelinger og forretningsområder, samt fra de med vs uten uten personalansvar



Fremstilling 2. Bilde - rød tråd - problemstilling og granskingsspørsmål

1.7 Hvorfor tema sikkerhetskultur?

Det er utført mye forskning på sikkerhetskultur opp gjennom årene etter uttrykket ble fremspringet i 1986, som et resultat av International Atomic Energy Agency's (IAEA) innledende rapport etter Chernobyl ulykken. (Cox & Flin, 1998). I ettertid har en rekke alvorlige ulykker blitt forklart med dårlig sikkerhetskultur som bakenforliggende årsak i ulike bransjer.

Innen transport bransjen, har blant annet studier og rapporter som SINTEF og TØI har gjennomført omhandlet sikkerhetskultur. I Sintef rapport STF A03300 og TØI sin rapport nr 1012/2009 – har begge anbefalt videre studier knyttet til sikkerhetskultur innen transport.

Også olje & gass næringen har hatt høy fokus på sikkerhetskultur, og Ptil påpeker viktigheten av en styrket sikkerhetskultur. Mange av de alvorlige ulykkene i petroleumsnæringen kan spores tilbake til begrepet som bakenforliggende årsak.

En god helse-, miljø- og sikkerhetskultur som omfatter alle faser og aktivitetsområder skal fremmes gjennom kontinuerlig arbeid for å redusere risiko og forbedre helse, miljø og sikkerhet.

(Rammeforskriften § 15 - Ptil)

En av ulykkene som undertegnende har sterke minner om er Bourborne Dolphin ulykken, en ulykke relatert til shipping. I sin rapport etter ulykken skriver sjøfarts-direktoratet: Ulykken har avdekket mangler i forhold til overholdelse av lovgivning og retningslinjer, herunder utarbeidelse og etterlevelse av planer og prosedyrer, spesifiserte krav til ankerhåndteringsfartøy, samt oppfølging og revisjon av sikkerhetsstyringen. Dette gjelder både på operatørnivå, rigg og fartøy. Som kommisjonen påpeker er det først og fremst ikke mangel på reguleringer og prosedyrer, men etterlevelse som preger ulykkesbildet. (NMD, Rapport om tiltak for ankerhåndteringsfartøy og flytbare innretninger etter Borbourne Dolphin forliset.) Videre sier rapporten at det ikke er grunnlag for å peke på en generelt dårlig sikkerhetskultur i næringen, men at det er avdekket noen kritikkverdige forhold knyttet til sikkerhetskultur. Dette er eksempler som setter sikkerhetskultur inn i et samfunnsmessig perspektiv, en ulykke alias Dolphin forliset hadde store ringvirkninger i lokalsamfunnet Herøy og norsk skipsfart generelt.

I dagens samfunn innebærer de fleste aktiviteter i større eller mindre grad en form for risiko. Årsaken til ulykker ligger ofte i det komplekse samspillet man har mellom teknologi, organisatoriske og menneskelige faktorer (Aven et al. 2004). Granskning av ulykker viser, ifølge Arbeidstilsynet, ofte en kjede av årsaker. Årsaken kan eksempelvis være svikt i utstyr eller at utstyr brukes feil. En opplever i mange tilfeller at det også finnes bakenforliggende årsaker. Eksempler på dette kan være mangelfull ledelse, styring, opplæring samt andre organisatoriske forhold. Dette samsvarer også med Barry Turners ”Man-made disasters” teori fra 1976, en teori som i sin tid var banebrytende for denne måten å betrakte ulykker på.

”Arbeidsulykker kan forebygges både primært og sekundært, ved henholdsvis å minimere sannsynligheten for, og konsekvensene av ulykker”(Arbeidstilsynet)

GC sorterer under bransjen landtransport, en sjekk mot bedriftens organisasjonsnummer via www.regelhjelp.no bekrefter dette. I tillegg er en stor andel av virksomheten nært beslektet med shipping, i form av sjøfrakt og drift av sjøterminaler. Det er derfor naturlig å sjekke statistikker innen landtransport og innen norsk nærsjøfart. Som fremstilling 3 viser, ble det i perioden 2000 til 2008 drept 389 personer i landbasert næring i Norge, hvorav 64 var innen transport. Tar en med i vurderingen at innen jordbruk, industri, bygg & anlegg er flere av dødsfallene relatert til transport, så viser tallene at næringen landtransport er betydelig risiko eksponert for alvorlige hendelser. <http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=207424#I> , bekrefter at ytterligere opp mot ca 20 flere dødsfall var relatert til transport i andre næringer.

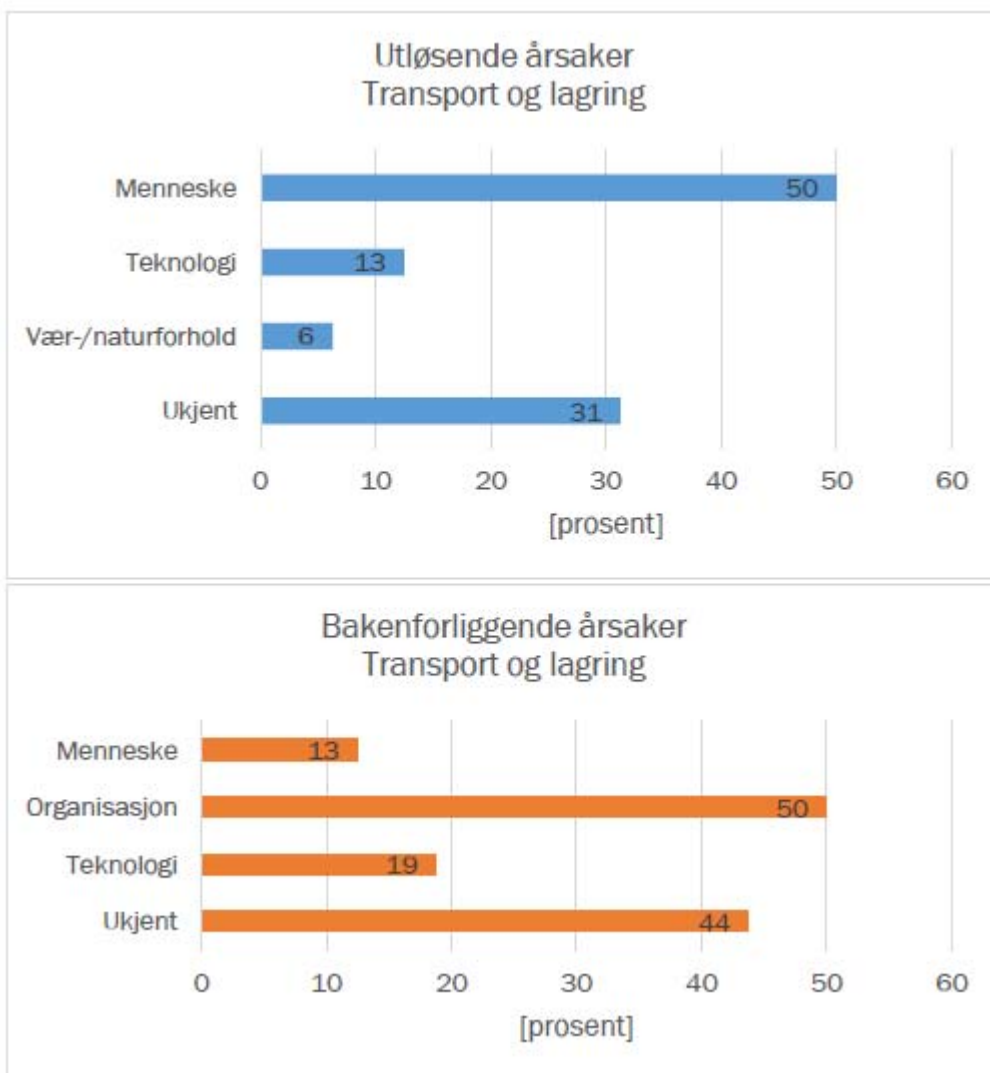
Næring:*	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Totalt
Jordbruk og skogbruk	17	9	5	14	11	15	4	4	12	91
Industri	11	9	9	7	2	5	5	8	10	66
Transport og kommunikasjon	11	5	4	9	9	6	3	9	8	64
Bygge- og anleggsvirksomhet	6	4	10	10	2	11	8	5	6	62
Bergverksdrift og utvinning	4	4	0	3	3	2	0	2	3	21
Varehandel. Reparasjon av kjøretøyer og husholdningsartikler	1	2	4	4	1	2	2	1	2	19
Eiendomsdrift, forretningsmessig tjenesteyting og utleie	2	0	1	1	2	0	5	3	2	16
Offentlig forvaltning	3	2	1	0	1	2	0	4	1	14
Andre sosiale og personlige tjenester	0	0	1	1	5	2	0	0	4	13
Kraft- og vannforsyning	1	2	0	0	1	0	1	0	1	6
Helse- og sosialtjenester	0	0	1	0	0	0	2	1	1	5
Havbruk	1	0	0	0	0	1	0	1	1	4
Hotell- og restaurantvirksomhet	0	0	2	0	0	0	1	0	0	3
Undervisning	0	0	1	1	1	0	0	0	0	3
Ukjent	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
Finansiell tjenesteyting og forsikring	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Midlertidig for inv.selskap og hvilende selskap	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fremstilling3: Drepte under arbeid per næring for perioden 2000 til 2008. (Arbeidstilsynet)

Enda nærmere nåtid, så viser tallene for 2013 at 48 drept i arbeid i Norge. Av disse 48 hadde 7 sitt virke innen transport og lagring. (Kilde: Arbeidstilsynet). Tallene inkluderer ikke transport på sjø (shipping), her ble 8 drept under arbeid på næringsfartøy i 2013 (NMD).

Altså innen bransjen transport & shipping som GC er engasjert i, ble det i Norge drept 15 personer under arbeid i 2013. I 2014 ble det totalt 44 personer drept i landbasert næring, hvorav 8 var innen transport, i tillegg kommer de som ble drept under transport på sjø i nærsjøfarten. I tillegg bør en ta i betraktning at flere har blitt drept i andre næringer som følge av transportoppdrag på land.

Ser en på årsak til hendelsene, viser gransking at mange av ulykkene kan forklares med menneskelige og organisasjonsmessige forhold som både utløsende og bakenforliggende årsak, derav linket til sikkerhetskultur. (Arbeidstilsynet sin rapport TEMA nr 3 – 2015)

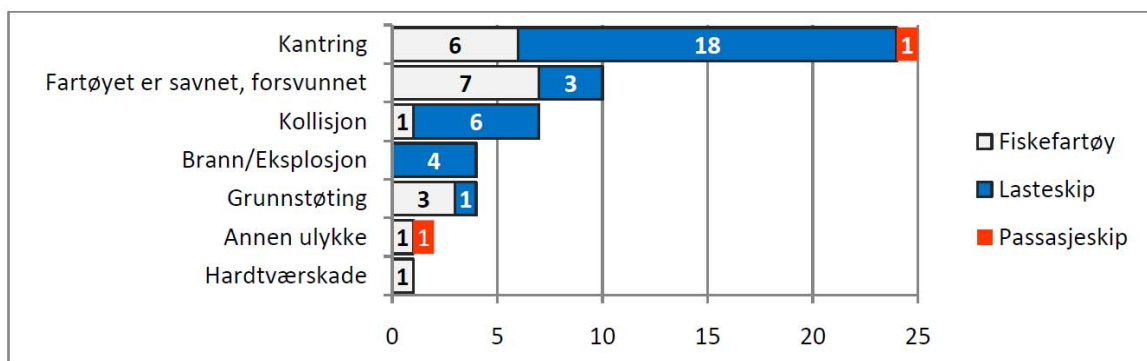


Fremstilling 4) Årsak til ulykke innen transport i perioden 2009-2014

Også i vårt distrikt har vi fått merke arbeidsulykker nært inn på kroppen. Senest for noen uker siden ble en svensk statsborger drept i Tananger under lasting og lossing av en semi-trailer. Personen ble klemt til døde mellom en container og lasteplanet ved basen til et globalt oljeserviceselskap. Personen var ansatt hos en underleverandør av en norsk ledende speditør, som igjen har kontrakt med et større oljeselskap. Flere selskap var involvert i hendelsen, men det er nok rimelig å anta at også speditørens rolle vil bli vurdert i granskingen.

Også GC har hatt dødsulykker i nærhet av sine operasjoner. En hurtigruteturist ble for noen år siden påkjørt og drept av en ryggende lastebil inne på Bergen Havn, dette etter han hadde gått inn over oppsatte sperringer. For ordens skyld, lastebil var ikke i GC sin eiendom, ulykken skjedde ikke på GC sitt område, og turist hadde brutt sperringene. Likevel, er dette en episode som gjør at en får risiko knyttet til sikkerheten ved sine operasjoner enda tettere inn på kroppen.

Innen shipping har vi også hatt en del ulykker som refererer til sikkerhetskultur som bakenforliggende årsak, dette være kjente storulykker (mer en 5 drepte) som Bourborne Dolphin og Rocknes ulykkene, hvor totalt 26 menneskeliv gikk tapt.



Fremstilling 5) Drepte i nærskipsfart i perioden 2000 til 2010, fordelt per type.

Årsaken til disse ulykkene forklares i all hovedsak med menneskelige og tekniske feil. Sjøfartsdirektoratet sier at det å konkludere med at årsaken var en menneskelig feil, blir ikke feil i seg selv siden nesten alle ulykker er knyttet til menneskelige handlinger. Ofte er det i grensesnittet mellom mennesket, teknikk og organisasjon man finner årsaken til ulykken. Det er mennesket som tar beslutninger om hvordan maskiner skal konstrueres, hvilke materialer som skal brukes og hvordan arbeidet skal gjennomføres. I sikkerhetsteorien deler man inn i det som kalles aktive feil, som begås av de som er i første linje, for eksempel føreren av fartøyet, og latente feil som har oppstått allerede på konstruksjons- og produksjonsstadiet.

Latente feil ligger også i organisasjonen i form av holdninger, sikkerhetskultur og beslutninger som tas på ulike nivå i organisasjonen og hos eksterne interessenter. Det finnes en rekke eksempler på at organisatoriske latente feil har vært sentrale i de store og kjente ulykkene til sjøs. To klare eksempler på dette er forlisene til Estonia, 1994 og Herald of Free Enterprise, 1987.

Sikkerhetskultur har altså stått sentralt i en rekke forskningsmiljøer, virksomheter og bransjer med potensielt farlig produksjon, men i begrenset grad i transportsektoren og shipping. Forskningsartikler har påpekt at begrepet sikkerhetskultur er svært relevant for å fremme et godt sikkerhetsarbeid, også innen transport & logistikk og shipping er dette tema svært sentralt. TØI og Sintef sine anbefalinger om videre studier er herved tatt til følge.

1.8 Tidligere forskning innen transport

SINTEF og TØI har som sagt anbefalt en slik studie, dette gjør det svært motiverende å jobbe med oppgaven, den har relevans og er sterkt anbefalt av anerkjente forskningsmiljø.

SINTEF sier i sin rapport at forskningen om sikkerhetskultur innen transport, har vært sporadisk og lite samlet. Dette både med hensyn til problemstillinger og teoretisk tilnærming. Luftfart ser ut til å ha kommet lengst på det å få til et praktisk grep på sikkerhetsarbeidet, mens det innen jernbane er gjort noen interessante studier som belyser enkelte sider ved sikkerhetskultur. På vegtransport og i sjøfart har det vært lite å finne som berører sikkerhetskultur, og både SINTEF og TØI sier det er et sterkt behov for økt satsing på forskning om sikkerhetskultur innen både vei og sjøtransport. Videre påpeker SINTEF et behov for en klarere distinksjon mellom sikkerhetsstruktur (dvs. sikkerhetsstyringssystem) og sikkerhetskultur enn det er gjort i de fleste studiene på området hittil.

DnV har i sin rapport 2010/1256 kartlagt sikkerhetskulturen i Jernbaneverket. Det er forelagt 21 konklusjoner, hvorav blant annet ledelsens evne til å kommunisere rundt sikkerhet er et av flere forbedringsområder. Dette er i tråd med mine funn i denne oppgaven som omtaler sikkerhetskulturen i GC.

TØI har i sin rapport 1300/2014 kartlagt sikkerhetskulturen innen tre godstransportbedrifter. Rapporten peker på at ledelsens engasjement for sikkerhet er det mest sentrale aspektet ved sikkerhetskultur. Intervjuene og spørreundersøkelsen viser at bedriftene i den foreliggende studien har ledere og tillitsvalgte som er sterkt engasjert i sikkerhet og sikkerhetskultur.

Bedriftenes gjennomsnittsscore på indeks for ledelsens innstilling til og fokus på sikkerhet i de tre bedriftene var 28,97 poeng (min: 8, maks: 40). Dette er bedre enn tidligere undersøkelser, gir indikasjon på en sterk sikkerhetskultur blant de tre godsbedriftene, noe som er forskjellig fra mine funn i GC.

At HMS er for dyrt fremkommer i en studie gjennomført av professor Ove Njå ved UiS. I en presset bransje som transportbransjen, mener mange av lederne i bransjen at for mye ressurser blir brukt på helse, miljø og sikkerhet (HMS), sier Ove Njå, professor i samfunnsikkerhet og risikostyring ved Universitetet i Stavanger. Han har utført undersøkelsen *Managers' attitudes towards safety measures in the commercial road transport sector*, sammen med Svein Håkon Fjelltun, HMSK-sjef i NorSea Group. (Kilde : <http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-samferdsel/2011/03/transportledere-hms-er-dyrt>). Undersøkelsen avdekker altså en lederholdning om at HMS blir for dyrt og ikke bør vies for stor oppmerksomhet. Kan det også være slik at vi har slike holdninger blant GCs ledelse?

1.9 Tidligere studier i analyseobjektet GC

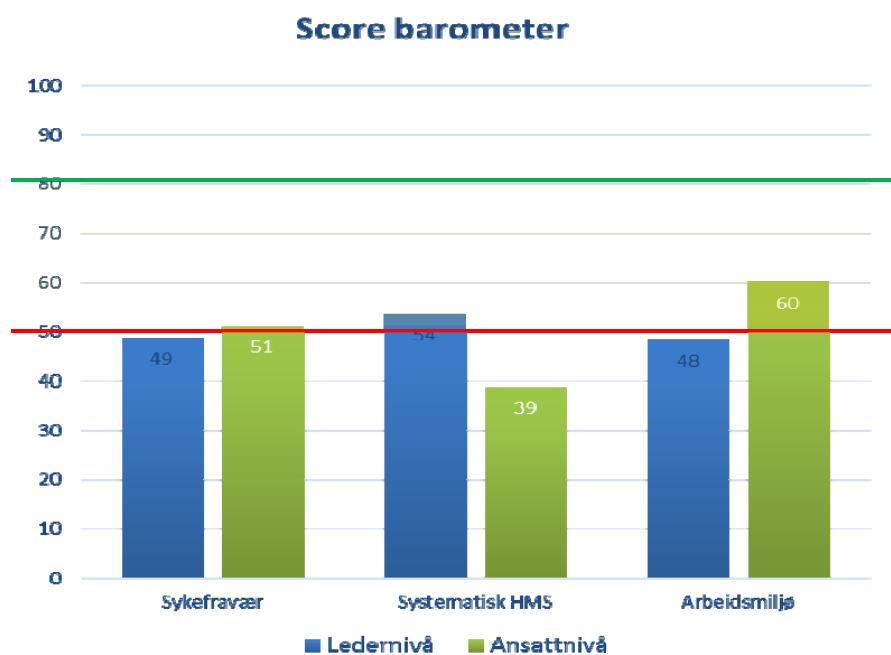
Tidligere dette året har det blitt gjennomført en intern kartlegging i selskapet GC, da via en web basert undersøkelse - Stamina barometeret. Noen av funnene i undersøkelsen avdekket blant annet følgende vedrørende Systematisk HMS arbeid:

Ansattnivå

- 57 % kjenner til avdelingens HMS-system
- 33 % oppgir at de kjenner til avdelingens HMS mål, 23 % kjenner til handlingsplanen for HMS arbeidet
- 27 % oppgir at de involveres i HMS arbeidet
- 10 % oppgir at de har fått god opplæring i HMS systemet, 29 % har fått noe opplæring, mens 61 % ikke har fått opplæring.

Ledernivå:

- 81 % har et HMS-system, og 41 % mener det er et veldig godt verktøy, 35 % savner opplæring
- 20 % har egne HMS-mål og 30 % har HMS-handlingsplan for inneværende år
- 33 % sier de ansatte er gjort kjent med handlingsplanen
- 31 % har etablert prosedyrer som sørger for at ansatte får nødvendig HMS-opplæring



Fremstilling 6. Bilde: Staminabarometeret indikerer kritisk lavt nivå for HMS arbeidet

En avgrenset studie gjennomført av kandidaten i prosjektoppgave om Risiko, Sikkerhet og Sårbarhet Vår - Høst 2014 i studieobjektets forretningsområde for Energy & Projects, avdekket blant annet manglende sikkerhetsfokus og HMS fokus fra toppledelsen og mellomledelsen, samt at HMSK i svært liten grad var på agendaen i sentrale fora og avdelingsmøter. Videre ble det avdekket sterkt varierende praksis og kvalitet for melding og avviksrapportering, samt til dels svake og dårlige holdninger til å følge beste arbeidspraksis forøvrig. Jeg er motivert til å finne ut mer ut om dette er en kultur som gjelder over alt, eller om dette kun er spesiell for den ene avdelingen som ble studert i den avgrensede studien våren 2014.

1.10 Litt mer om sikkerhetskultur som tema

Sikkerhetskultur er som tidligere nevnt et begrep som er vanskelig å gi tydelig definisjon på, selv om det til en viss grad er enighet i hvilke komponenter kultur og sikkerhetskultur inneholder. I hovedsak kan vi si at vi har to hovedperspektiv for sikkerhetskultur med flere fortolkninger innen perspektivene. Vi snakker om det fortolkende perspektiv som beskriver at kultur er noe man er en del av og som i mindre grad kan styres og endres, samt det funksjonalistiske perspektiv som har som utgangspunkt at kultur er noe en har og at teknikker kan brukes for å måle, utvikle og endre kulturen.

Innen Olje & gass bransjen med Ptil i spissen brukes ofte det funksjonalistiske perspektiv med Reason sitt syn som utgangspunkt. (Ptil temahefte om HMS). Dette perspektivet tar utgangspunkt i at kultur kan påvirkes via læring, kommunikasjon og annen ytre påvirkning.

Reason påpeker tydelig at kultur kan utvikles og endres, og han påpeker nødvendigheten av å kontinuerlig utvikle seg for å være en sikker organisasjon. Sikkerhetskultur er ikke bare noe en leder kan endre over natten, den skapes over tid gjennom individuelle endringer i tankesett og adferd hos organisasjonens deltakere. Mennesker både skapes av omgivelser og er med på å skape sine omgivelser. Det er likt når det gjelder sikkerhetskultur, den kan den både påvirke deg til endring og du selv kan påvirke andre kollega til endring i sikkerhetsarbeidet.

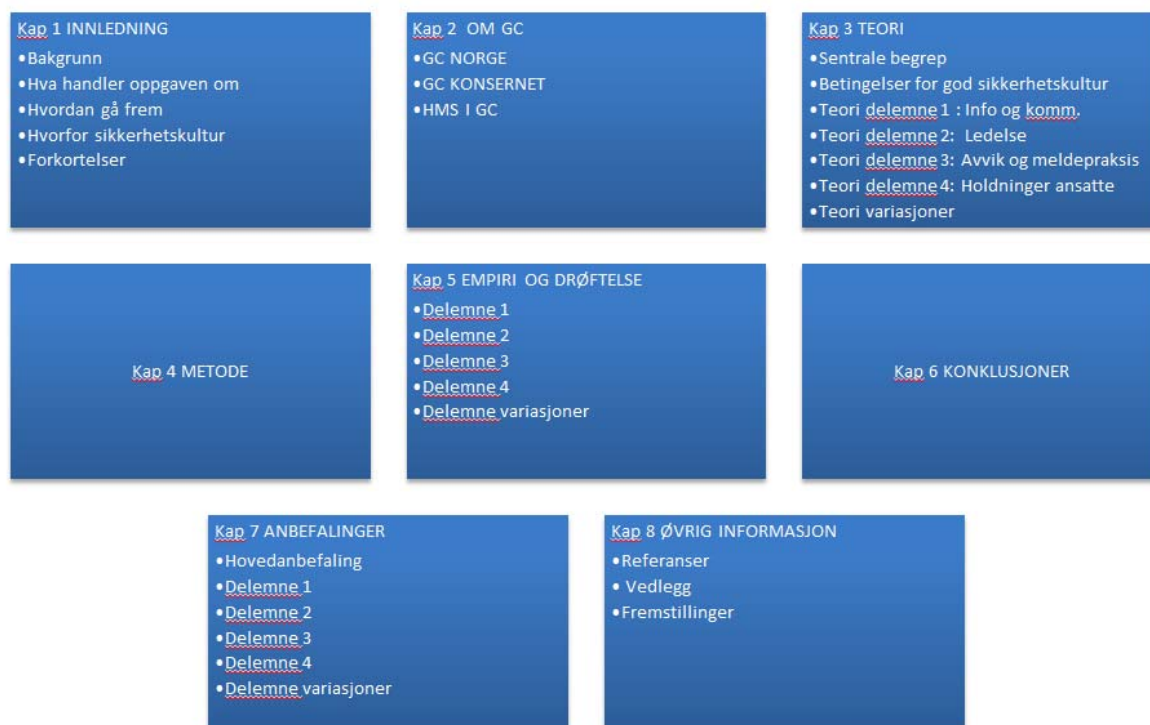
Definisjonene av sikkerhetskultur som Reason og den internasjonale gruppen for kjernekraftsikkerhet INSAG, poengterer er at sikkerhetskultur må sees på som et samspill mellom individuelle oppfatninger og holdninger og egenskaper ved organisasjonen. Dette poenget utdypes ytterligere av INSAG, hvor det heter at sikkerhetskultur omfatter både holdninger og struktur, og relaterer seg både til organisasjonen og til individene. Det dreier seg om å møte alle sikkerhetsspørsmål med riktig forståelse og egnede handlinger (ref. Sorensen, 2002, s. 190).

Reason har identifisert fire kritiske elementer ved sikkerhetskultur. Når disse interagerer hverandre så utgjør de til sammen en informert kultur som tilsvarer en god og hensiktsmessig sikkerhetskultur i følge Reason (Reason, 1997:196). Disse fire komponentene er en rapporterende, rettfærdig, fleksibel og lærende kultur, og er fremstilt i figuren under. Figuren er basert på Reasons kapittel 9 (1997), og viser at Reason forstår sikkerhetskultur med en informert kultur, som er avhengig av fire subkulturer. Disse subkulturene eller komponentene påvirker også hverandre innbyrdes.

Reason sin teori vil sammen med R. Westrum sin HRO teori og Barry Turners "Man-made disasters" teori fra 1976 stå sentralt videre i denne oppgaven.

1.11 Oppgavens struktur og oppbygging

Figur 3 viser oppgavens videre struktur



Fremstilling 7: Oppgavens struktur

Oppgaven består totalt av 8 kapitler som vist i figur 3 over.

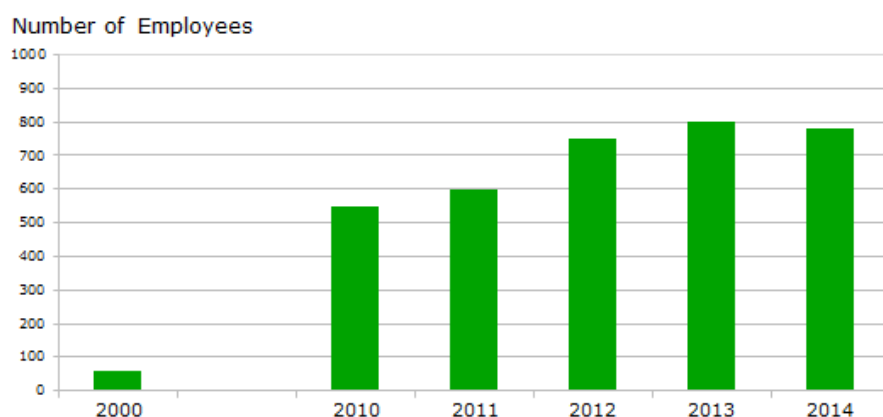
Innledningsvis er sammendrag og formål, ikke gitt kapittel. Første kapittel omhandler oppgavens innledning, problemstilling, avgrensing, begrepsavklaring, før den oppsummerer motivasjon for arbeidet og struktur for oppgaven. Andre kapittel belyser konteksten for å gi leserne en forståelse over hvilken virksomhet oppgaven omhandler. Tredje kapittel omhandler det teoretiske grunnlaget som oppgaven bygger på, og som vil være basis for drøftelser og eventuelle anbefalinger. Fjerde kapittel beskriver metodevalg som er utført for å finne svar på problemstillingen. Femte kapittel belyser de empiriske funnene som er gjort på bakgrunn av kvantitativ spørreundersøkelse samt drøfter funnene i lys av problemstilling og tilgjengelig teori. I kapittel seks blir det presentert en hovedkonklusjon og hovedanbefaling som følge av undersøkelsen. I kapittel syv gis noen refleksjoner og anbefalinger for videre arbeid knyttet til hvert enkelt del-emne. Kapittel 8 gir en oversikt over oppgavens referanser, samt liste over oppgavens vedlegg. Bakerst, uten tildelt kapittel er selve vedleggene.

2 GC Introduksjon

Med **GC GRUPPEN** menes hele GC globalt med 800 medarbeidere. Med **GC** menes GC Shipping & Logistics AS med 200 medarbeidere i Norge.

2.1 GC GRUPPEN

Gruppen har hatt en eventyrlig vekst siden oppstarten i 2000, og omsetter i dag for ca. 4 milliarder SEK.



Fremstilling 8: Eventyrlig vekst i GC Gruppen

GC Gruppen tilbyr transport og logistikk løsninger fly-sjø-bil, havneterminal og havne tjenester, olje & gass og prosjekt logistikk løsninger.

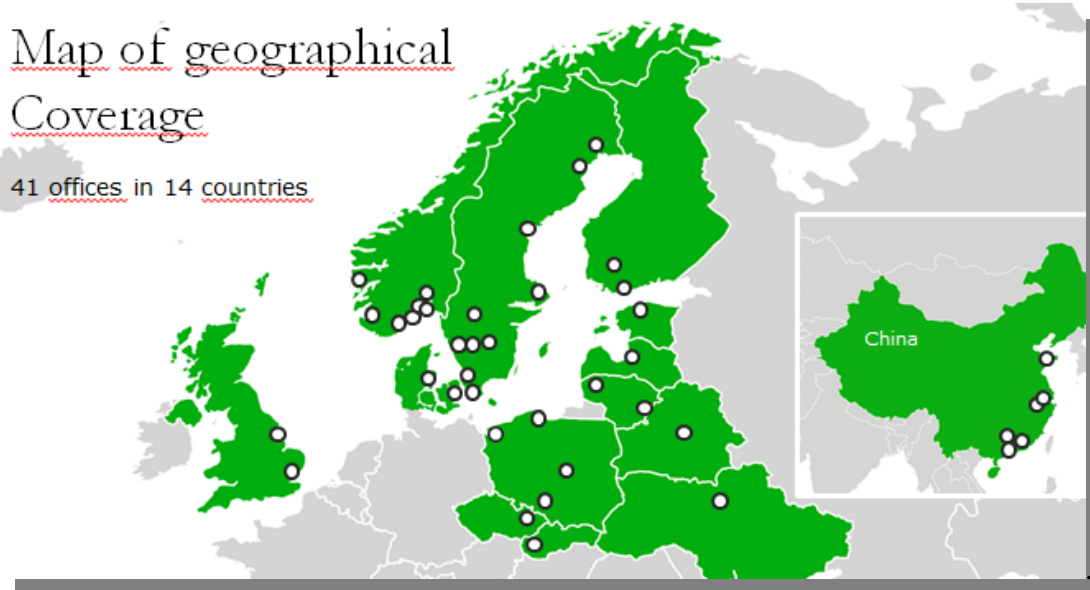
Global Logistics & Freight Solutions



Fremstilling 9: Befraktning og logistikk løsninger er GC Gruppens aktivitet

Map of geographical Coverage

41 offices in 14 countries



Fremstilling 10 GC GRUPPEN LOKASJONER

GC GRUPPEN er et av Nordens største privateide logistikk selskap med 800 medarbeidere lokalisert i 14 land og med totalt 41 avdelingslokasjoner

2.2 GC NORGE



I Norge har GC 200 medarbeidere, med avdelinger i Oslo, Drammen, Moss, Larvik, Kristiansand, Stavanger og Bergen. Selskapet er nå fusjonert inn til en organisatorisk enhet fra 1.1.2015, med hovedkontor i Oslo

Fremstilling 11 GC i Norge

GC er en sammenslutning av lokale avdelinger som tidligere har vært egne selvstendige bedrifter, har 200 medarbeidere og omsetter for 1,2 milliard NOK. GC Gruppen overtok Scandinavian Shipping & Logistics AS for ca. 5 år siden. Scandinavian Shipping var et selskap som bestod av eldre sammensluttede selskap med opptil 100 års historie, som i sin tid ble slått sammen i NTN Shipping. I historien kan nevnes ærverdige selskap som Arboe Høgh i Larvik, Schiandler i Moss og Bergen Cargo i Bergen. Eiere av tidligere NTN selskap er den dag i dag aktive ledere i GC, samt en del andre sentrale personer som har vært med fra NTN tiden. Med bakgrunn i ulik historie og lokal fokus, er det ikke unaturlig å kunne anta at en kan ha ulik sikkerhetskultur i de enkelte avdelinger. Alle avdelinger fra NTN gruppen har drift av sjøterminaler som forretningsområde, et område hvor selskapet er eksponert for risiko både relatert til sikkerhet og sikring. GC Oslo ble etablert av GC Gruppen selv, og har stor andel av sin virksomhet knyttet til det å representere andre befraktere i det norske markedet. De er således i større grad en øvrige avdelinger i GC, avhengig av et tettere samarbeid med befrakterne for å kunne innvirke på kontroll og styring av risiko. Eller er det gjerne motsatt? Har GC mindre behov for oppfølging og kontroll som følge av mindre ansvar som agent og speditør vs rollen som befrakter? Juridisk er en sak, hensynet til omdømme gjerne annerledes?

2.3 HMS i GC OG GC GRUPPEN

HMSK er en aktivitet som organiseres i hvert enkelt selskap/land i GC Konsernet. Det finnes ikke et felles implementert styringssystem eller overordnet HMSK ledelsessystem i GC Konsernet. Der finnes noen svært få overordnede styringsdokumenter og filosofier som eksempelvis QA Policy, Miljø Policy, Code of Conduct, Reisepolicy mfl.

GC har som det fremgår av organisasjonskart tre forretningsområder, og det er spesielt i forretningsområdene terminal og havnelogistikk samt Energy & Projects en er utsatt for høyest operasjonell risiko. Dog også innen spedisjonsområdet vil en via sine valg av underleverandører og oppfølging av disse ha betydelig innflytelse på sikkerheten i hver vareforflytning. GC har en sentralisert HMSK funksjon som skal ivareta HMSK i selskapet. Tidligere var dette en kombinert rolle HMSK/HR, mens det nylig ble besluttet en kombinert rolle som leder HMSK og Direktør for forretningsområdet Energy & Projects. Utøvende sikkerhetsarbeid og HMS arbeid gjøres i den enkelte avdeling, og ansvar for HMS ledelse er den respektive leder. Stamina og Antenor brukes til dels i dette arbeide som konsulenter.

Sitat GC HMSK Håndbok :

Ledelsens ansvar og myndighet: Det overordnede ansvaret for operativ, administrativ og HMS- og kvalitetsledelse av selskapet ligger hos daglig leder. Ansvaret, myndighet og forholdet mellom ledelse-, utførelse- og verifikasjons funksjoner er definert i stillingsbeskrivelse.

Ledelsens representant: HMSK Leder er utpekt som ledelsens representant i kvalitetsspørsmål. HMS-ansvarlig er ledelsens representant i HMS spørsmål.

Verneombud: Verneombud velges av de ansatte og har ansvar for både terminal og administrasjon.

Fellesansvar for HMS og kvalitet

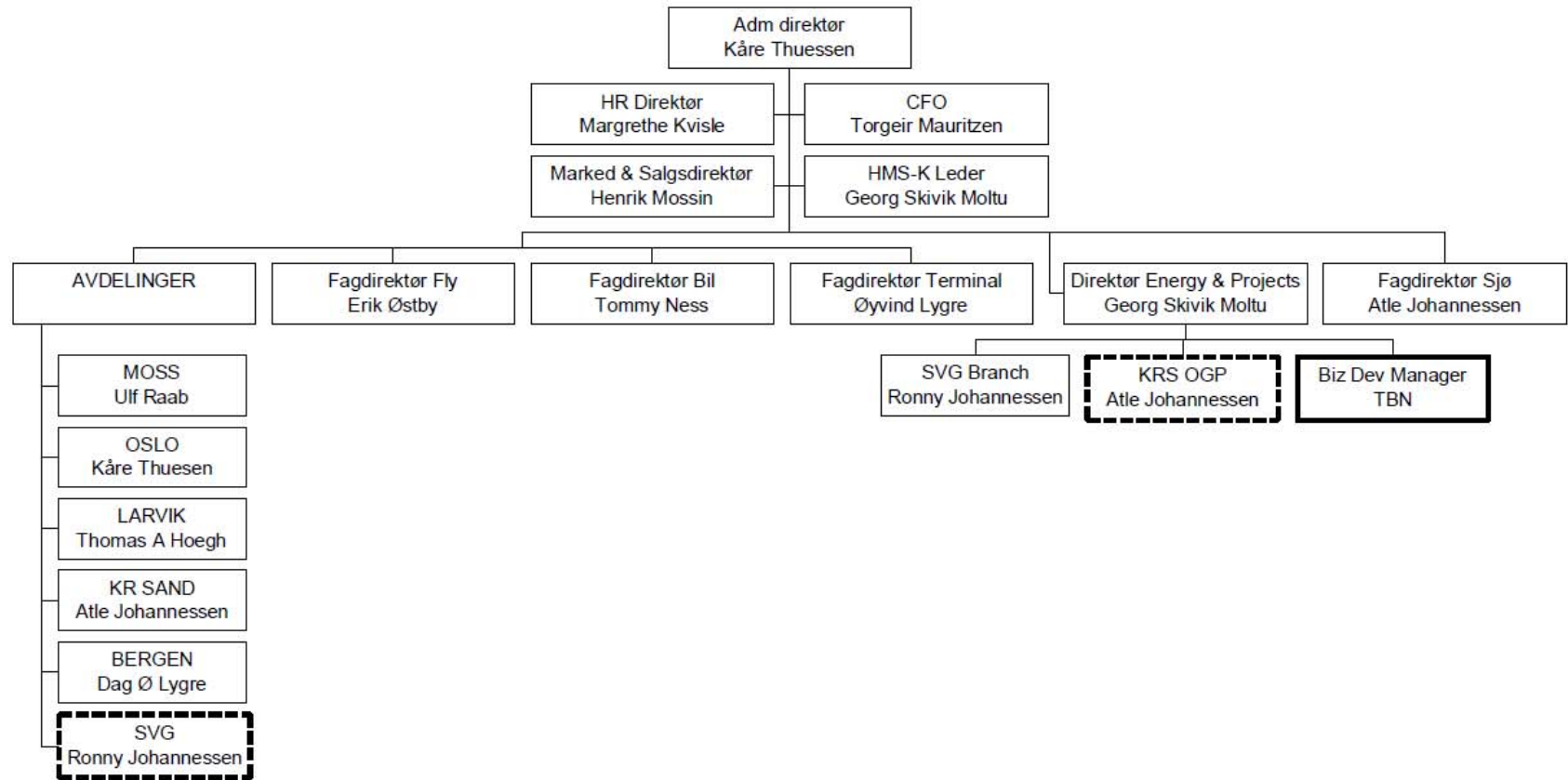
Alle selskapets ansatte er ansvarlig for at deres aktiviteter gjennomføres på en slik måte at det ikke er fare for Helse, Miljø og Sikkerhet. Videre er det enhvers ansvar å påse at en gjennomfører aktiviteter iht. å etablere prosedyrer og retningslinjer. Egnede verktøy skal brukes for å rapportere alle avvik. De ansatte skal forstå sin rolle ved å ta aktivt del i bedriftens anliggender i så henseende.

Selskapet har etablert sentralt web basert ledelse og styringssystem samt web basert melde og avvikssystem med tilgjengelig pålogging for 40 brukere. Det finnes både sentral og lokale HMSK håndbøker per lokasjon, og det er utarbeidet plan for gjennomføring av sentrale og lokale AMU, benevnt BAMU og LAMU.

Selskapets enhet for Energy & Projects, ble ISO 9001 og 14001 sertifisert i januar 2015, og det der vært stor fokus på HMSK system samt etterlevelse og melde- og avviksregistrering. Selskapet har nå også iverksatt tilsvarende prosess for terminal området, men er kun i oppstartsfasen av dette arbeidet.

Det er foretatt HMS Kartlegging, Staminabarometeret, tidlig på nyåret, og noen av funnene der vil bli henvist til i oppgaven. I tillegg er denne kartleggingen av sikkerhetskultur også med på å danne grunnlag for videre arbeid med HMSK i selskapet.

Fremstilling 12) ORGANISERING AV GC I NORGE



3 Teori

I dette kapitlet belyses relevant teori som er utvalgt med bakgrunn i oppgavens problemstilling og granskingsspørsmål. Jeg starter med en kort innføring i sikkerhetskultur begrepet i 3.1, for deretter å prøve å forklare og utdype de mest sentrale begrepene for oppgaven i kap 3.2 Dette være seg begreper som risiko, kultur, sub kultur, organisasjonskultur, sikkerhet, sikkerhetsklima og til slutt sikkerhetskultur, da disse begrepene står sentralt i masteroppgaven. I 3.3 vil jeg få frem teori knyttet til betingelser for en god sikkerhetskultur samt kjennetegn ved en god sikkerhetskultur, dvs. James Reason sin teori om sikkerhetskultur.

Videre vil jeg i dette kapittel fremheve teorier for :

- ✓ Emne knyttet til sikkerhet & kommunikasjon i 3.4
- ✓ Emne knyttet til ledelse i 3.5
- ✓ Emne knyttet til melde & avvikskultur i 3.6
- ✓ Emne knyttet til holdninger blant ansatte til robust arbeidspraksis i 3.7
- ✓ Emne knyttet til sub kulturer og variasjoner i 3.8

Avslutningsvis vil jeg i 3.9 redegjøre og oppsummere for masteroppgavens mest sentrale begreper og teorier. Jeg vil også i samme kapittel avslutningsvis oppsummere betingelser for en god sikkerhetskultur.

3.1 Innføring sikkerhetskultur

Sikkerhetskultur handler om hvordan vi sammen evner å se, vurdere og håndtere risiko. Det er forholdet mellom organisasjonskultur og sikkerhet. Utvikling av sikkerhetskultur forutsetter solid lederforankring og etablering av fornuftig struktur og rammeverk, for deretter å implementere gode løsninger for sikkerhetsarbeidet og gode holdninger hos ansatte. Sikkerhetsledelse etableres i ledelsen og utøves på alle nivå i virksomheten, og er med på å påvirke sikkerhetskulturen.

”Sikkerhetskultur” er et begrep som oppsto i kjølvannet av Tsjernobylulykken i 1986, og manglende sikkerhetskultur ble lansert som en viktig årsak til ulykken. I ettertid har en rekke alvorlige ulykker som blant annet Piper Alpha etc. blitt forklart med dårlig sikkerhetskultur som bakenforliggende årsak. Som tidligere har også Olje & Gass næringen hatt høy fokus på sikkerhetskultur, og Ptil påpeker viktigheten av en styrket sikkerhetskultur i Olje & Gass bransjen i rammeforskriften.

James Reason (1997) påpeker at kultur er noe organisasjonen ”er” og ikke noe organisasjonen ”har”, dermed er det nødvendig å kontinuerlig utvikle seg for å være en sikker organisasjon (Reason 1997), dvs. at han har i utgangspunktet et mer offensivt og optimistisk syn på hvordan en kan utvikle sikkerhetskulturen for å unngå ulykker. Ved å se kulturen som en prosess vektlegger man at sikkerhetskulturen stadig må vedlikeholdes fordi organisasjonen er i kontinuerlig endring. Organisasjonen kan ikke slippe av når den tror den har oppnådd en god sikkerhetskultur. Kulturen er i stadig endring og ”uheldige” atferdsmønstre kan utvikle seg over tid. I dette perspektivet må en organisasjon jobbe aktivt med sikkerhet for å ivareta en god sikkerhetskultur.

I sin fagbok ”Man-made disaster” beskrev Turner (1978) hvorledes han hadde observert at kulturelt betingede oppfatninger preget organisasjoners forståelse av risikoforhold og hvordan de håndterte farer som produksjonen innebar. Turners hoved tese var at i de fleste virksomheter som har produksjon med stort ulykkes potensial, vil en aldri oppnå en fullstendig oversikt over hvilke farer man til enhver tid står overfor, fordi risikoproblemene ofte vil være komplekse og skjulte. Turner var i motsetning til James Reason i utgangspunktet pessimistisk i troen på vår evne til å mestre kompleks teknologi med stort risikopotensiale. En pessimisme han for øvrig deler med Perrow (1984) som fremhever at problemene med å få oversikt og kontroll over kompleks og tett sammenkoblet teknologi, eksempelvis i kjernekraftverk, er bortimot uoverkommelige.

3.2 Forklaring av sentrale begreper

Jeg vil her redegjøre kort for de mest sentrale begreper i masteroppgaven.

Kultur

For å kunne forstå begrepet sikkerhetskultur vil det være naturlig å se på begrepet kultur. Kultur er et begrep som ofte brukes i ulike sammenhenger. Det kan være vanlig å bruke begrepet kultur om ulike arrangementer for kunst og utstillinger, teaterforestillinger, skuespill, musikkonsserter, ulike religioner, arrangementer for barn og ungdom, ulike begivenheter, organisasjonskultur, gjengkultur etc. Begrepet er ikke entydig eller har et fast rotfeste noe sted. Kulturbegrepet kan deles opp i tre ulike kulturbegreper:

- 1) *Det kvalitative, verdiorienterte eller humanistiske kulturbegrepet.*
- 2) *Det samfunnsvitenskapelige, kulturelle eller beskrivende kulturbegrep.*
- 3) *Det utvidete eller kulturpolitiske kulturbegrepet.*

Dette nyeste kulturbegrepet danner sin bakgrunn på erkjennelse av at kulturen skal omfatte alle mennesker. Dette kulturbegrepet skulle omfatte kulturlivet til folk flest som det leves.

Organisasjonskultur

Frem til nå har jeg belyst kultur begrepet. I dette kapittel vil jeg gjennomgå hva organisasjonskultur er, og hvilke teorier og effekter en kan få ut av en sterk organisasjonskultur. Jeg skal se nærmere på hvordan Reason og Schein omtaler organisasjonskultur begrepet.

Begrepet organisasjonskultur er et relativt nytt begrep som først på 1980-tallet begynte å få økt fokus. Begrepet er rettet mot alle ansatte i en virksomhet samt hvordan virksomhetens skal opptre og fremstå. Litteraturen fra 1980-tallet viser at det var en sterk tro på at ledelsen kunne endre kulturen hos en organisasjon via ledelsesmessige verktøyer og utøvende ledelse. Begrepet organisasjonskultur, har de siste åra fått økt oppmerksomhet med den bakgrunn at flere hevder at fenomenet er en viktig suksessfaktor for hvordan en organisasjon driftes og utvikles i ønsket retning i samsvar til vedtatte visjoner, mål og strategiplaner.

Scheins (1992) definisjon av organisasjonskultur, er en av de mest brukte og anerkjente i forskningslitteraturen (Nævestad 2010). Schein (1992) definerer organisasjonskultur som:

”Et sett med felles grunnleggende antakelser som en gruppe har lært seg mens den har løst problemer eksternt/internt, og som har fungert godt nok til å bli ansett som gjeldende og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til de problemene.” (Schein 1992: 12).

Reason som også er en sentral skikkelse innen begrepet organisasjonskultur definerer begrepet som:

“Shared values (what is important) and beliefs (how thing works) that interact with an organization’s structures and control systems to produce behavioral norm (the way we do things around here)” (Reason 1997, s. 192)

Subkulturer

Jeg ønsker også å få belyst begrepet subkultur nærmere. Dette med bakgrunn i GC sin fokus på lokal avdelingsstruktur med resultatansvar, samt ulike historie og bakgrunn for de enkelte lokale avdelinger. Mange ulike enheter med ulik historie vil kunne skape sub kulturer, og et av forskningsspørsmålene som skal besvares er om det eksisterer ulik sikkerhetskultur i disse enhetene. Da må en vite hva subkultur er før en kan tolke det.

Det er en ofte en rekke ulike medarbeidere og stor mangfoldighet som kommer til uttrykk i en organisasjon alias GC. Det kan gjerne være ulik etnisitet, ulik kjønn, ulike antall år i virksomheten, ulik utdanningsbakgrunn, ulik erfaring, ulike arbeidsoppgaver, ulike holdninger, ulik alder, eller andre variasjonsvariabler. Yngre og nyansatte kan gjerne ha en annen holdning til å forholde seg til gjeldende arbeidspraksis, en for eksempel en som har vært ansatt i selskapet i 20 år. Ikke at det nødvendigvis er slik, men av erfaring ville det ikke vært veldig utypisk om slik var tilfelle. Implikasjonene av en fragmentert sikkerhetskultur, eller et kulturelt mangfold, er flere. For å kunne utvikle en god og positiv sikkerhetskultur, er det nødvendig at virksomhetens ledelse anerkjenner og utvikler tiltak som vektlegger at det er ulike og fragmenterte syn på risiko og sikkerhet. Videre er det vesentlig å legge til rette for kommunikasjon og kunnskapsoverføring mellom ulike arbeidspraksiser og kulturer for å lære av hverandre.

Når en leser om sub kulturer får en forståelse av det ikke er lett å forske på en sikkerhetskultur, da det gjerne finnes et virvar av variabler. Likevel skal vi med all ydmykhet og respekt for kompleksitetene prøve å kartlegge opplevd sikkerhetskultur blant de ansatte i GC, se på styrker og svakheter med kulturen og hvordan den innvirker på sikkerhetsarbeidet.

Sikkerhet

Sikkerhet er et begrep som er nært knyttet til begrepet risiko. Begrepet benyttes primært om en tilstand hvor man er beskyttet mot kjente trusler og farer. Jo bedre kontroll man har over trusler og farer, jo høyere sier man sikkerheten er i tradisjonell forstand. I motsetning til risikobegrepet, som forsøker å kvantifisere usikkerheten knyttet til trusler og farer, brukes begrepet sikkerhet i større grad kvalitativt i forhold til hvordan man i en organisasjon arbeider for å kontrollere og håndtere trusler og farer, for eksempel gjennom beredskapsløsninger, overvåkning og øvelser.

Ptil har myndighetsansvaret rundt teknisk og operasjonell sikkerhet i petroleumsnæringen. De mener selv at de bruker ordet sikkerhet i vid forstand, ved å dele sikkerhet opp i tre typer tap av verdier: 1. Sikkerhet for menneskers liv, helse og velferd. 2. det ytre miljø. 3. økonomisk investeringer og driftsregularitet. (Ptil) Man kan altså snakke om sikkerhet på ulike plan, for person/individ for en organisasjon/bedrift for en nasjon og for samfunnet totalt sett, samfunnssikkerhet. I industrialiseringen fase 1 var fokus rettet mot sikkerhet ved maskiner, i senere og mer moderne tid ble sikkerhet i større grad rettet mot mennesker, individer og organisasjoner.

I nyere moderne tid har industri og klassesamfunnet blitt erstattet med risikosamfunnet, og sikkerhet har i større grad en tidligere blitt rettet mot samfunnet, også kalt samfunnssikkerhet. Definisjon av sikkerhet vil derfor kunne variere om en ser det fra et mikro perspektiv eller makro perspektiv.

Sikkerhetsklima vs. Sikkerhetskultur

På tross av at det finnes en rekke ulike definisjoner av sikkerhetskultur og sikkerhetsklima, foreligger det en viss enighet blant sikkerhetskulturforskere om at vi bør forstå sikkerhetskultur som fokusert aspekt ved organisasjonskultur (f.eks.: Guldenmund 2000, Hale 2000, Richter og Koch 2004, Haukelid 2008, Antonsen 2009, Nævestad 2010). Vi kan da definere sikkerhetskultur som sikkerhetsrelevante trekk ved organisasjonskultur (Hale 2000, Antonsen 2009, Nævestad 2010).

Sikkerhetsklima: Flin skiller mellom sikkerhetskultur og sikkerhetsklima og fremhever da noen velaksepterte definisjoner fra andre forfattere (Flin 2007). Ifølge Flin kan vi betrakte sikkerhetsklima som øyeblikks fotografier av, eller manifestasjoner av sikkerhetskultur (Cox og Flin 1998: 192), det som en mer ser og er langt mer overfladisk en sikkerhetskultur som stikker langt dypere inn i organisasjonen. I denne oppgaven setter jeg sikkerhetskultur lik sikkerhetsklima grunnet behov for spissing samt tid og ressurser til rådighet.

Sikkerhetskultur: Definisjoner av begrepet sikkerhetskultur varierer naturlig nok ut fra hvilke faglige perspektiv de ulike forfattere benytter. Jeg legger Reason sin definisjon til grunn:

“Felles verdier og oppfatninger som samvirker med organisasjonsstrukturer og kontrollsystemer til å skape normer for atferd. (Reason 1997)

Sikkerhetskommunikasjon:

Goldhaber (1993) definerer organisasjonskommunikasjon som:

«... the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationships between the organization and its employees, on whom its success or failure depends” (Goldhaber 1993).

Risiko

Det finnes mange definisjoner på risiko avhengig av forfatterens perspektiv på risiko.

Terje Aven definerer risiko slik: Risiko er kombinasjonen av mulige konsekvenser og tilhørende usikkerhet (C,U) (Aven, 2007; Aven, Røed & Wiencke, 2008).

Begrepet risiko brukes i mange sammenhenger i samfunnet og blant individer, og en må ha klart for seg at den enkelte ofte har varierende tolkninger av begrepet, avhengig av sitt eget ståsted og erfaringer. Risiko brukes for eksempel mye i økonomiske og bedrifts økonomiske sammenhenger, da med tanke på risiko for økonomisk tap for seg selv eller bedriften en jobber i. I helsevesenet derimot snakkes det om risiko for tap av liv og helse, og hos politiet om risiko for at en hendelse skal inntreffe, vi har alle som sagt vårt eget syn på risiko som ofte er preget av vårt ståsted. Noen individer tenker risiko er sannsynlighet for en hendelse ganger konsekvens av hendelsen, andre tenker at risiko er usikkerhet for en hendelse skal skje, mens andre tenker at risiko er en faktisk hendelse men med usikkerhet i forhold til hva som skjer.

Terje Aven (2012) hevder at hva som betraktes som risiko endres i forhold til det fagfeltet det benyttes i, og også i forhold til hvem som vurderer og hva som vurderes. Risiko vil for de fleste assosieres med noe negativt, hvor konsekvensene kan medføre tap eller skade. Det vil også være nødvendig å ta risiko for å få utvikling og fortjeneste. Han hevder at risiko kan styres, og at vår utfordring er å finne balansen mellom potensielle nedsider og opp sider.

Robust arbeidspraksis:

Robust arbeidspraksis i denne oppgaven: En robust arbeidspraksis som bygger på god sikkerhet i arbeidet via en velorientert sikkerhetskultur. (Reason 1997)

R. Tinmannsvik påpeker at robust arbeidspraksis innebærer at vi utfører arbeidsoppgavene på en måte som gjør *at feil og tekniske svikt ikke fører til alvorlige ulykker*. Eksempler:

- Ta 2", stoppe opp og tenke seg en ekstra gang om, før man starter på en vanskelig arbeidsoperasjon.
- Si ifra når kolleger arbeider på en måte som ikke er i samsvar med god arbeidspraksis.

Utvikling av robuste organisasjoner (Resilient Engineering / RE tilnærming) utfyller den tradisjonelle tilnærmingen til organisasjoners sikkerhet.

Tradisjonell tilnærming	RE- tilnærming
Barrierer mot kjente, planlagte hendelsesforløp	Forberede organisasjonen til å takle uforutsette situasjoner
Fokus på feil og hva som kan gå galt – risikoanalyser	Fokus på hva som skaper sikkerhet og fleksibilitet
Feil og svikt ses på som unormalt	Feil ses på som en variant av ulike måter å gjennomføre en arbeidsoppgave på
Ulykker forklares gjennom enkle årsakskjeder	Ulykker forklares gjennom komplekse (ikke-lineære, "systemiske") ulykkesmodeller
Ulykker forstås som barrieresvikt	Ulykker forstås som resultat av "funksjonell resonans" – uforutsette samspillseffekter

Fremstilling 13: RE tilnærming vs tradisjonell tilnærming.

3.3 Betingelser og kjennetegn ved en god sikkerhetskultur

Betingelser for sikkerhetskultur

Jeg vil i dette kapitlet forsøke å samle noen av de mest vitale elementene som inngår i begrepet sikkerhetskultur..

James Reason (2000) poengterte at sikkerhetskultur ikke er noe en organisasjon har eller ikke har. Veien for å utvikle sikkerhetskultur er en reise, ikke en destinasjon, og som Reason uttrykker det «is a Product of continual striving» (Reason, 2000:4 sitert i Sumwalt, 2013).

For å bygge en sikkerhetskultur foreslo James Reason å sammenligne sikkerhetskulturen med en motor. Denne motoren kjørte virksomheten til målet om en sikker organisasjon, og kraften i motoren var avhengig av iterativ respekt mot farene som ligger i driften. Med andre ord var det viktig å ikke glemme å være redd, dette er spesielt utfordrende å få til i industrier med få ulykker. (Reason, 1998:294)

Studier har vist at det er veldig viktig med ledelsens holdninger og handlinger relatert til sikkerhet. (e.g. Clarke, 1998). Både Zohar (1980) og Cox & Cox(1991) belyser viktigheten av engasjement i sikkerhet fra toppledelsen. Hvis arbeidstakerne observerer at ledelsens holdninger og oppførsel støtter sikkerheten, vil de speile dette, som igjen vil resultere i den sikkerhet organisasjonen har (Clarke, 1999 sitert i Parker m.fl. 2005:553). Ledelsen har hovedansvaret for sikkerheten og de skal styre risikoen slik at ulykker og skader unngås. Videre teller sikkerhet like mye som hensynet til økonomi, kvalitet og produksjon. Dette blir slått fast i «safety management»-teorien som det norske HMS regelverket kommer ifra (Johnsen, 2005:45)

Viktigheten av informasjonsflyt er også et vitalt element eller rettere sagt hjertet av sikkerhetskulturen (Pidgeon and O`Leary, 1994). Måten organisasjonen klarte å analysere meldingene i avvikssystemet, samt å få meldingene om risiko ut i linjen, var vesentlig for sikkerheten. I forskningen til Zohar (1980) ble det belyst at god sikkerhetsutførelse kunne linkes tilbake til løpende og åpen kontakt mellom leder og arbeidstaker (Parker m.fl. 2005:553). Et annet element er i hvilken grad sikkerhetskulturen er mottagelig for endring. For eksempel kan skifte av leder eller endringer av sikkerhetsstyringssystem kunne føre til endringer i organisasjonskulturen. I rammeverk bør det inkluderes aspekter for utvikling av sikkerhetskultur (Parker m.fl. 2005:554).

En forutsetning for å bli informert om risiko var et velfungerende rapporteringssystem (Reason, 1997), videre var medvirkning fra ansatte i et rapporteringssystem en av Reason (1997) sine kritiske underkomponenter i sikkerhetskulturen. Andre forskere har også beskrevet at medvirkning fra ansatte er en viktig forutsetning for en sikkerhetskultur (Hagen m.fl.2008:387; Choudry m.fl.2006; Dejoy, 2005; Karlsen, 1997). Både i AML (§2.3, § 4.2) og i IK-HMS forskriftenes (§ 4 og § 5) fremkommer det tydelig at medvirkning er en rettighet og et instrument for ansatte.

Kjennetegn ved en god sikkerhetskultur

Sikkerhetskultur er som tidligere nevnt et begrep som er vanskelig å gi tydelig definisjon på, selv om det til en viss grad er enighet i hvilke komponenter kultur og sikkerhetskultur inneholder. I hovedsak kan vi si at vi har to hovedperspektiv for sikkerhetskultur med flere fortolkninger innen perspektivene. Innen Olje & Gass bransjen med Ptil i spissen brukes ofte det funksjonalistiske perspektiv med Reason sitt syn som utgangspunkt. (Kilde; Ptil temahefte om HMS). Dette perspektivet tar utgangspunkt i at kultur kan påvirkes via læring, kommunikasjon og annen ytre påvirkning.

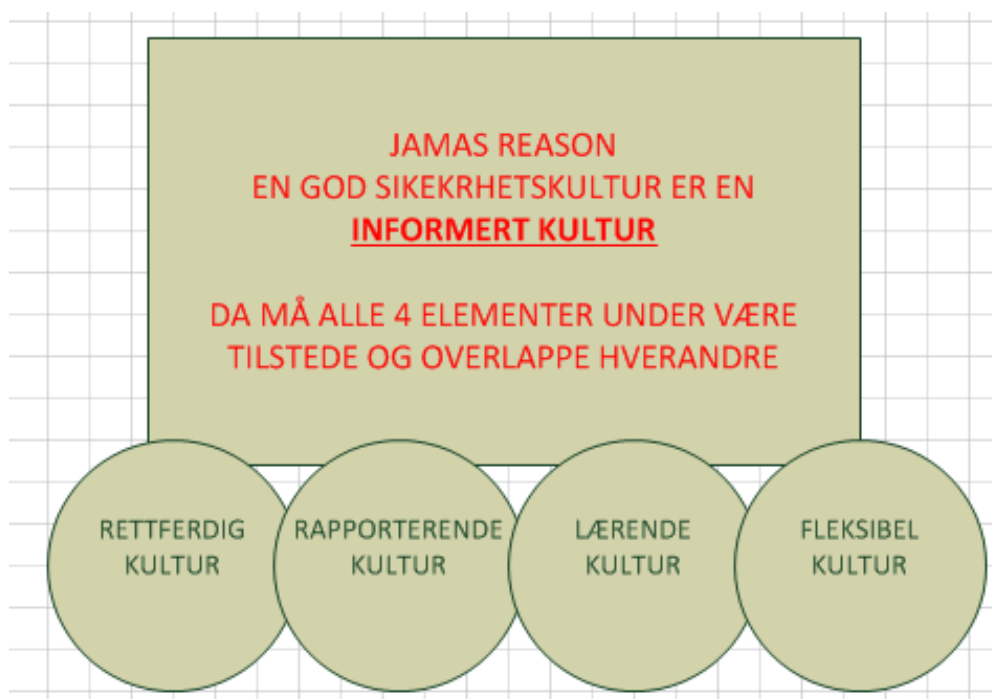
Kandidaten har jobbet en årrekke innen Olje & Gass og deler Reason sitt optimistiske grunnsyn på sikkerhetskultur, ved at kultur kan påvirkes og til en viss grad styres. Reason påpeker tydelig at kultur kan utvikles og endres, og han påpeker nødvendigheten av kontinuerlig å utvikle seg for å være en sikker organisasjon. Sikkerhetskultur er ikke bare noe en leder kan endre over natten, den skapes over tid gjennom individuelle endringer i tankesett og adferd hos organisasjonens deltakere. Mennesker både skapes av omgivelser og er med på å skape sine omgivelser. Det er likt når det gjelder sikkerhetskultur, den kan den både påvirke deg til endring og du selv kan påvirke andre kollega til endring i sikkerhetsarbeidet.

Definisjonene av sikkerhetskultur som Reason og den internasjonale gruppen for kjernekraftsikkerhet, INSAG, poengterer, er at sikkerhetskultur må sees på som et samspill mellom individuelle oppfatninger og holdninger og egenskaper ved organisasjonen. Dette poenget utdypes ytterligere av INSAG, hvor det heter at sikkerhetskultur omfatter både holdninger og struktur, og relaterer seg både til organisasjonen og til individene. Det dreier seg om å møte alle sikkerhetsspørsmål med riktig forståelse og egnede handlinger (ref. Sorensen, 2002, s. 190).

Reason har identifisert fire kritiske elementer ved sikkerhetskultur. Når disse interagerer hverandre så utgjør de til sammen en informert kultur som tilsvarer en god og hensiktsmessig sikkerhetskultur i følge Reason (Reason, 1997:196).

Disse fire komponentene er en rapporterende, en rettferdig, en fleksibel og en lærende kultur, og er fremstilt i figuren under. Figuren er basert på Reasons kapittel 9 (1997), og viser at Reason forstår sikkerhetskultur med en informert kultur, som er avhengig av fire subkulturer. Disse subkulturene eller komponentene påvirker også hverandre innbyrdes.

Man kan for eksempel ikke utvikle en rapporterende kultur uten at det er utstrakt tillit og rettferdighet i en organisasjon, det hele henger sammen og har en viss avhengighet av hverandre.



Fremstilling 14 James Reason om sikkerhetskultur

3.4 James Reason om sikkerhetskultur

James Reason - en rapporterende kultur

Det første steget for å utvikle en god sikkerhetskultur, er å skape en rapporterende praksis. Hensikten er å kunne danne seg et bilde over risikoforhold til en virksomhet. Rapportering er følgelig en forutsetning for sikkerhetsarbeidet, utarbeiding av målsetting og vurdering av tiltak. Alle potensielt uønskede hendelser kan rapporteres, dette gjelder også om regler må brytes for å utføre arbeidsoppgavene på en sikker måte. Det er viktig at ikke bare faktiske ulykker rapporteres, men man må legge til rette for at potensielt uønskede hendelser også rapporteres, fordi det ligger like mye læringspotensial i slike hendelser. (Reason, 1997).

En rapporterende kultur er vanskelig å gjennomføre, da man ofte selv vil være involvert i ulykker eller nestenulykker. Av den grunn vil man kunne frykte sanksjoner ved rapportering. Rapportering oppleves gjerne som synonymt med ekstra arbeid, kostnader og fokus på feil (Reason, 1997). Gevinsten av rapportering er mye informasjon og kunnskap om en virksomhets risikoforhold og hvordan individer oppfatter risiko. Innsamlet og analysert data utgjør et viktig beslutningsgrunnlag for å vurdere tiltak som kan forbedre sikkerheten. For å lykkes med å utvikle en rapporterende kultur, er det hensiktsmessig å sørge for at det kan foregå anonymt og at ansatte er sikret mot disiplinære sanksjoner som en følge av rapporteringen. Rapportering må derfor ses i sammenheng med rettferdighet (Reason, 1997).

James Reason - En rettferdig kultur

Dersom en rapporteringskultur skal la seg gjennomføre, bør det eksistere rettferdighet. En virksomhet må være preget av rettferdighet og tillitt slik at de som informerer om kritikkverdige forhold ikke blir urimelig sanksjonert. Dette må gjelde selv om de personlig har vært involvert i ulykken, ettersom erfaring viser at omtrent 90 prosent av alle hendelser karakteriserer menneskelige feil som uintenderte (Reason, 1997:196,211). En rettferdig kultur forutsetter derfor at virksomheten klarer å skille mellom ulykker og intenderte avviksbrud.

Anonymitet for dem som rapporterer om kritikkverdige forhold kan være en forutsetning for at det lar seg gjøre å skape tillitt og rettferdighet. En måte å gjøre dette på kan være at det er uavhengige ledere som er ansvarlige for sikkerhet, og som ikke er involvert i sanksjonering av arbeidere. For at en virksomheten skal kunne utvikle en rettferdig kultur preget av tillitt, må organisasjonen ha evnen til å se bak de faktiske handlingene. Man må være opptatt av å lete etter bakenforliggende årsaker og innse at selv de beste kan gjøre feil. En fruktbar måte å forebygge og håndtere ulykker på, er å utvikle en fleksibel kultur (Reason, 1997).

James Reason - En fleksibel kultur

For å ivareta sikkerheten, spesielt i krisesituasjoner, vil det også være nødvendig å utvikle en fleksibel kultur, som er en av de definerte egenskapene ved HROer (Reason, 1997:213). Dette er egenskaper som forutsetter en disiplinert og hierarkisk organisering av virksomheten.

I krisesituasjoner er det ofte liten tid til å ta beslutninger. Prinsippet om en fleksibel kultur gjør det mulig at avgjørelser og beslutninger kan fattes av de som har den mest relevante erfaringen uavhengig av deres hierarkiske posisjon (Reason, 1997:218).

Det vil i praksis si at man anvender den ekspertisen som finnes, og at en kranfører eller en forskalingsnekker kan stanse en operasjon dersom det er fare for sikkerheten.

Det kan være en utfordring dersom det eksisterer mange ulike subkulturer, som har egne hierarkiske nivå og egne måter å arbeide med sikkerhet på. Noen verdier, holdninger og praksiser blir ofte vurdert som underlegne andre, og regnes som subkulturer. Det kan spesielt være utfordrende for medlemmer av slike subkulturer å ta styringen i kriser. Dette vektlegger viktigheten av å legge til rette for kommunikasjon og kunnskapsoverføring mellom ulike arbeidspraksiser og kulturer for å lære av hverandre.

James Reason - En lærende kultur

Å utvikle en lærende kultur er en forutsetning for å unngå at liknende ulykker skjer igjen. Virksomheter må aktivt søke etter feil og læring. Det handler i stor grad om å utvikle en generativ informasjonsflyt i virksomheter, som allerede er beskrevet. Det handler i stor grad om aktivt å søke etter informasjon som kan forbedre sikkerheten (Westrum, 2009).

Krav til å øke profitten, produktiviteten og overskuddet synes å være blant de største utfordringene for å oppnå høy integritet og sikkerhet i organisasjoner. Organisasjoner som gjennomgår endringsprosesser, for eksempel utvidelse, har sjeldent hverken tid eller penger til å investere i tilstrekkelig trening eller opplæring i sikkerhet. I disse organisasjonene får profit forrang for sikkerhet (Westrum, 2009).

3.5 Teori emne informasjon & kommunikasjon, R. Westrum

Det har vist seg å være indikasjoner på utfordringer med meldekulturen og den generelle informasjonsflyten i GC, dette er vitale elementer av sikkerhetskulturen som derfor ble viet oppmerksomhet i denne oppgaven.

Informasjonskultur, med spesielt fokus på en sunn og bærekraftig meldekultur er vesentlig for alt sikkerhetsarbeid. Uten meldinger om risikoforhold kan en ikke utføre detaljerte analyser av uhell, hendelser, nesten ulykker, vi har da ingen mulighet til å avdekke tilbakevendende feil eller vite hvor kanten på stupet er før vi ramler utenfor (Reason, 1998). Trendanalyser kan gi oss nyttig informasjon om risikoforhold, men vi må altså ha en kultur som da får frem avvikene via en sunn meldekultur.

Det hjelper heller ikke med meldekultur og rapporteringssystem dersom ikke informasjonsflyten om sikkerhet fungerer, og tilbakemeldinger til organisasjonen på avvik og feil blir gitt. For å belyse viktigheten av informasjonsflyten vedrørende sikkerhet blir her «High Integrity» teorien til Ron Westrum belyst. Perspektivet vektlegger dialog og

medvirkning av ansatte og eksterne eksperter, for å redusere ulykker gjennom læring av tidligere hendelser og nestenulykker, prioritering av sikkerhet og etablering av en god sikkerhetskultur med mer (Reason, 1997).

«*High-Integrity*» modellen ble utviklet av Arthur Squieres fra 1986 og er beskrevet i Westrum (2009). Den tar for seg viktige organisatoriske faktorer og mønstre som går igjen i virksomheter som er preget av sikker drift, og er et relevant supplement i denne diskusjonen om HROer. Kommunikasjon og informasjonsflyt er en svært viktig og sentral del av dette perspektivet, fordi «*When there is a lack of dialogue, unpleasant things can happen*» (Westrum, 2009:5-8), og teorien er således relevant i forhold til granskingen om GCs sikkerhetskommunikasjon og informasjon om HMS og meldekultur.

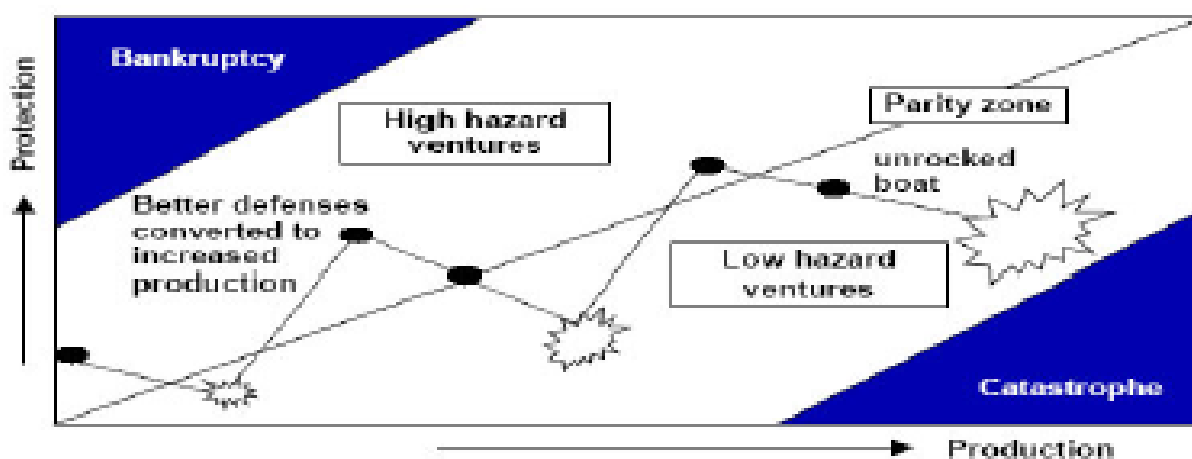
Perspektivet hevder at det å søke etter informasjon som kan anvendes til å forbedre sikkerheten, herunder granske ulykker, analysere nestenulykker og vurderer potensielle farer, er en sentral del av informasjonssøkingen for å bedre sikkerheten. Videre at det er viktig å tolke og prosessere informasjonen på en tilstrekkelig måte. Det er viktig at informasjon kommer til dem som trenger den, og kun da kan en organisasjons sikkerhetskultur være preget av høy integritet. For å lykkes med dette, må man utvikle en god sikkerhetskultur.

Informasjonsflyt er en essensiell del av sikkerhetskulturen, og Westrum skiller mellom tre typer informasjonsflyt i organisasjoner: Patologisk, byråkratisk og generativ (Westrum, 2009). Disse er fremstilt i fremstilling nr. 15.

Patologisk	Byråkratisk	Generativ
Informasjon er skjult	Informasjonen kan bli ignorert	Informasjon søkes aktivt
Budbringer blir "skutt"	Budbringer blir tolerert	Budbringere blir trent
Ansvar unngås	Ansvar fordeles	Ansaret er felles
Samarbeid frarådes	Samarbeid tillates men oppmuntres ikke	Samarbeid belønnes
Feil blir dekket over	Organisasjonen er rettferdig og barmhjertig	Feil etterforskes
Nye ideer blir knust	Nye ideer skaper problemer	Nye ideer er velkomne

Fremstilling 15: Tre typer organisasjoner ift. informasjonsflyt

Ved patologisk informasjonsflyt har man ikke fokus på sikkerhet. Kommunikasjon er vanskelig ettersom viktig informasjon om sikkerhetsforhold blir skjult og feil blir forsøkt gjemt. Nye sikkerhetsfremmende ideer blir umiddelbart kritisert og en virksomhets fokus er på produktivitet og ikke sikkerhet. Slike organisasjoner vil være farlig nær ulykker i følge *The unrocked boat theory* av Reason (1997), som illustrert i figur 7.3. Enkeltindivider får ofte skylden for ulykker, men det er viktigere å se på bakenforliggende årsaker som kan påvirke individers beslutninger (Westrum, 2009).



Fremstilling 16 “Unrocked boat theory av Reason (1997)”

En byråkratisk informasjonsflyt er karakterisert av økt ansvarsfordeling i motsetning til at ansvar unngås som i en patologisk kultur. Videre er organisasjonen mild og barmhjertig i betydningen av at man ikke straffer individer som rapporterer om utilstrekkelig sikkerhetsatferd. Informasjon om sikkerhetsatferd blir ikke gjemt, men kan bli ignorert. Idealet er en generativ informasjonsflyt i organisasjoner. Kjennetegn ved en generativ informasjonsflyt er at informasjon som kan bedre sikkerheten aktivt søkes. Man lærer ansatte til å søke etter slik informasjon og alle har et felles ansvar for å ivareta sikkerheten i en virksomhet. Feil og nestenulykker etterforskes og man tar til seg læring av dem. Nye ideer om sikkerhetsutfordringene blir vurdert seriøst (Westrum, 2009:5-19).

3.6 Teori for emne ledelsens holdninger, adferd og rolle

Ledelsens engasjement i forhold til sikkerhet, ansattes engasjement for sikkerhet, gjensidig tillit og rapportering vektlegges gjerne som kjernefaktorer for utvikling av en god sikkerhetskultur, spesielt viktig er ledelsens engasjement (Nævestad 2010). Også Karlsen ved UiS påpeker viktigheten av ledelsens involvering. I følge ham vil det å jobbe med å forbedre sikkerheten i en organisasjon i henhold til HMS-lovgivningen og en robust arbeidspraksis være en kontinuerlig arbeidsoppgave for ledelsen (Karlsen, 2007).

Dog uavhengig av fag professorer, så er alle virksomheter registrert i Norge pålagt å drive med systematisk helse, miljø og sikkerhetsarbeid som beskrevet i Internkontrollforskriften. En sikker arbeidshverdag angår alle ansatte, men det er ledelsens hovedansvar å drive systematisk sikkerhetsarbeid, fremvise god sikkerhetsledelse og fokus på sikkerhet på tvers av organisasjonen. «*Det mest effektive virkemiddelet en leder kan ta i bruk for å påvirke resten av organisasjonen, er personlig og direkte engasjement*», som skaper troverdighet (Hovden m.fl., 1992:45).

Donald (2006) hevder at organisasjoner med god sikkerhetskultur har en ledelse med høy fokus på sikkerhet. Ledelsen skal fremstå som forbilder og utvikle holdninger og verdier, hvor de gjennom sin kommunikasjon og adferd formidler at dette er noe de er opptatt av. De må vise i handling at sikkerhet kommer først og at det ikke er akseptabelt med snarveier på bekostning av sikkerhet. Ledelsen skal motivere til en adferd som støtter de uttalte sikkerhetspolicyer, mål og HMS- og kvalitetsaktiviteter i organisasjonen. Organisasjoner med god sikkerhetskultur beskrives som organisasjoner med en ledelse og ansatte som er beredt til å kunne håndtere det uventede og som vet hva de skal gjøre når en uønsket hendelse inntreffer.

Ledelsens Sikkerhetskommunikasjon

Viktigheten av tydelig ledelse og målsetninger fremheves av flere. For å gjennomføre endringer er det nødvendig med en klar oppfatning av retning og et sterkt fokus på de kritiske aktivitetene (Pfeffer and Sutton 2006). Kotter påpeker nødvendigheten av en visjon som gir et klart bilde av fremtidig ønsket situasjon, som enkelt kan kommuniseres til de ansatte. Kotter (1995). Visjonen må kommuniseres ofte og gjennom alle tilgjengelige informasjonskanaler for å opprettholde fokus på endringen. Dette kan være gjennom bedriftsbrev jevnlig mail med oppdateringer. Men den viktigste faktoren er at ledere fremstår som symboler på endringene ved prinsippet "walk the talk".

Ledelsen i forhold til avviksrapportering og varsling

I arbeidet med sikkerhetskultur oppfordres en til utarbeidelse av gode avvik- og rapporteringssystem. Organisasjonen og hele ledelsen skal motivere medlemmene til å rapportere nesten uhell og småepisoder. Det er viktig at ledelsen går i bresjen og signaliserer rom for åpenhet og aksept for å gjøre feil, og ikke innføre sanksjoner som følge av feil og melding av avvik og feil. Gjennom praksis for rapportering får en bedre overblikk over hvor «skoen trykker» og en kan på grunnlag av dette sette inn de riktige tiltak. Gjennom tilgang til ledelsens skriftlige virkemidler, utvikler en også risikoforståelse og motiverer til økt fokus på sikkerhetsatferd. I ledelsens arbeid med sikkerhetsledelse og utvikling av sikkerhetskulturen, bør det utvikles fora for HMS og kvalitet. Møteplasser som oppfordrer til kommunikasjon og erfaringsutveksling, hvor feil og avvik blir gjennomgått på en konstruktiv måte. Ledelsen har en ledestjerne her.

3.7 Teori for emne melde & avvikspraksis

Reason

Det første steget for å utvikle en god sikkerhetskultur, er å skape en rapporterende praksis, som er viktig for å samle inn historisk data om ulykker så vel som nestenulykker. Hensikten er å kunne danne seg et bilde over risikoforhold til en virksomhet. Rapportering er følgelig en forutsetning for sikkerhetsarbeidet, utarbeiding av målsetting og vurdering av tiltak. Alle potensielt uønskede hendelser kan rapporteres. Dette gjelder også om regler må brytes for å utføre arbeidsoppgavene på en sikker måte og det er viktig at ikke bare faktiske ulykker rapporteres. Man må legge til rette for at potensielt uønskede hendelser også rapporteres, fordi det ligger like mye læringspotensial i slike hendelser (Reason, 1997).

Innsamlet og analysert data utgjør et viktig beslutningsgrunnlag for å vurdere tiltak som kan forbedre sikkerheten. For å lykkes med å utvikle en rapporterende kultur, er det hensiktsmessig å sørge for at det kan foregå anonymt og at ansatte er sikret mot disiplinære sanksjoner som følge av rapporteringen. Rapportering må derfor ses i sammenheng med rettferdighet (Reason, 1997).

Dersom en rapporteringskultur skal la seg gjennomføre, må det eksistere rettferdighet. En virksomhet må være preget av rettferdighet og tillitt slik at de som informerer om kritikkverdige forhold ikke blir urimelig sanksjonert. En rettferdig kultur forutsetter derfor at virksomheten klarer å skille mellom ulykker og intenderte avviksbrud.

Anonymitet for dem som rapporterer om kritikkverdige forhold kan være en forutsetning for at det lar seg gjøre å skape tillitt og rettferdighet. En måte å gjøre dette på kan være at det er uavhengige ledere som er ansvarlige for sikkerhet, og som ikke er involvert i sanksjonering av arbeidere. For at en virksomheten skal kunne utvikle en rettferdig kultur preget av tillitt, må organisasjonen ha evnen til å se bak de faktiske handlingene. Man må være opptatt av å lete etter bakenforliggende årsaker og innse at selv de beste kan gjøre feil. En fruktbar måte å forebygge og håndtere ulykker på, er å utvikle en fleksibel kultur (Reason, 1997).

R Tindmannsvik

Ranveig K Tinmannsvik i SINTEF snakker om stille avvik (*Robust Arbeidspraksis, R Tinnmannsvik, Tapir forlag, 2008*), en praksis som går ut på at en utvikler en arbeidspraksis som er annerledes en den planlagte og foreskrevne måte å gjøre jobben på. Tinmannsvik sier at denne arbeidspraksis kan medføre en fare for et lavere sikkerhetsnivå enn det som er designet inn i systemet. Dog i et kompleks system med konflikter og tidspress må vi tåle at personell gjør feil og at avvik oppstår, men det er de alvorlige konsekvensene av feil og avvik vi ikke kan akseptere. Det stille avviket kan medføre ekstra fare, men kan også representere sikrere og smartere måte å gjøre jobben på. Konsekvensene av kompliserte og lange krevende prosedyrer er at personellet ikke er i stand til å følge dem i det daglige, og et stille avvik oppstår ofte. Et avvik kan behandles på 2 måter, enten via en formell fraviksbehandling eller via stille avvik. I følge Tinmannsvik og Olje & Gass bransjen generelt bør ikke stille avvik forbli stille, men heller danne et godt utgangspunkt for læring og kontinuerlig forbedring.

3.8 Teori emne holdninger til en robust organisasjon – HRO teori og Tindmannsvik

Først i dette kapittelet vil jeg kort redegjøre for HRO teorien, deretter vil jeg gi noen mer utfyllende betraktninger rundt teoriens styrker og svakheter. Jeg vil også ta for meg noe teori fra R Tindmannsvik i forhold til robust arbeidspraksis.

HRO teori

Kan det så finnes en organisasjonsstruktur som er robust nok til å kunne forebygge at organisasjons-ulykker hvor dødsfall og alvorlige skader på mennesker og utstyr oppstår? Forskere ved «University of California» har utviklet teorien om «High Reliability Organisations». Teorien har som utgangspunkt at sikkerhet i organisasjoner lar seg styre og at

det er mulig å utvikle pålitelige systemer basert på en rekke upålitelige enkeltkomponenter som hver for seg kan være en fare. Teorien viser til at en robust organisasjon må ha fokus på sikkerhet og pålitelighet gjennom en desentralisert styring, god organisasjonskultur og med fokus på organisatorisk læring. «High Reliability teorien» sier at sikre operasjoner er fullt ut håndterbart, selv der det finnes store risikopotensialer og avansert teknologi, som for eksempel i romfart og flyindustrien. Organisasjoner kan endres slik at de blir mer pålitelige, og gjennom kontinuerlig forbedring kan en kompensere for menneskelige og tekniske feil og svakheter (Aven m.fl. 2004:59). Denne teorien er derfor også svært aktuell for oppgaven og for GC.

Som tidligere nevnt legger kandidaten James Reason sitt positive syn på sikkerhetskultur til grunn i sitt arbeid. James Reason sin definisjon på sikkerhetskultur er sterkt inspirert av HRO teorien: «Reason`s approach to safety management and safety culture is also to a large degree adopted by the HRO perspective» (Oltedal, 2011:49). HRO kan sees på som et ideal innen sikkerhetskultur. For å utfylle HRO perspektivet beskrives her de 5 prosessene som utgjør «mindfulness».

Mindfulness

«...Litteraturen om HRO foreslår at kognitive prosesser og variasjon i handlingsmønster medfører at HRO organisasjoner håndterer uventede hendelser mer effektivt enn andre organisasjoner...» (Weick m.fl. 1999:38). «Mindfulness» oppstår av minst 5 prosesser som har bakgrunn fra ulykkes granskinger og beste praksis. Teksten er i stor grad hentet ifra Weick m.fl.(1999).

Fokus på feil

Bekymringer om feil er det som gir HRO mye av sin særegne kvalitet og hvis vi ser feil som en viktig forutsetning for læring (Sitkin, 1992). Prioriteten er at organisasjonen skal være fullt informert, og at denne informasjonen er langt viktigere enn å søke og identifiser individer som har forårsaket feilen, (Weick m.fl. 1999:38)

Motvilje mot å forenkle arbeidsoperasjoner og fortolkninger

Fokuset her er viktigheten av at informasjonsflyten er korrekt og når frem til organisasjonen. Aktører må respektere innholdet i meldinger som blir gitt uten å forenkle eller fortolke denne slik at viktig informasjon blir glemt eller utelatt. (Weick m.fl. 1999)

Fokus på driftsoperasjoner:

Sensitivitet til operasjoner er å planlegge langvarige og forutsigbare operasjoner i organisasjonen, samtidig med å innhente mest mulig informasjon om farene som lurar. (Weick m.fl.1999:43). Weick oppgir stikkord som beskriver dette med: iterativ årvåkenhet, feiltolkning, overbelastning, overraskelser, nesten ulykker, advarsler om fare, ledetråder etc. Alle disse ordene skildrer å kunne forebygge feilen før en oppstår.

Vektlegge robusthet: «...Effektive HRO har en tendens til å utvikle både forventninger og robusthet...» Wildavsky (1991, s.77). Forventninger referer til «predikasjon og forebygging av potensielle farer før skade oppstår», mens robusthet refererer til «kapasitet til å håndtere uventede farer etter de har blitt stadfestet».

Respekt for ekspertise: Alle organisasjoner bør støtte seg til ekspertise, hvor den finnes og hvor den fremkommer, enten som en bekymring eller som et resultat av konkrete avvik. (Weick m.fl. 1999)

Styrker og svakheter med HRO perspektivet

Styrkene til HRO teorien blir blant annet beskrevet som at den utgjør et viktig perspektiv som fokuserer på organisasjoner med god sikkerhetskultur og sikker praksis. Teorien bidrar med innsikt i slike organisasjoner som igjen skaper ny dybdekunnskap om hvordan organisasjoner kan organiseres for å operere sikrest mulig (Rosness m.fl., 2004).

Videre er det fordelaktig at dette perspektivet har et optimistisk syn på styring av risiko. Det fører til at organisasjoner er opptatt av høy pålitelighet og kontinuerlig forsøker å forbedre seg. Selv om HRO først og fremst ble anvendt på høyteknologiske virksomheter som luftfart og kjernekraft, er teorien også gjeldene for andre industrier. Ulike virksomheter kan bruke mange av de samme prinsippene for å oppnå høy pålitelighet (Rosness m.fl., 2004), som denne oppgaven har til hensikt å illustrere.

HRO teorien har også blitt kritisert. Mange er av den oppfatningen av at det vil kreve altfor store økonomiske investeringer for å ha et tilstrekkelig fokus på sikkerhet. Perrow (1984) er blant dem som er kritiske til HRO teorien. Han beskriver hvordan utvikling av redundante system kan gi en falsk trygghet til organisasjoner. Dette fordi det skaper en overdreven tro på at organisasjonen kan håndtere uønskede og komplekse interaksjoner, og fører til mindre

oppmerksomhet og fokus på sikkerhet (Perrow, 1984). Det kan også være vanskelig å skape og oppretthold en god sikkerhetskultur hevder Perrow som har sitt motstykke i Normal Accident Theory, (NAT),

Oppsummert har teorien om HRO et positivt syn på styring av risiko. Ulykker kan forebygges og håndteres dersom virksomheten streber etter at sikkerhet har høyeste prioritet. Dette innebærer blant annet at organisasjoner må utvikle redundans eller reservesystemer.

Tindmannsvik - En robust arbeidspraksis

I noen tilfeller vil valg av sikkerhetstiltak bli vurdert opp mot økonomiske og tidsmessige hensyn. Økonomi vil ofte ha høy fokus i bedriftsledelsen og derav kan sikkerheten bli satt på prøve. Grad av sikkerhetskultur i organisasjonen er avgjørende for hvilke løsninger en måtte velge som kan balansere økonomi vs. sikkerhet. Om en velger enkle løsninger og snarveier på bekostning av sikkerheten vil signaleffekten kunne oppleves som negativ og troverdigheten til HMS- og kvalitetsarbeidet vil kunne bli svekket. Det vil være gagnende for sikkerhetskulturen om organisasjonen tar seg tid til og betale de meromkostninger som er nødvendig for at de ansatte skal arbeide sikkert og få utført oppdraget på en hensiktsmessig måte.

Ranveig K. Tinmannsvik i SINTEF snakker som nevnt om stille avvik (*Robust Arbeidspraksis, R Tinnmansvik, Tapir forlag 2008*), en praksis som går utpå at en utvikler en arbeidspraksis som er annerledes enn den planlagte og foreskrevne måte å gjøre jobben på. Tinmannsvik sier at denne arbeidspraksis kan medføre en fare for et lavere sikkerhetsnivå enn det som er designet inn i systemet.

Reason (1997) hevder det er viktig å finne en optimal balanse mellom fokus på sikkerhetstenkning og forsvarsverk på den ene siden, og økonomi og produksjon på den andre siden. Denne sonen kaller Reason for partyzone. Konsekvensene ved for høy fokus på produksjon kan medføre redusert forsvarsverk og større potensial for alvorlige hendelser i bedriften, og ved for høy fokus på sikkerhet kan det i ytterste konsekvens medføre at bedriften går konkurs.

3.9 Oppsummert

Jeg vil her forklare mine teorivalg, og hvorfor valgt teori er relevant i denne sammenheng sett i lys av problemstilling og granskings spørsmål.

Som belyst i teorien er begrepet sikkerhetskultur uklart og en må derfor se til kultur og organisasjonskultur for å forklare og forstå dette begrepet. Videre kan det være nyttig å vite hva som ligger i begrepet sikkerhet og risiko for å kunne forstå begrepet sikkerhetskultur. Jeg har derfor valgt å belyse begrepene sikkerhet, risiko, kultur og organisasjonskultur innledningsvis i dette kapittelet. Jeg har også tatt med en videre forståelse av begrepet sub kultur, da variasjon i sikkerhetskultur står sentralt i problemstillingen.

Videre viser litteraturen at sikkerhetskultur begrepet best kan ses på som et konsept med mange elementer, og denne oppgaven har av den grunn i stor grad fokusert på elementene: ledelse, meldekultur, informasjonsflyt og ansattes holdninger. Jeg har derfor valgt teori som omfatter områdene ledelse, meldekultur, informasjonsflyt og ansattes holdninger, med spesiell fokus på James Reason, HRO teori, R Westrum High Integrity teori samt teori om robust arbeidspraksis (Tindmannsvik).

Teoribidragene fokuserer spesielt på HRO teorien som både James Reason og Ron Westrum har hentet inspirasjon til sin forskning fra. Teoribidragene vil bli brukt til å belyse aktuell empiri samt til videre drøfting. Slik vil en kunne få forutsetninger for å finne hindringer og muligheter for en god sikkerhetskultur i GC, samt se hvilke variasjoner som finnes.

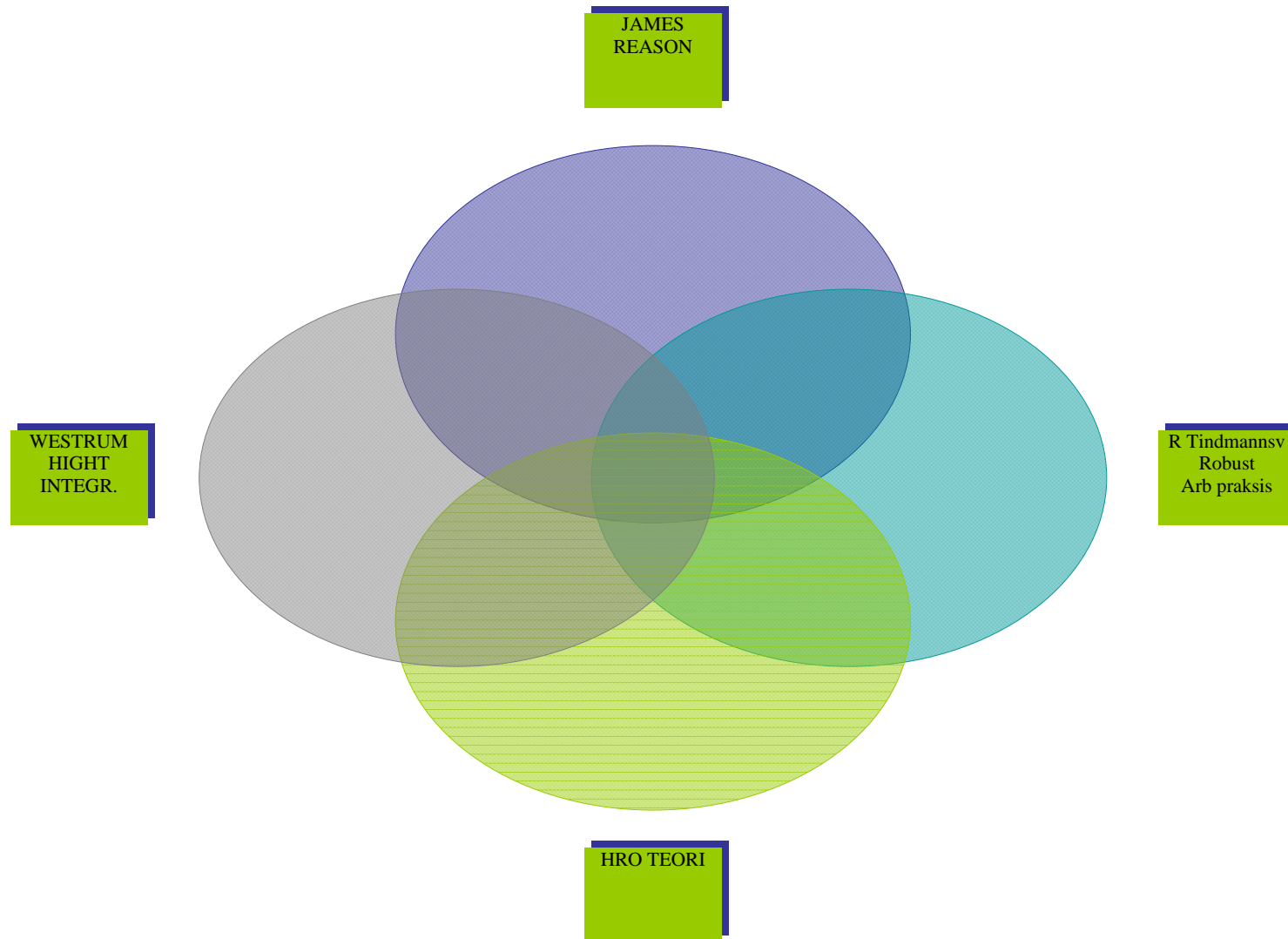
Følgende hovedteorier for arbeidet videre:

Forskeren James Reason sin forskning benyttes i «kjennetegn på en god sikkerhetskultur». Reason sin forskning konkluderte med at en sikkerhetskultur var synonymt med en informert kultur, rapporterende kultur, fleksibel og rettferdig kultur.

Forskeren Ron Westrum konkluderte i sin forskning med at det mest kritiske tema for organisasjonssikkerheten er informasjonsflyten. (Westrum, 2004:22). Denne forskningen benyttes i «High integrity» perspektivet som en del av HRO teorien, og vil i denne oppgaven være anvendbar og svært relevant for å kunne definere status for blant annet informasjonsflyten i GC.

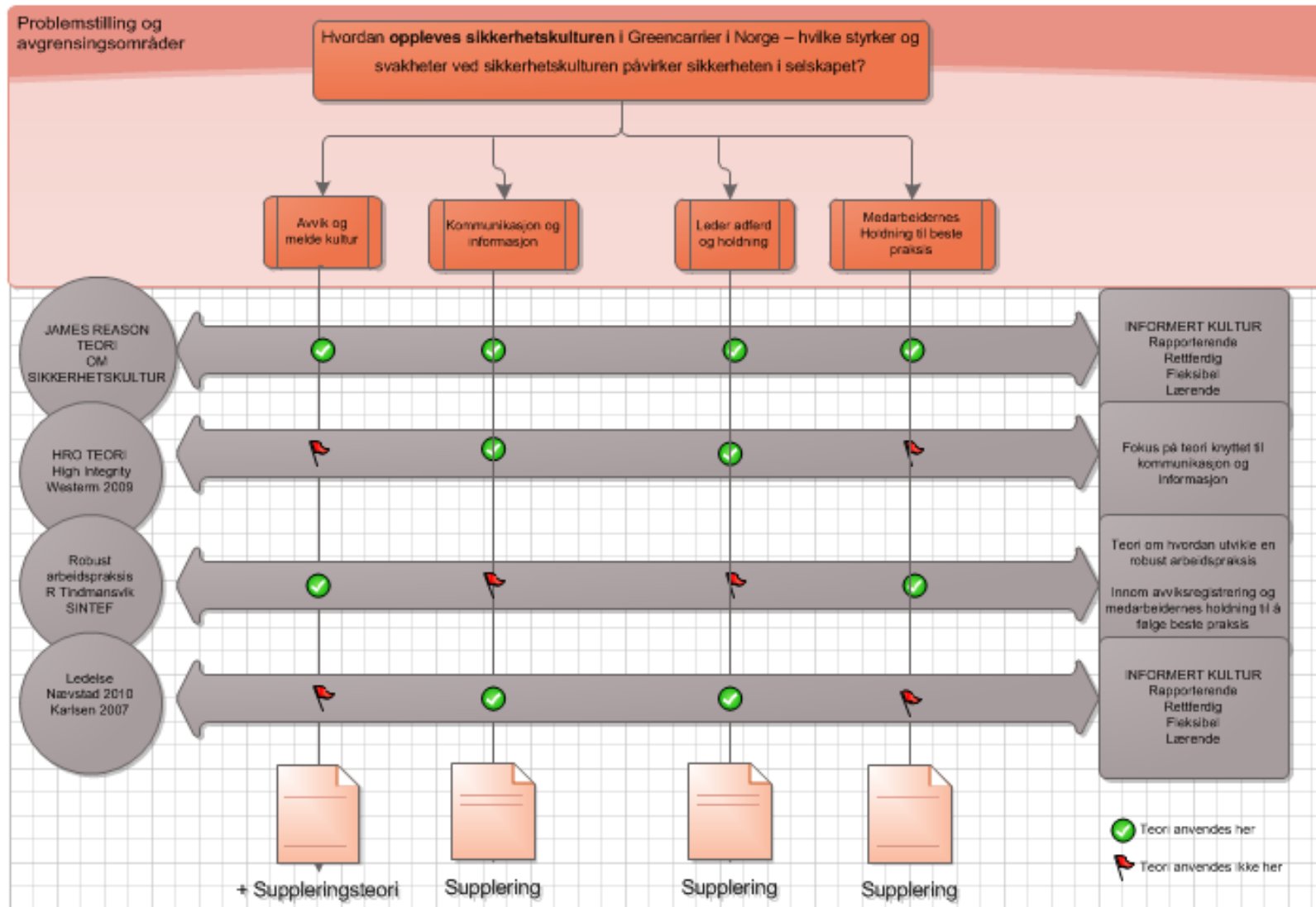
HRO teori og teori rundt emnet robust arbeidspraksis, R. Tindmansvik sin utgivelse Robust Arbeidspraksis, (Tanum Forlag 2011). Teori anvendes for å drøfte delavgrensing avviks og meldekultur samt medarbeidernes holdning til instruks, vedtatt arbeidspraksis via gitte lover og regler.

For området ledelsens adferd og holdninger vil det også anvendes teori fra James Reason, fra Karlsen 2007 og Nævstad 2010, samt tilhørende supplerings-teorier.



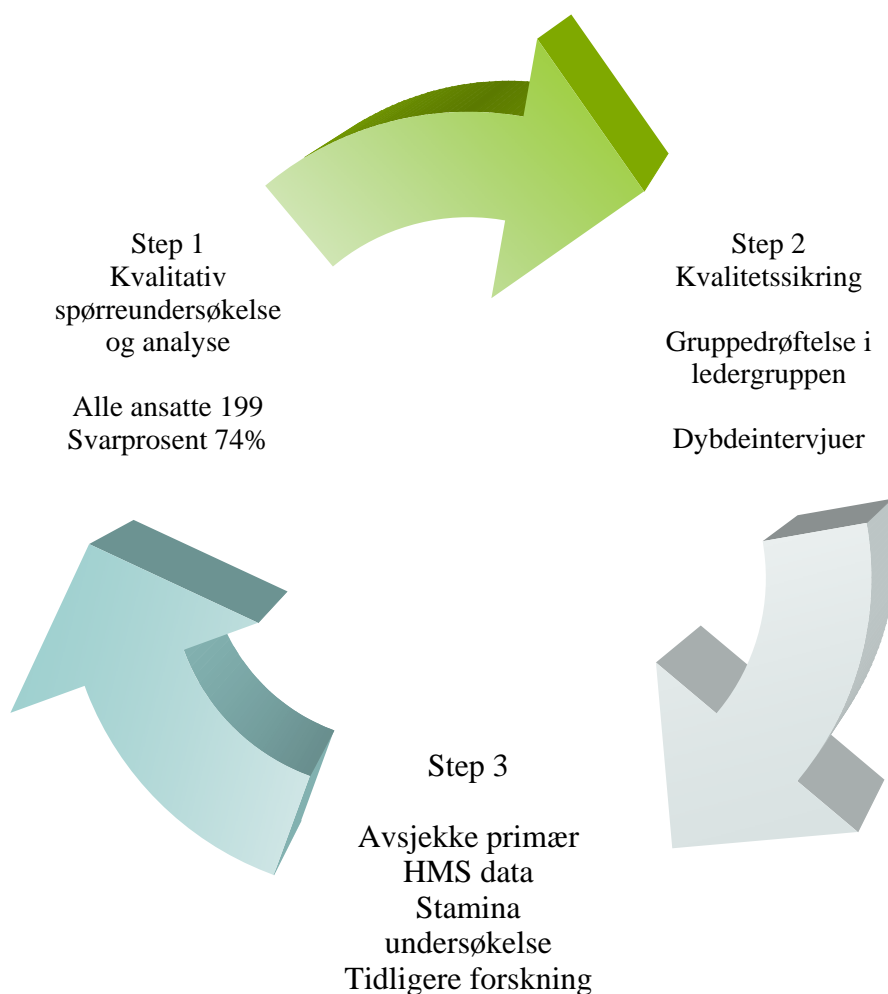
Fremstilling 17 : Sentral teori for oppgaven

Fremstilling 18: Anvendelse av sentral teori



4 Metode– hvordan gå frem metodisk?

Oppgaven er av en type som krever god datainnsamling. GC har ca. 200 ansatte med lokale geografiske avdelinger og med funksjonsavdelinger som en del av de geografiske enhetene. Totalt er det 7 geografiske avdelinger, der de fleste geografiske avdelinger har minst 2 til 3 funksjonsavdelinger, slik sett snakker vi om et anslag på ca. 15 til 20 team/avdelinger. Dette gjør det krevende å få et riktig bilde av den opplevde sikkerhetskulturen, som selvsagt kan variere. Derfor vil en måtte ha tilgang på data både i bredde og dybde. Bredde for å kunne få tilstrekkelig med svar fra et tilstrekkelig antall medarbeidere i GC, og dybde for å unngå å generalisere fra en spørreundersøkelse. Jeg velger derfor metoden som kalles metodetriangulering. Jeg vil også sjekke en del primærdata, som HMSK statistikk, symboler og møtereferater. Det er gitt en hovedproblemstilling som er tildelt totalt 5 granskingsspørsmål. Fremgangsmåte skissert i fremstilling 19.



Fremstilling 19: Min valgte prosess - Metode triangulering

Jeg vil videre nå her i kapittel 4 kort redegjøre og utdype mine valg, si noe om valg av forskningsdesign, hoved metoder, datainnsamlingsmetoder og intervjuteknikker, samt utvalg via grupperinger og sentrale medarbeidere. Jeg vil begrunne de metodevalgene og utvalg som har blitt gjort i arbeidet, inkludert styrker og svakheter arbeidet måtte inneha.

4.1 Mitt metode valg – Metodetriangulering.

Jeg valgte en eksplorativ forskningsdesign, hvor ønsket var å få belyst problemstillingen via en metode som kalles metodetriangulering. Dette innebar at jeg i første omgang gjennomførte en kvantitativ spørreundersøkelse som ga mye informasjon, etterfulgt av kvalitative gruppeintervju med ledergruppe, samt individuelle dybdeintervjuer som kvalitetssikring. Til slutt valgte jeg også en kvalitetssikring mot tilgjengelige HMS data, samt tidligere funn i Stamina undersøkelsen og kandidatens oppgave i Risiko og Sårbarhet. Tidsmessig har jeg brukt vel 70-75 % av arbeidet på den kvantitative spørreundersøkelsen, denne vektlegges derfor mest i analyse arbeidet. Den kvalitative delen er mest brukt til kvalitetssikring av funnene. Grunnet tid ble det begrenset hvor mye i detalj jeg fikk gjennomført disse dybdeintervjuene, og dette er en svakhet ved oppgaven en skal ha i minne ved vurdering av resultatet og konklusjoner.

Dag I. Jacobsen hevder at idealet er en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode. Metodetriangulering innebærer at bestemte fenomener studeres fra ulike synsvinkler og synspunkter, og at problemstillingen belyses ved hjelp av forskjellige metoder. Intensjonen er at metodetriangulering skal utfordre forskeren mer enn andre metoder gjør, og at en ved å triangulere har muligheten til en bedre og utvidet forståelse av fenomenet det forskes på. Én måte å triangulere på er å anvende kvantitative metoder (for eksempel spørreskjema) for å kartlegge utbredelsen av et fenomen blant mange personer, for deretter ved hjelp av kvalitative metoder (for eksempel intervju) å få dybdekunnskap om fenomenet. Det er denne fremgangsmåten jeg legger til grunn i min studie. Til tross for at metodetriangulering vil kunne være mer utfordrende enn andre «renere» metoder, er metodetriangulering innen profesjonsforskning et godt redskap til å studere flere og ulike sider ved et fenomen. Dette kan være med på å bidra til en mer ydmyk holdning i forhold til fenomenenes kompleksitet. Jeg mener selv jeg har klart å se bak resultatene av den kvantitative undersøkelsen, og inntatt en ydmyk holdning til resultatene, samt den kjensgjerning at det ikke er lett å studere sikkerhetskultur i et selskap med 200 ansatte fordelt på 15 til 20 avdelinger.

4.2 Operasjonalisering av spørreskjema

Operasjonalisering i denne sammenheng vil være å utforme spørsmål som er gyldige mål på det tema en ønsker å undersøke (Ringdal, 2001).

Spørsmålene er utvalgt med bakgrunn i James Reason sin definisjon på en god sikkerhetskultur og hentet fra validerte spørreskjema som har vært i bruk tidligere. Ifølge Ringdal (2001) kan det være lurt å «plagiere» andre, fordi det gir trygghet i at spørsmålene har vært brukt tidligere og har fungert. Temaene i undersøkelsen er operasjonalisert som følger, se fremstilling 20. Tabellen viser også hvor spørsmålene er hentet fra.

TEMA	Spørsmål	Hentet fra
Informasjon og kommunikasjon	4 til 11	TØI 1300-2014
Avvik og melde praksis	18 til 24	Ptil kulturundersøkelse
Ledelse	11 til 18	TØI-1300-2014
Ansattes holdning	24 til og med 30	TØI-1300-2014

Fremstilling 20: Spørreskjema temaoversikt

4.3 Spørreundersøkelsen.

Først anvendte jeg et spørreskjema via en web basert Questback undersøkelse, analyserer denne undersøkelsen for å kunne kartlegge fenomenet sikkerhetskultur blant mange personer i GC og i de respektive avdelingene. Samtlige 199 ansatte i GC, fikk svarprosent på 73,3 % (146 svar). Via analyse av spørreundersøkelsen fikk jeg et meget godt utgangspunkt for det videre arbeidet med dybdeintervjuer. Faren er at man ved en slik bredde ikke får tilstrekkelig dybdeforståelse som man får via eksempelvis en rekke dybdeintervjuer. En kvantitativ undersøkelsesmetode har sin styrke ved at den i større grad enn den kvalitative, gir en oversikt og klarer å gripe fatt i det som er representativt og gjennomsnittlig for den gruppen det forskes på. For å få større dybdeinnsikt, ble spørreundersøkelsen fulgt opp via gruppeintervjuer med ledergruppen, avsjekket mot primær HMS data samt at en rekke dybdeintervjuer ble gjennomført som angitt i fremstilling over og på neste side.

Spørreundersøkelsen ble lagt opp som et strukturert intervju og utført anonymt. Dette begrunnes i at svarene ofte da blir mer sannferdige videre, samt for å øke svarandelen. Malen på et metodisk opplegg er der hvor forskeren på ingen måter lar forskningsopplegget påvirke det han studerer. Sentralt står avstand mellom forsker og forskningsobjekt. Det er et mål å unngå at forskningsresultatene blir ledet av den som utfører forskningen samt at en annen forsker som utfører identisk forskningsopplegg bør oppnå samme resultat (Jacobsen, 2010).

Ifølge Professor Andrew R. Hale finnes det ingen full-validerte spørreskjema for måling av sikkerhetskultur. Tendensen er ifølge Hale at samtlige forskere starter fra begynnelsen og lager sine egne spørsmål. (Hale, 2000).

Alle fulltidsansatte i GC ble som sagt inkludert i undersøkelsen. Den teoretiske populasjonen var 199. Vedrørende svarprosent oppgir Jacobsen følgende tommelfingerregel: Over 50 % = tilfredsstillende, 60 % = godt, over 70 % = meget godt (Jacobsen, 2005:300). Totalt har vi en svarprosent på nesten 74 %, som i følge Jacobsen er meget godt. Fordelt per geografisk avdeling i fremstilling 21 under.

Deltakelse Sikkerhetskulturundersøkelsen April 2015

199 invitasjoner
146 svar
Svarprosent : 73,3 %

	Oslo	Larvik	Drammen	Moss	Krs	Svg	Bergen
Ansatte	55	45	30	25	20	7	17
Svar	46	23	23	19	16	7	12
Svar %	84 %	51%	76%	76%	80%	100%	70%

Fremstilling 21: oversikt besvarelse for spørreundersøkelse.

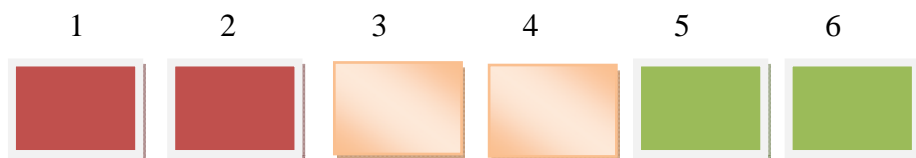
4.4 Analyse av Kvantitativ spørreundersøkelse

Den kvantitative analysen gjøres ved bruk av en enkel univariat analyse. Dette er en analyse av en variabel, der en generelt kan si at en frekvensfordeling er en oversikt over hvor ofte de ulike verdiene for én variabel forekommer hos enhetene som undersøkes. En univariat frekvensfordeling er forenklet ved at vi slår sammen alle enheter med samme verdi.

Mål for sentraltendens kan være flere, modus – median – gjennomsnitt. I mitt tilfelle benyttes gjennomsnitt som hovedtall, men jeg ser også på modal prosent og variasjonsbredde for å kunne vurdere gjennomsnittets representativitet.

Mål for spredning angir påliteligheten i sentraltendensen. Har en skala 1 og 2, så kan 75 % ha svart 2, og snitt ligge opp mot 2. Har en derimot skala 1 til 6 så vil en få fordelt svarene mer, og det gir mening å vurdere spredningen. Vurdering av spredning er derfor nødvendig når en skal vurdere pålitelighet av svarene. I mitt tilfelle har jeg vurdert Modalprosent (Prosenten av enhetene som har en verdi lik fordelingsmodus) og variasjonsbredden (Differansen mellom høyeste og laveste verdi i fordelingen) . Mål for skjevhet: Gini koeffisienten er et mål for graden av ulikhet i fordeling av et gode. Den er 1 hvis det er maksimal ulikhet og 0 hvis det er maksimal likhet. Har en stor skjevhet så vil dette indikere at en må være obs på svarenes gyldighet. Jeg beregner ikke Gini, men gjør en skjønnsvurdering av skjevhet i forbindelse med at jeg har grafiske fremstillinger av svarene. En graf som har mye svar rundt sentraltedensen / snitt, har en høyere validitet en en graf med stor spredning. Jeg har valgt å studere nærmere alle spørsmål med snitt under 3 eller kun rett i overkant av 3. Dvs da er de i en svært kritisk sone. Jeg har fordelt svarene inn i grønn, gul og rød sone som fremstilling 22 viser.

Grønn sone = Sterk kultur Gul sone = moderat sone Rød sone: Svakt/kritisk sone



1= Veldig uenig

6= Veldig enig

Fremstilling22: Analyse modell

Alle spørsmål som havner i rød sone, eller rett i overkant av snitt på tre, har jeg vurdert videre ved å se på modalprosent, variasjonsbredde og skjevhet.

4.5 Dybdeintervjuer

Basert på analyse av spørreundersøkelsen strukturerte jeg dybdeintervjuer blant en rekke medarbeidere fra både ledende og utførende personell. Bakgrunnen for valg av personell er å kunne få innspill fra en sammensatt gruppe med ulike erfaringsbakgrunn fra ulike driftssteder. Valget av dybdeintervju som er en kvalitativ metode begrunnes med at informasjonen som skal innhentes er av omfattende karakter, og det er usikkerhet knyttet til hva som er nødvendig informasjon, metoden gjør det mye lettere å kunne gjennomføre med sentrale oppfølgingsspørsmål etter hvert som de opptrer. Intervjuene jeg gjennomførte karakteriseres noen som gruppeintervju med utvidet ledergruppe, etterfulgt av noen utvalgte dybdeintervjuer som var på ca 30 min. Intervjuene var fokusert rundt de hovedfunn som ble gjort i den kvalitative undersøkelsen. Følgende intervjuobjekter enten gruppe eller individ / dybde:

<i>Nr</i>	<i>Stilling</i>	<i>Avdeling</i>	<i>Kjønn</i>	<i>Gruppe Intervju</i>	<i>Dybde Intervju</i>
1	Adm direktør	HK	Mann	X	X
2	HMS-K Direktør	HK	Mann	X	
3	Fagleder terminal	HK	Mann	X	X
4	Terminal leder	BERGEN	Mann		X
5	Terminal leder	KRS	Mann		X
6	Operativ HMS-K	KRS	Mann		X
7	Terminal	KRS	Mann		X
8	Terminal	KRS	Mann		X
9	Speditør	KRS	Mann		X
10	Speditør	KRS	Mann		X
11	Speditør	STAVANGER	Mann		X
12	Fagleder fly	Oslo	Mann	X	
13	Fagleder bil	Oslo	Mann	X	
14	HR Direktør	Oslo	Kvinne	X	
15- 21	Avd ledere	Bergen, Drammen,, Moss, Larvik, Krs, Svg.	Menn	X	

Fremstilling 23: Intervju objekter

Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene vil bli foretatt «face 2 face» uten lydopptaksmuligheter for å bedre kunne komme innpå intervjuobjektet og opprette størst mulig tillit, unngå mistro til oppgaven. For å være sikker på at alt relevant informasjon kommer med blir utvalgte intervjuer fulgt opp i etterkant på email og telefon. Lydopptak kan være en god metode, sikrer at all informasjon kommer med og gir kandidaten mulighet til å høre gjennom intervjuet flere ganger. Dog det finnes også vesentlige ulemper med lydopptak, eksempelvis at lydopptak medfører at informanten kan føle seg hemmet av opptakeren. Mitt valg var å unngå lydopptak for å sikre en pen og uformell tone som sikrer tilgang på mest mulig informasjon.

4.6 Svakheter

En svakhet kan være bruk av nokså komplekse spørreskjema til alle grupper i en undersøkelse. Generelt kan man i etterpåklokskapen si at denne metoden krever respondenter som er ganske ressurssterke og relativt interessert i problemstillingen, samt at de gjerne er vant med å delta på slike undersøkelser. Enkelte har hevdet at bruk av denne metoden kun er god når respondenten består av en «elite» dvs ressurssterke personer eller akademikere (Jacobsen, 2005). I GC arbeider en betydelig del på terminal med begrenset utdanning, samt at de i kun i svært begrenset grad er vant til å delta på slike web baserte undersøkelser. Det kan tenkes at noen kan ha utfordringer med å forstå spørsmålene, og derfor ble fanget av å svare lite nyansert i en viss fart for å bli ferdig.

Vanligvis skilles målgruppene i spørreundersøkelser for to dimensjoner a) hvor trent de er i forhold til å svare på spørreskjema, og b) hvor relevant undersøkelsens problemstilling er for medlemmene i gruppen (Jacobsen, 2005). Det er ikke gjort for GC undersøkelsen, og burde gjerne vært vurdert.

Det er videre en svakhet med oppgaven at det ble begrenset med tid til kvalitetssikring via dybdeintervjuer, og noen av intervjuene ble foretatt i for stor grad i en uformell samtale i stedet for et strukturert intervju. Videre ble mange av intervjuobjektene valgt til å være i ledende stillinger, og undersøkelsen tar nok i for liten grad hensyn til kvalitetssikring i bredden.

Det kan også være en svakhet at kandidaten har sitt virke som medlem av toppledelsen i GC, og derav har inntatt en del forhåndsinnntatte antakelser. I alle fall skal en være ydmyk for at dette kan være tilfellet.

Jeg har i spørreundersøkelsen i stor grad anvendt skjema med svar fra 1 til 6 , der tallet 1 gir veldig svak kultur og tallet 6 gir meget sterk kultur. Det vil nok kunne hevdes at en burde variert spørsmålstillingen med andre typer svaralternativ, eller i større grad ha stil spørsmålene med motsatt effekt på svaralternativene. En slik praksis ville medført mindre fare for raske og ureflekterte svar. Dette kan være en mulig svakhet ved spørreundersøkelsen.

5 Empiri og drøftelse

Jeg vil i dette kapitlet først redegjøre for hvordan jeg har gått frem i grov analysen i den kvalitative undersøkelsen i kap 5.1, deretter vil jeg redegjøre for de mest sentrale funn i kap 5.2 samt utdype delfunnene med tilhørende drøftelse knyttet til hvert enkelt område, slik:

- ✓ Funn og drøftelse emne sikkerhet & kommunikasjon i kap 5.3
- ✓ Funn og drøftelse emne ledelse i kap 5.4
- ✓ Funn og drøftelse emne melde & avvikskultur i kap 5.4
- ✓ Funn og drøftelse emne holdninger blant ansatte til robust arbeidspraksis i kap 5.6
- ✓ Funn og drøftelse emne sub kulturer og variasjoner i kap 5.7

5.1 Grovanalyse

Som nevnt i kapittel metode så har jeg delt inn i grønn – gul og rød sone, for deretter valgt ut noen områder i rød sone eller spørsmål som er bare rett over rød sone. Er det spesielle positive svar har jeg også vurdert om jeg skal studere dette videre. Tabell under viser grov analyse, og spørsmål/svar merket med **X** har jeg valgt å studere videre via å følge opp i dybdeintervjuer, sett på variabler (sett bak svarene) samt drøftet fenomen nærmere for å se på konklusjon og anbefaling til slutt. Har også studert vertikalt, dvs avdelinger og funksjonsområder, og spesielt merket av avdelinger eller funksjoner som skiller seg ut enten i positiv eller negativ forstand. Analyser på påfølgende sider, side 60 og 61.

Masteroppgave av Georg S Moltu - Sikkerhetskulturen i Greencarrier Norge

Nr	Spørsmål	SNITT	✘			✘		✘	✘
		SELSKAP	OSLO	LARVIK	MOSS	DRAMMEN	BERGEN	KR SAND	STAVG
	Jeg har hatt god dialog med mine kollegaer om risikofaktorene i mitt arbeid	3,47	3,07	3,74	3,47	3,04	4,08	4	4,25
✘	Jeg er godt informert om avdelingens HMS mål og handlingsplan for HMS	2,92	2,76	2,91	3,05	2,04	3,33	3,38	4,5
	Kommunikasjonen mellom meg og kollegaer svikter ofte på en slik måte at farlige situasjoner kan oppstå?	1,87	1,69	1,65	1,95	2,52	2,08	1,44	2
✘	Risikofylte arbeidsoperasjoner blir alltid nøye gjennomgått og kommunisert rundt før de påbegynnes	3,33	2,98	3,57	3,63	2,65	3,58	4	4,13
✘	Det kommuniseres rundt emnet sikkerhet eller HMS-K i våre avdelingsmøter	2,87	2,38	3,09	3,05	2	3,5	4,06	3,75
✘	Retningslinjer og sikkerhetsprosedyrer er godt kommunisert i vår avdeling	2,84	2,49	3	2,79	2,26	3,67	3,38	3,75
✘	Informasjonen vedrørende HMS kampanjen som ble gjennomført i selskapet høsten 2014 var god	2,97	2,73	2,74	3,11	2,74	3,33	3,19	4,38
✘	Ledelsen drøfter ofte sikkerhet med de ansatte	2,79	2,47	3,04	3	2	3,25	3,63	3,25
✘	Ledelsen gir ros til medarbeidere som prioriterer sikkerhet	2,82	2,64	3,13	3,05	2,04	2,92	3,38	3,38
	Ledelsen lar ikke effektivitet gå foran sikkerheten i en operasjon	3,47	3,11	3,57	3,68	2,74	3,83	4,56	4,13
✘	Ledelsen stanser farlige arbeidsoppdrag og aktiviteter	3,31	3,13	3,43	3,47	2,83	3,92	3,5	3,63
✘	Ledelsen er personlig involvert i aktiviteter for å bedre sikkerheten	3,32	3,11	3,61	3,32	2,52	4,33	3,81	3,5
✘	Ledelsen fremstår som gode sikkerhetsambassadører via sin adferd	3,29	3,02	3,48	3,37	2,57	3,92	4	3,75
	Ledelsen prioriterer sikkerheten høyt og tar sikkerhetsarbeidet på alvor	3,55	3,38	3,74	3,58	2,74	4,17	4,38	3,63
✘	Det er tradisjon hos oss får å melde avvik vedrørende sikkerhet og HMS-K	3,18	2,69	4	3,58	2,26	3,25	3,75	4,13
✘	Jeg er godt kjent med hvordan jeg skal gå frem for å rapportere HMS-K avvik	3,23	2,29	3,35	4,11	2,96	3,5	4	5
	Jeg blir oppmuntret av min ledelse og kollega til å rapportere HMS-K avvik	3,42	2,6	3,52	4,21	2,65	3,75	4,81	4,75
✘	Feil og mangler som blir rapportert blir tatt tak i og utbedret ilt 1 måned	3	2,67	3,22	3,32	2,48	3	3,69	3,63
✘	Vi kan se effekten av å melde avvik via at adferden endres	2,97	2,8	3,3	3,32	2,43	3	3,13	3,25
✘	Å melde avvik er uproblematisk hos oss, jeg er sikker på at dette ikke medfører sanksjoner	3,88	3,36	4,13	4,37	3,09	3,92	4,81	5,38
	Det gir ingen mening å melde HMS-K avvik da det likevel ikke medfører noen endring	2,71	2,69	2,61	3,32	3,04	2,67	2,19	1,88
	Jeg og mine kollegaer prioriterer sikkerhet foran effektivitet	3,73	3,31	3,91	4,26	3,13	3,92	4,44	4,38
	De ansatte oppmuntrer hverandre til å utføre arbeidet på en sikker måte	3,69	3,36	4,09	4,11	3,17	3,75	4,06	4,13
	Vi bruker alltid verneutstyr og forholder oss til sikkerhetsregler	3,91	2,89	4,61	4,26	4,13	4,25	4,31	4,88
	Sikkerhet er et viktig element når våre medarbeidere velger underlevr	3,53	3,11	3,7	3,79	3,35	3,75	3,75	4,5
✘	Jeg bruker ikke materiell eller arbeidsmetode som kan være til fare for liv og helse, ei heller tillater jeg andre å gjøre det	4,7	4,47	5	4,95	4,7	4,33	4,5	5,5
✘	Jeg mener at HMS og sikkerhetsarbeidet er svært viktig for GREENCARRIER og vår avdeling	4,8	4,13	4,39	5,05	5,17	4,75	5,13	5,38

Fremstilling 24: Grovanalyse skjema for GC med alle avdelinger.

Masteroppgave av Georg S Moltu - Sikkerhetskulturen i Greencarrier Norge

Nr	Spørsmål	SNITT	SNITT	SNITT	SNITT UTEN	SNITT MED	SNITT
		SELSKAP	TERMINAL	SPEDISJON	PERS ANSVAR	PERS ANSV	LEDERGR
	Jeg har hatt god dialog med mine kollegaer om risikofaktorene i mitt arbeid	3,47	3,77	3,19	3,42	3,66	4,05
✘	Jeg er godt informert om avdelingens HMS mål og handlingsplan for HMS	2,92	2,74	2,81	2,89	3,03	3,63
	Kommunikasjonen mellom meg og kollegaer svikter ofte på en slik måte at farlige situasjoner kan oppstå?	1,87	1,77	1,89	1,89	1,81	1,84
✘	Risikofylte arbeidsoperasjoner blir alltid nøye gjennomgått og kommunisert rundt før de påbegynnes	3,33	3,69	3,1	3,18	3,84	3,68
✘	Det kommuniseres rundt emnet sikkerhet eller HMS-K i våre avdelingsmøter	2,87	3,09	2,63	2,71	3,44	3,89
✘	Retningslinjer og sikkerhetsprosedyrer er godt kommunisert i vår avdeling	2,84	3,06	2,69	2,82	2,91	3,37
✘	Informasjonen vedrørende HMS kampanjen som ble gjennomført i selskapet høsten 2014 var god	2,97	2,66	2,91	3,02	2,81	3,63
✘	Ledelsen drøfter ofte sikkerhet med de ansatte	2,79	2,71	2,61	2,68	3,19	3,63
✘	Ledelsen gir ros til medarbeidere som prioriterer sikkerhet	2,82	2,63	2,69	2,7	3,25	3,79
	Ledelsen lar ikke effektivitet gå foran sikkerheten i en operasjon	3,47	3,43	3,23	3,3	4,09	4,63
✘	Ledelsen stanser farlige arbeidsoppdrag og aktiviteter	3,31	3,14	3,14	3,17	3,81	4,21
✘	Ledelsen er personlig involvert i aktiviteter for å bedre sikkerheten	3,32	3,14	3,18	3,18	3,81	4,26
✘	Ledelsen fremstår som gode sikkerhetsambassadører via sin adferd	3,29	3,2	3,14	3,18	3,69	4,05
	Ledelsen prioriterer sikkerheten høyt og tar sikkerhetsarbeidet på alvor	3,55	3,34	3,39	3,48	3,78	4,42
✘	Det er tradisjon hos oss får å melde avvik vedrørende sikkerhet og HMS-K	3,18	3,06	3,1	3,18	3,22	3,68
✘	Jeg er godt kjent med hvordan jeg skal gå frem for å rapportere HMS-K avvik	3,23	3,31	3	3,06	3,84	4,11
	Jeg blir oppmuntret av min ledelse og kollega til å rapportere HMS-K avvik	3,42	3,43	3,21	3,29	3,88	4,47
✘	Feil og mangler som blir rapportert blir tatt tak i og utbedret ila 1 måned	3	3,11	2,79	2,96	3,16	3,68
✘	Vi kan se effekten av å melde avvik via at adferden endres	2,97	2,97	2,88	2,97	2,94	3,16
✘	Å melde avvik er uproblematisk hos oss, jeg er sikker på at dette ikke medfører sanksjoner	3,88	3,91	3,64	3,76	4,31	4,58
	Det gir ingen mening å melde HMS-K avvik da det likevel ikke medfører noen endring	2,71	2,51	2,81	2,73	2,66	2,58
	Jeg og mine kollegaer prioriterer sikkerhet foran effektivitet	3,73	3,94	3,49	3,68	3,94	4,21
	De ansatte oppmuntrer hverandre til å utføre arbeidet på en sikker måte	3,69	3,83	3,51	3,6	4,03	4,05
	Vi bruker alltid verneutstyr og forholder oss til sikkerhetsregler	3,91	4,4	3,6	3,82	4,25	4,42
	Sikkerhet er et viktig element når våre medarbeidere velger underlevr	3,53	3,57	3,43	3,46	3,75	3,89
✘	Jeg bruker ikke materiell eller arbeidsmetode som kan være til fare for liv og helse, ei heller tillater jeg andre å gjøre det	4,7	4,77	4,6	4,68	4,78	4,79
✘	Jeg mener at HMS og sikkerhetsarbeidet er svært viktig for GREENCARRIER og vår avdeling	4,8	4,97	4,4	4,6	5	5,37

Fremstilling 25: Grovanalyse skjema for GC med funksjonsområder

5.2 Oppsummert sentrale hovedfunn:

Hovedfunn informasjon og kommunikasjon , hovedfunn 1

Området sikkerhetskommunikasjon er et stort forbedringspotensial for selskapet totalt sett. Medarbeiderne opplever ikke at de er informert om mål og handlingsplaner for HMS, sikkerhetsretningslinjer eller kommunikasjon vedrørende HMS i lokale avdelingsmøter. Spesielt ser en dette gjeldende for Oslo og Drammen der score tilsier et betydelig forbedringspotensial

Hovedfunn ledelse, hovedfunn 2

Ved analyse av ledelsens rolle, holdning og adferd kan det virke som at mange har en opplevelse av at ledelsens rolle og adferd knyttet til sikkerhet ikke er optimal for å fremme en robust sikkerhetskultur.

Hovedfunn avvik og meldepraksis, hovedfunn 3 og 4

Det er variabelt i forhold til hvordan avvikskulturen oppleves av medarbeiderne i GC, men en aktiv og homogen avvikskultur som bygger opp om kontinuerlig forbedring og læring, avdekker undersøkelsen at medarbeiderne ikke opplever per dato i GC.

20% av medarbeiderne har svart 1 og 2 på opplevelsen av om det er uproblematisk å melde avvik i GC uten fare for sanksjoner. I Drammen er dette tallet over 50%., mens i Oslo gir 1 av 3 medarbeidere score 1 og 2 på samme spørsmål. Dette er et svært kritisk punkt for å kunne utvikle en robust sikkerhetskultur, og vil selvsagt være gjenstand for videre drøftelse.

Hovedfunn holdninger til robust arbeidspraksis, hovedfunn 5 og 6

Arbeidspraksis oppleves som ganske robust av medarbeiderne i GC. Medarbeidere opplever ikke at de bruker materiell eller arbeidsmetode som kan være til fare for liv og helse, dette er i motstrid til tidligere forskning i avdeling Kristiansand. Jeg ønsker spesielt å høre mer om dette i oppfølgende dybdeintervjuer

Et positivt funn er det at de ansatte mener at HMS og sikkerhetsarbeid er svært viktig for GC, og danner et godt utgangspunkt for videre arbeid.

Hovedfunn variasjon i sikkerhetskultur, hovedfunn 7- 8 og 9

Det finnes variasjoner mellom lokale avdelinger. Drammen og Oslo har en opplevd sikkerhetskultur som beskrives som til tider dårlig, mens KRISTIANSAND og Stavanger komme best ut, og har til dels innen noen områder en opplevd sikkerhetskultur som kan beskrives som bedre og til dels sterk.

Det finnes mindre forskjeller i hvordan sikkerhetskulturen oppleves på terminal vs spedisjon/kontor, men det er avdekket at medarbeidere på spedisjon har innslag av en holdning som innebærer at de ser sikkerhet som mindre relevant opp mot deres aktivitet som speditør på kontoret

Ledergruppen sentralt har en betydelig bedre opplevelse av sikkerhetskulturen totalt sett en personell uten personalansvar

5.3 Funn og drøfting emne informasjon og kommunikasjon

Bygger informasjon og kommunikasjon i GC opp om å bygge en robust sikkerhetskultur i GC?

Fremstilling 23 og 25 gir følgende del-funn total for selskapet knyttet til informasjon og kommunikasjon:

1. I svært liten grad er medarbeidere informert om avdelingens HMS mål og handlingsplan for HMS
2. Risikofylte arbeidsoperasjoner blir i liten grad gjennomgått og kommunisert rundt før de settes i gang.
3. Det kommuniseres i svært liten grad rundt sikkerhet og HMS i avdelingsmøter
4. Retningslinjer og prosedyrer er i svært liten grad kommunisert og er lite kjent
5. HMS Kampanje er i svært liten grad kommunisert videre fra Branch manager lokalt.

Vil spesielt bemerke et funn. I forbindelse med HMS avviskampanjen våren 2014 ble det kommunisert mål samt ukentlig status i forhold til mål via branch managere. Til tross for dette er det i 4 av 7 avdelinger rødt på dette spørsmål. Blir Branch Manager en hindring til å få budskapet ut til alle i stedet for en effektiv kanal for å videre bringe informasjon ?

Spørsmål	GC	OSL	LAR	MOSS	DRA	BERGE N	KRISTI ANSA ND	STV
Jeg er godt informert om avdelingens HMS mål og handlingsplan for HMS	2,92	2,76	2,91	3,05	2,04	3,33	3,38	4,5
Risikofylte arbeidsoperasjoner blir alltid nøye gjennomgått og kommunisert rundt før de påbegynnes	3,33	2,98	3,57	3,63	2,65	3,58	4	4,13
Det kommuniseres rundt emnet sikkerhet eller HMS-K i våre avdelingsmøter	2,87	2,38	3,09	3,05	2	3,5	4,06	3,75
Retningslinjer og sikkerhetsprosedyrer er godt kommunisert i vår avdeling	2,84	2,49	3	2,79	2,26	3,67	3,38	3,75
Informasjonen vedrørende HMS kampanjen som ble gjennomført i selskapet høsten 2014 var god	2,97	2,73	2,74	3,11	2,74	3,33	3,19	4,38

Fremstilling 26 Analyse avdelinger informasjon/kommunikasjon

Oppsummert kan del-funn innen informasjon & kommunikasjon oppsummeres via følgende formulerte hovedfunn 1 :

Området sikkerhetskommunikasjon er et stort forbedringspotensial for selskapet totalt sett. Medarbeiderne opplever ikke at de er informert om mål og handlingsplaner for HMS, sikkerhetsretningslinjer eller kommunikasjon vedrørende HMS i lokale avdelingsmøter. Spesielt ser en dette gjeldende for Oslo og Drammen der score tilsier et betydelig forbedringspotensial

DRØFTELSE INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON:

Kultur og sikkerhetskultur er begreper som er vanskelig å gi tydelig definisjon på selv om det er enighet i hvilke komponenter kultur og sikkerhetskultur innebærer. Det er ulike definisjoner av sikkerhetskultur, og begrepet tolkes variert med utgangspunkt i hvilket syn kilden har på sikkerhetskultur som begrep. Min drøftelse vil nok gjerne bære preg av mitt syn på sikkerhetskultur som i stor grad er sammenfallende med James Reason, og som sier at sikkerhetskultur kan påvirkes og utvikles.

Ser en på den kvantitative undersøkelsen så ser en at en har i stor grad en «lav til moderat» modalprosent, samt en stor spredning i svarene. Gini er ikke beregnet, men har gjort en

skjønnsvurdering ift om den er høy – middels eller lav. (Høy betyr stor grad av pålitelighet, mens lav betyr stor spredning og derav mindre pålitelighet)

Finner følgende vurdering av spørsmålenes validitet ved å studere svarene fra den kvantitative undersøkelsen:

Nr	Spørsmål	SNITT	Selskap	Selskap	Selskap	Selskap
		SELSKAP	MODAL	MODAL %	VAR BREDDE	GINI
✘	Jeg har hatt god dialog med mine kollegaer om risikofaktorene i mitt arbeid	3,47	3	26 %	5	Middels
✘	Jeg er godt informert om avdelingens HMS mål og handlingsplan for HMS	2,92	2	25 %	5	Middels
	Kommunikasjonen mellom meg og kollegaer svikter ofte på en slik måte at farlige situasjoner kan oppstå?	1,87	1	50 %	4	Høy
✘	Risikofylte arbeidsoperasjoner blir alltid nøye gjennomgått og kommunisert rundt før de påbegynnes	3,33	4	21 %	5	Middels
✘	Det kommuniseres rundt emnet sikkerhet eller HMS-K i våre avdelingsmøter	2,87	2	26 %	5	Middels
✘	Retningslinjer og sikkerhetsprosedyrer er godt kommunisert i vår avdeling	2,84	2	24 %	5	Middels
✘	Informasjonen vedrørende HMS kampanjen som ble gjennomført i selskapet høsten 2014 var god	2,97	3	32 %	5	Middels

Fremstilling 27 : Vurdering av svarenes pålitelighet.

Den kvantitative undersøkelsen bekrefter i stor grad «lav til moderat» modalprosent, samt en stor spredning i svarene, med en Gini som er moderat. Dette indikerer at svarene er noe upålitelige, og derav kan dybdeintervjuene brukes som en kilde til ytterligere kunnskap.

Via dybdeintervjuer samt sjekk mot HMSK systemet ble det funnet at det i liten grad fantes HMSK mål og handlingsplaner på de lokale avdelinger, samt at flere hadde lite opplæring i HMS systemet. Videre var få i liten eller i ingen grad informert om HMS kampanje som ble gjennomført i selskapet av den lokale ledelsen. Denne informasjon hadde stoppet opp hos lokal ledelse etter å ha blitt formidlet av HMS avdelingen via lokal ledelse.

Sett i lys av James Reason sin teori og R Westrum sin High Integrity teori er det til dels kritikkverdige forhold som er avdekket. Reason hevder at det å kunne utvikle en lærende kultur som er godt informert er en sentral forutsetning for å unngå uønskede hendelser. Virksomheter må aktivt søke etter feil og læring, dette må blant annet skje via aktiv kommunikasjon og informasjon til organisasjonen (Westrum 2009). Det handler i stor grad om aktivt å søke og gi informasjon som kan forbedre sikkerheten. Det at en ikke får etablert lokale mål og handlingsplaner, samt videreformidlet informasjon om de sentrale mål og handlingsplaner som finnes vil ikke bygge opp om en robust sikkerhetskultur. Kvalitativ undersøkelse / dybdeintervju avdekker at flere medarbeidere sier at HMS som helhet ikke er en prioritert område, og at det derfor heller ikke kommuniseres for mye rundt dette. Videre er det flere som påpeker at det lokalt hverken finnes lokale mål eller lokale handlingsplaner, og at de derfor synes spørsmålene derfor er litt lite relevante.

På den annen side kan en si at de avdelinger som mangler HMS mål og handlingsplaner mener at de likevel har dette når de får informasjon via de sentrale mål og handlingsplaner som er satt for GC totalt sett. Disse sentrale mål og handlingsplaner er dog i liten grad kjent hos lokale avdelinger og hos lokal ledelse.

Krav til å øke profitten, produktiviteten og overskuddet synes å være blant de største utfordringene for å oppnå høy integritet og sikkerhet i organisasjoner påpeker blant annet Westrum. Organisasjoner som gjennomgår endringsprosesser, for eksempel utvidelse, har sjeldent hverken tid eller penger til å investere i tilstrekkelig trening eller opplæring i sikkerhet. I disse organisasjonene får profitt forrang for sikkerhet (Westrum, 2009). Når det gjelder GC har det vært en endringsprosess med fusjon av selskaper og innføring av blant annet en del felles systemer. Det kan virke som informasjonsflyten om sikkerhet ikke helt har fungert og vært et prioritert område, da mesteparten av fokuset har vært rettet mot en vellykket integrering og økonomiske mål. På den annen side kan en si at det finnes deler av organisasjonen som prioriterer sikkerhet og sikkerhetskommunikasjon, både medarbeidere i Kristiansand og Stavanger skiller seg fra øvrig organisasjon. Her har man se en bedre evne til å kommunisere både HMS mål og tiltaksplaner en øvrig organisasjon i GC.

Kommunikasjon og informasjonsflyt er en svært viktig og sentral del av sikkerhetskultur, jamfør sitat «*When there is a lack of dialogue, unpleasant things can happen*» (Westrum, 2009:5-8). I den kvalitative undersøkelsen fremkommer det at flere er dårlig informert om HMSK generelt, men at de i større grad snakker om sikkerhet med sine kollegaer via uformelle fora og samtaler. Flere påpeker i dybdeintervjuer at det ikke bare er de formelle møtene og formell informasjon og kommunikasjon som må vektlegges, men enkelte mener at i stor grad så vil uformelle kanaler være like gode som de formelle for å bygge en robust kultur for informasjon og kommunikasjon, eks vis i lunsj eller uformelle møtesteder.. En bør være klar over dette fenomenet (uformelle kanaler) som gjerne ikke har komnt godt nok frem i den kvantitative undersøkelsen. Dette er nok også noe som en kan se tendenser for ved å ta et blikk på spørsmål nr 4 i undersøkelsen, her indikeres det at det foregår en del sikkerhetskommunikasjon uformelt i organisasjonen. En kan si at det er avdekket til dels uheldige svar knyttet til formell informasjon og kommunikasjon, men på den andre side kan det virke som om det foregår til en viss grad en uformell kommunikasjon om sikkerhet mellom medarbeidere i organisasjonen, samt at flertallet av medarbeidere mener dette er et viktig område for GC.

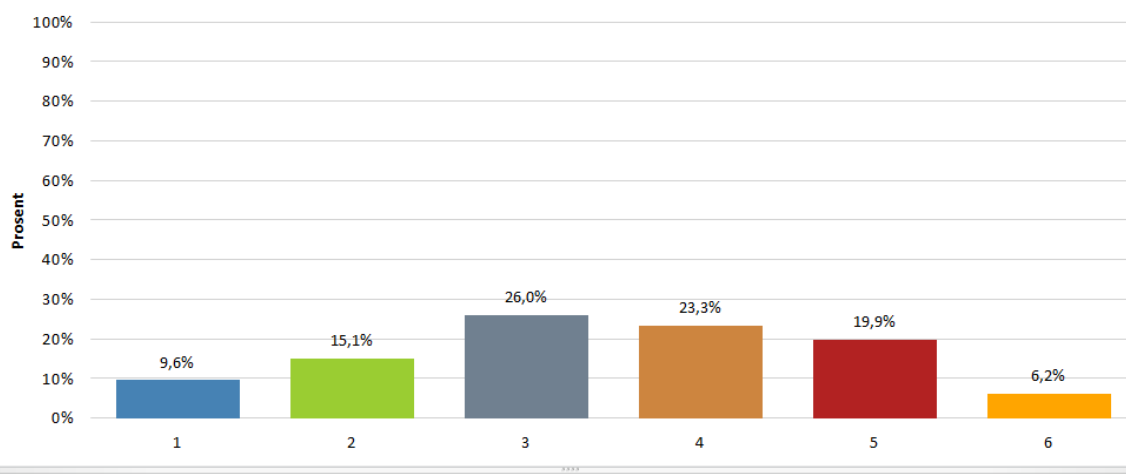
Informasjonsflyt er en essensiell del av sikkerhetskulturen, og Westrum skiller mellom tre typer informasjonsflyt i organisasjoner: Patologisk, byråkratisk og generativ (Westrum, 2009). En skal være observant på at i enkelte avdelinger har innslag av en sikkerhetskultur som til en viss grad kan sammenlignes ned en patologisk kultur. Jeg vil ikke på bakgrunn av studien kunne fastslå dette, men bare peke på at elementer som kjennetegner en patologisk sikkerhetskultur kan sees i noen avdelinger. Dette være innslag av forhold som at informasjon holdes tilbake - samarbeid frarådes – budbringer blir skutt. På den annen side er ikke dette tydelig komnt frem i påfølgende dybdeintervjuer, og derav må kunne sies å være svake tendenser i enkelte avdelinger.

Pålitelighet:

En skal selvsagt ta i betraktning at flere av svarene i kvantitativ analyse har stor spredning og derav bør tolkes i et kritisk lys. Videre er det å bemerke at dybdeintervjuer og sjekk av primærdata ikke ble tillagt like mye tid som spørreundersøkelsen, dette i seg selv gir grunn til å tolke resultatene på en kritisk måte. I enkelte samtaler er det også gitt visse signaler om behovet for å ta sin lokale leder, og dette har til dels vist seg i andre kartlegginger gjennomført i GC. En skal være observant på at dette i enkelte avdelinger kan gi en kilde til feil, men på den annen side er det også i disse avdelinger avdekket betydelig forbedringspotensial som ikke bør neglisjeres.

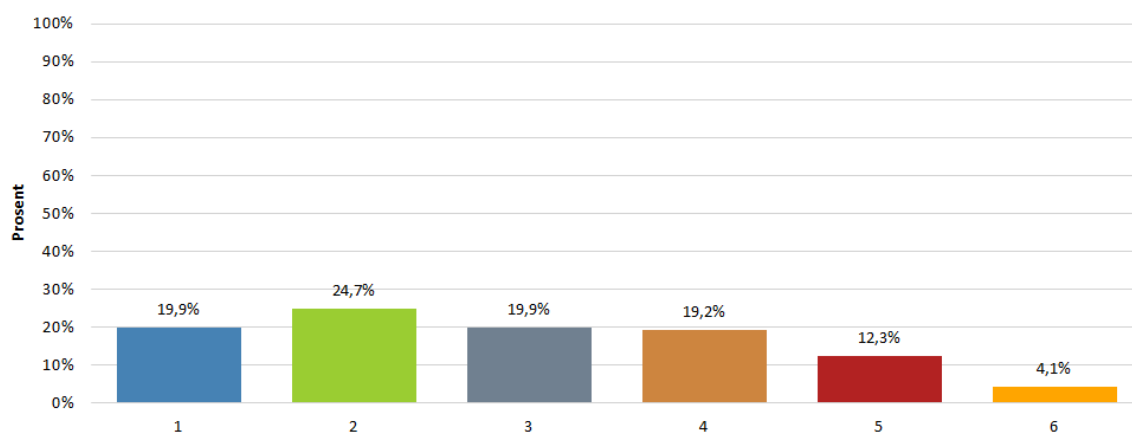
4. Jeg har hatt god dialog med mine kollegaer om risikofaktorene i mitt arbeid

KOMMUNIKASJON OM SIKKERHET. Effektiv kommunikasjon både skriftlig, verbalt eller via symboler er viktig for å informere våre medarbeidere om vårt sikkerhetsarbeid. Dette er et krevende felt, hva er nok og hva er godt nok? Innsikt i hvordan vår sikkerhetskommunikasjon oppfattes av organisasjonen er en nødvendig forutsetning for å kunne vurdere eventuelle forbedringer.



Fremstilling 28 Fordeling - god dialog med kollegaer

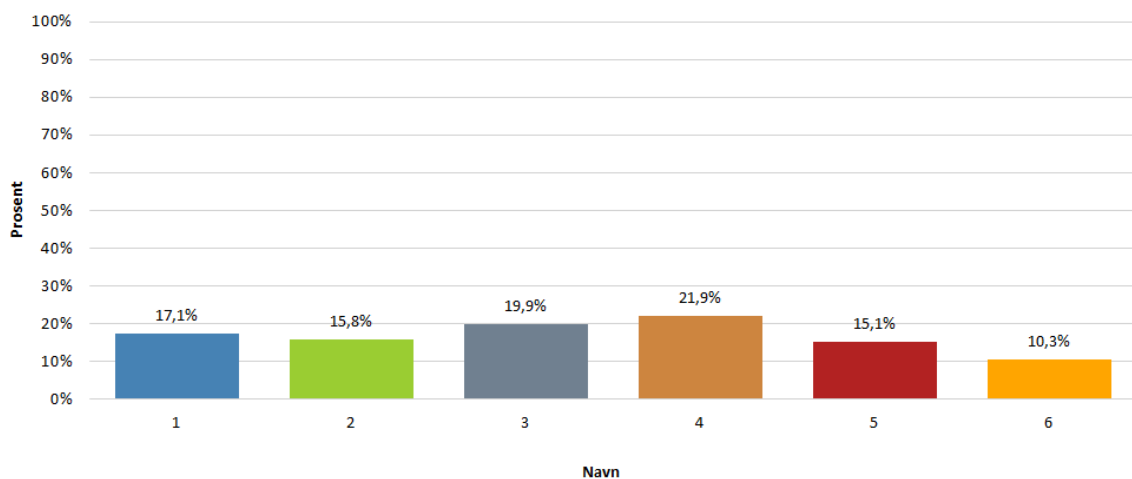
5. Jeg er godt informert om avdelingens HMS mål og handlingsplan for HMS



Navn	Prosent
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

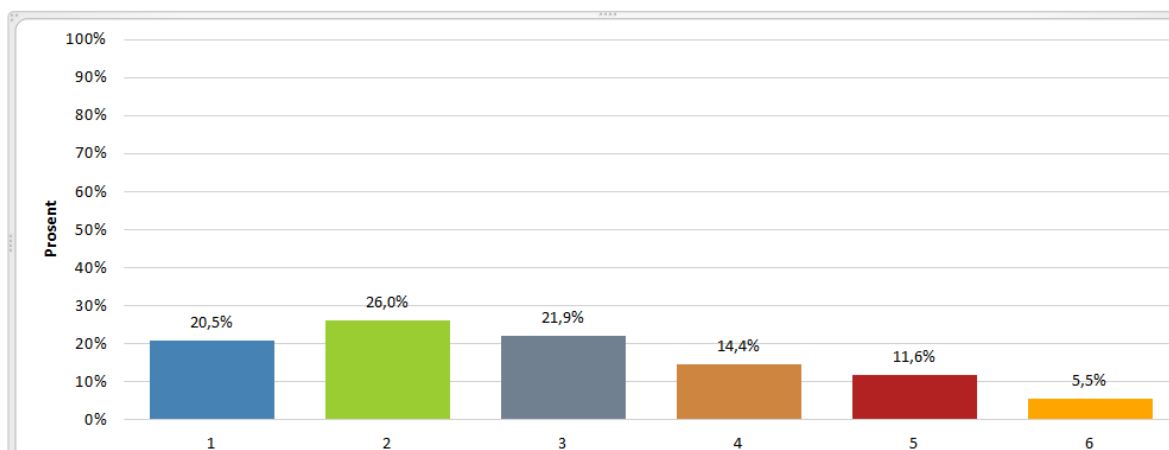
Fremstilling 29 Informasjon om avdelingens HMS mål og handlingsplaner

7. Risikofylte arbeidsoperasjoner blir alltid nøye gjennomgått og kommunisert rundt før de påbegynnes



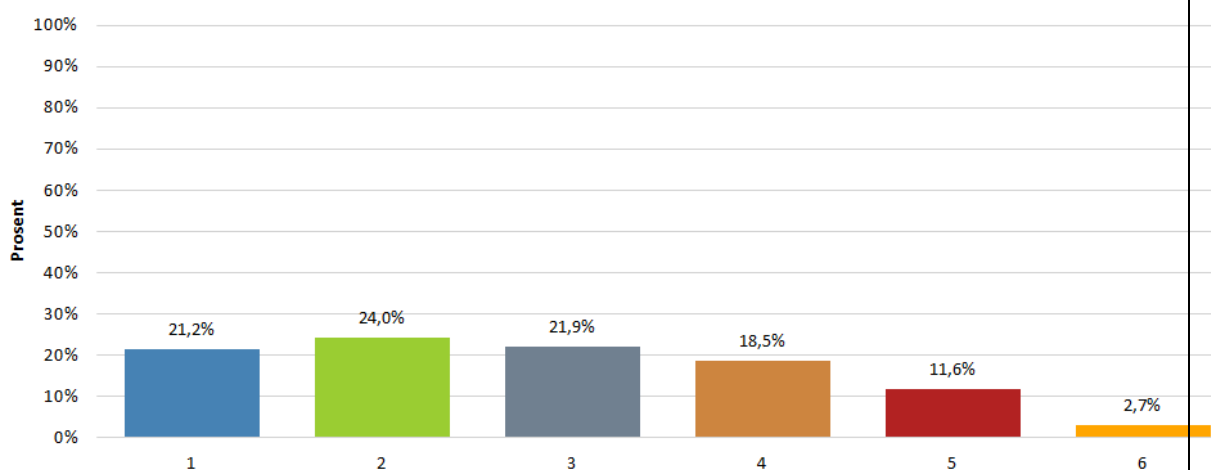
Fremstilling 30 : Risikofylte arbeidsoperasjoner gj gang.

8. Det kommuniseres rundt emnet sikkerhet eller HMS-K i våre avdelingsmøter



Fremstilling 31. Kommunikasjon i avdelingsmøter

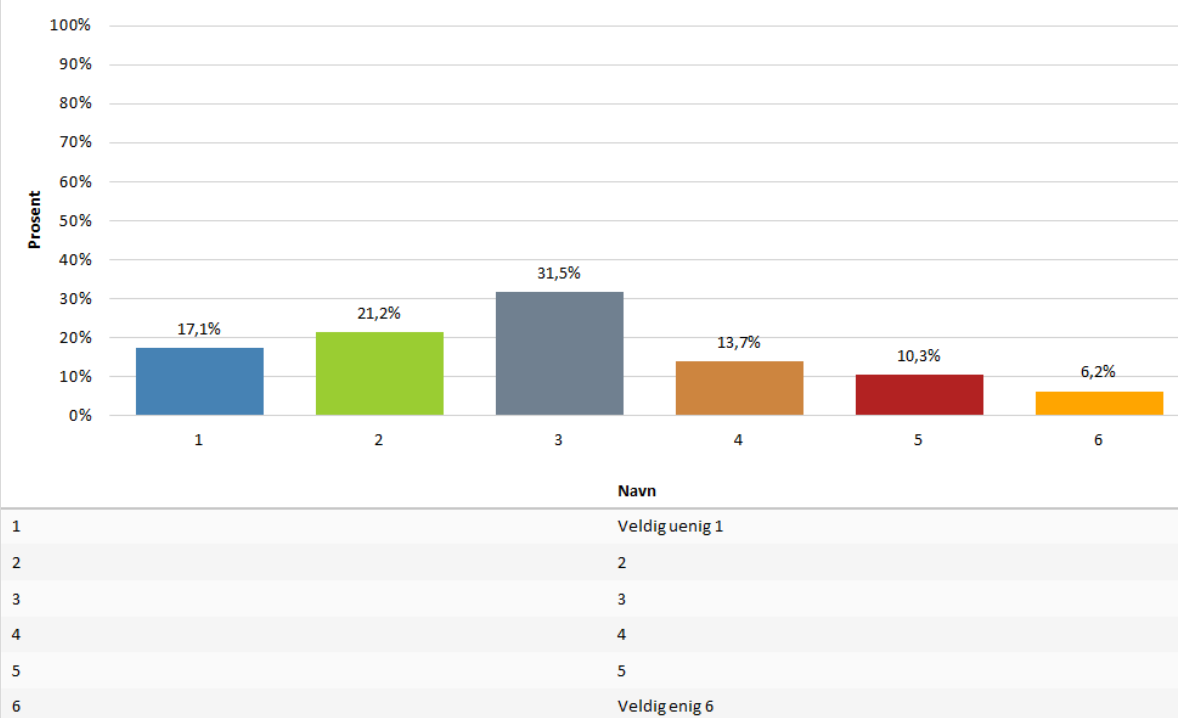
9. Retningslinjer og sikkerhetsprosedyrer er godt kommunisert i vår avdeling



	Navn
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

Fremstilling 32. Kommunikasjon i avdelingsmøter

10. Informasjonen vedrørende HMS kampanjen som ble gjennomført i selskapet høsten 2014 var god



Fremstilling 33 Informasjon HMS kampanje ?

5.4 Funn og drøftelse emne ledelsens holdning og adferd

Bygger ledelsens holdning, adferd og rolle opp om en robust sikkerhetskultur?

Jeg vil her redegjøre for del-funn knyttet til emnet ledelse totalt for selskapet, for deretter prøve å oppsummere i et samlet hovedfunn samt drøfte deretter. Delfunn ledelse totalt for selskapet GC:

- Ledelsen snakker lite om sikkerhet med sine medarbeidere
- Ledelsen gir i liten grad ros og tilbakemeldinger til medarbeidere som prioriterer sikkerhet.
- Ledelsen er i liten grad involvert i aktiviteter for å bedre sikkerheten.
- Ledelsen stanser i liten grad farlige arbeidsoppgaver og oppdrag
- Ledelsen oppfattes ikke som gode sikkerhetsambassadører blant de ansatte i GC.

Spørsmål	SNITT							
	SELSKAP	OSLO	LARVIK	MOSS	DRAMMEN	BERGEN	KR SAND	STAVG
Ledelsen drøfter ofte sikkerhet med de ansatte	2,79	2,47	3,04	3	2	3,25	3,63	3,25
Ledelsen gir ros til medarbeidere som prioriterer sikkerhet	2,82	2,64	3,13	3,05	2,04	2,92	3,38	3,38
Ledelsen lar ikke effektivitet gå foran sikkerheten i en operasjon	3,47	3,11	3,57	3,68	2,74	3,83	4,56	4,13
Ledelsen stanser farlige arbeidsoppgaver og aktiviteter	3,31	3,13	3,43	3,47	2,83	3,92	3,5	3,63
Ledelsen er personlig involvert i aktiviteter for å bedre sikkerheten	3,32	3,11	3,61	3,32	2,52	4,33	3,81	3,5
Ledelsen fremstår som gode sikkerhetsambassadører via sin adferd	3,29	3,02	3,48	3,37	2,57	3,92	4	3,75
Ledelsen prioriterer sikkerheten høyt og tar sikkerhetsarbeidet på alvor	3,55	3,38	3,74	3,58	2,74	4,17	4,38	3,63

Fremstilling 34 Analyse avdelinger emne ledelse

Oppsummert kan del-funn rundt emnet ledelse oppsummeres og beskrives som et hovedfunn nr 2

Ved analyse av ledelsens rolle, holdning og adferd kan det virke som at mange har en opplevelse av at ledelsens rolle og adferd knyttet til sikkerhet ikke er optimal for å fremme en robust sikkerhetskultur.

DRØFTELSE EMNE LEDELSEN HOLDNING OG ADFERD

Min drøftelse vil nok igjen bære preg av mitt syn på sikkerhetskultur som i stor grad er sammenfallende med James Reason, og som sier at sikkerhetskultur kan påvirkes og utvikles, også via ledelse. I teori kapittelet har vi sett at flere forskere deler dette synet, og flere påpeker at uten ledelsens engasjement for sikkerhet så vil en ikke kunne utvikle en god og formålstjenlig HMS Kultur, herunder Nævsstad og Karlsen.

Ser vi igjen på den kvantitative undersøkelsen så ser en at en har i stor grad en «lav til moderat» modalprosent, samt en stor spredning i svarene. Det er i enda større grad en for tidligere omtalt område informasjon og kommunikasjon større spredning og usikkerhet knyttet til svarene for emnet ledelsens holdning og adferd. Dette indikerer lav pålitelighet og derav vil kvalitetssikring via dybdeintervjuer og avsjekk mot primærdata være med på å kvalitetssikre funnene.

Nr	Spørsmål	SNITT	Selskap	Selskap	Selskap	Selskap
		SELSKAP	MODAL	MODAL %	VAR BREDE	GINI
✿	Ledelsen drøfter ofte sikkerhet med de ansatte	2,79	3	29 %	5	Middels
✿	Ledelsen gir ros til medarbeidere som prioriterer sikkerhet	2,82	2	27 %	5	Middels
	Ledelsen lar ikke effektivitet gå foran sikkerheten i en operasjon	3,47	3	29 %	5	Lav
✿	Ledelsen stanser farlige arbeidsoppdrag og aktiviteter	3,31	3	26 %	5	Middels
✿	Ledelsen er personlig involvert i aktiviteter for å bedre sikkerheten	3,32	3	25 %	5	Middels
✿	Ledelsen fremstår som gode sikkerhetsambassadører via sin adferd	3,29	3	25 %	5	Middels
	Ledelsen prioriterer sikkerheten høyt og tar sikkerhetsarbeidet på alvor	3,55	3	26 %	5	Middels

Fremstilling 35 Pålitelighetsvurdering av svarene

Via dybdeintervjuer ønsket jeg å kvalitetssikre hovedfunn og del-funn samt se på om der er noen andre forhold som medarbeiderne ønsket å ta opp. Via den kvalitative kvalitetssikringen fikk jeg i stor grad bekreftet den kvantitative undersøkelsens hovedfunn og delfunn, men jeg fikk også indikasjoner på flere andre forhold som kunne vært forbedret.

Ledelse informasjon og kommunikasjon: Ledelsen snakker lite om sikkerhet med sine medarbeidere og gir i liten grad ros og tilbakemeldinger til medarbeidere som prioriterer sikkerhet. De fleste steder blir det bekreftet at HMS sjelden eller aldri er på agendaen, og i tilfellet så er det mer i forbifarten sikkerhet og HMS tas opp i avdelingsmøter. Ser en på referat fra lokale og sentrale ledermøter, vil en finne ut at HMSK i liten grad er omtalt. Det finnes også i liten grad emails eller HMS Nytt fra ledelsen der nyheter gis til medarbeiderne. Mye av informasjonen er rettet mot økonomi, drift og miljø, mindre på sikkerhet.

De ansatte har i de fleste avdelinger liten eller ingen informasjon om GCs mål, strategi og handlingsplaner for HMS, og de kan i liten grad huske at ledelsen har kommunisert GCs ambisjon innen området. Viktigheten av tydelig ledelse og målsetninger fremheves av flere. . For å gjennomføre endringer er det nødvendig med en klar oppfatning av retning og et sterkt fokus på de kritiske aktivitetene, men også at en kommuniserer visjon som gir et klart bilde av fremtidig ønsket situasjon, som enkelt kan kommuniseres til de ansatte. Har ikke hørt noen som har kunne gi en slik beskrivelse av en ønsket situasjon/fremtidsbilde for HMS i GC, og dette vil kunne hindre eierskap til nødvendige prosesser for endring, da enhver endring krever et mål og ønsket situasjonsbilde. På den annen side viser det seg at enkelte i sentralledelsen har et syn på hva som er målet, men selv her virker det ikke som at visjon og ønsket situasjon er helt gjennomsyret og homogen, heller ikke innad i ledergruppen. Det kan virke som det er et behov for tydeliggjøring og forankring i forhold til ønsket situasjon. Når det er sagt er det avdekket en tydelig ambisjon i forhold til ytre miljø, dette virker i større grad å være kjent blant ledere og medarbeidere.

Visjonen bør kommuniseres ofte og gjennom alle tilgjengelige informasjonskanaler for å opprettholde fokus på endringene en ønsker å oppnå. Den viktigste faktoren er at ledere fremstår som symboler på endringene ved prinsippet ”walk the talk”, og også her er det avdekket forhold som ikke virker formålstjenlig for at en skal ha en robust arbeidspraksis og sikkerhetskultur. Flere påpeker at en har i liten grad blitt kommunisert visjon, mål og handlingsplaner for miljø av sin leder, og flere savner mer kommunikasjon og informasjon rundt sikkerhet og HMS generelt.

Informasjon som gis sentralt om HMSK har vært et ønske skulle gå via lokal ledelse. Flere steder virker det som ikke denne informasjon har kom til medarbeiderne, blant annet i forbindelse med sentral HMS kampanje. Det kan virke som Branch Manager/lokal ledelse blir et bud-hinder i stedet for en budbringer. En må nok fremover være observant på at en har hensiktsmessige kommunikasjonskanaler. En skal likevel være observant på at lokal ledelsesinvolvering er viktig, så en bør gjerne balansere dette med sentralt vs lokal informasjon. En vil ikke kunne oppnå endring uten lokal medvirkning, og da er BM og lokal ledergruppe svært sentral i arbeidet. Dvs en må ikke komme opp i en situasjon hvor en bare sender ut meldinger uten at det blir tatt tak i av lokal ledelse, det er en utfordring som en bør ta hensyn til i det videre arbeidet.

Undersøkelsen avdekker at det i liten grad finnes fora eller kanaler hvor en kan dele beste praksis vedrørende HMS. Flere påpeker at en savner et fora hvor kommunikasjon og erfaringsutveksling via deling av feil, mangler og avvik blir gjennomgått på en konstruktiv måte. På den annen side må vi påpeke at det i KRISTIANSAND og STAVANGER er noe annerledes, der har en forsøkt møtearena hvor en har gjennomgått avvik og beste praksis.

Ledelsen som engasjerte ambassadører: Ledelsens engasjement i forhold til sikkerhet samt gjensidig tillit og rapportering vektlegges gjerne som kjernefaktorer for utvikling av en god sikkerhetskultur, spesielt viktig er ledelsens engasjement. Det å jobbe med å forbedre sikkerheten i en organisasjon i henhold til HMS-lovgivningen og derav skape en robust arbeidspraksis er en kontinuerlig arbeidsoppgave for ledelsen og bedriften som helhet (Karlsen, 2007).

«Det mest effektive virkemiddelet en leder kan ta i bruk for å påvirke resten av organisasjonen, er personlig og direkte engasjement», som skaper troverdighet (Hovden m.fl., 1992:45).

Organisasjoner med god sikkerhetskultur har ofte en ledelse med høy fokus på sikkerhet, og hvor sikkerhet settes på agenda i avdelingsmøter og andre fora. Ledelsen skal fremstå som forbilder og utvikle holdninger og verdier, hvor de gjennom sin kommunikasjon og adferd formidler at dette er noe de er opptatt av. De må vise i handling at sikkerhet kommer først og at det ikke er akseptabelt med snarveier på bekostning av sikkerhet. Ledelsen skal motivere til en adferd som støtter de uttalte sikkerhetspolicyer, mål og HMS- og kvalitetsaktiviteter i organisasjonen. En vil nok ikke se dette er gjennomsyret i organisasjonen, men i avdelinger som Stavanger og KRISTIANSAND er dette bedre en i øvrig deler av organisasjonen. Det kan være at grunnen for dette er at disse avdelinger har gjennomgått en ISO 9001 og ISO 14001 sertifisering, noe som kan ha bidratt til økt fokus fra lokal ledelse. I alle fall påpeker flere at sertifiseringsprosessen i Stavanger og Kristiansand har medført økt fokus på HMSK generelt, også fra den lokale ledelsen.

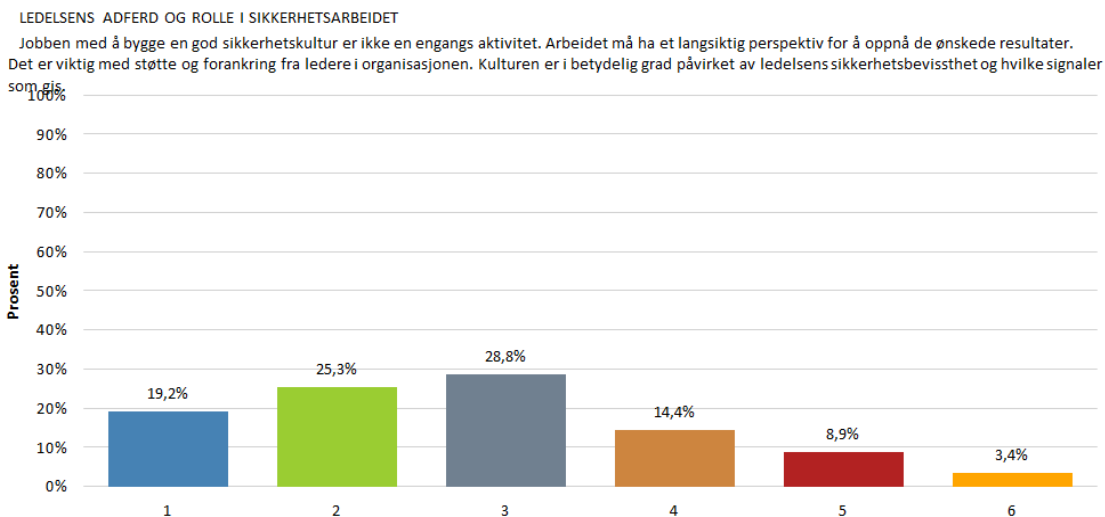
Flere påpeker at ledere ikke prioriterer sikkerheten godt nok, og kan fortelle om hendelser som svekker «walk the talk» prinsippet. Dette er for.eks ledere som bryter AML med hensyn til arbeidstid, stille tiende samtykker i til dels farlig arbeidspraksis uten at en gjør noe med det eller stopper aktivitet, samt at leder selv bryter sikkerhetsregler blant annet ved å kjøre stortruck uten nødvendig godkjenninger og opplæring. Det er å påpeke at over er eksempler fra 3 av 7 avdelinger, og av den grunn ikke skal sies å være representativ for alle avdelinger.

Ledelsen i forhold til avviksrapportering og varsling: I arbeidet med sikkerhetskultur oppfordres en til utarbeidelse av gode avvik- og rapporteringssystem. Organisasjonen og hele ledelsen skal motivere medlemmene til å rapportere nesten uhell og småepisoder. Det er viktig at ledelsen går i bresjen og signaliserer rom for åpenhet og aksept for å gjøre feil, og ikke innføre sanksjoner som følge av feil og melding av avvik og feil. Gjennom praksis for rapportering får en bedre overblikk over hvor «skoen trykker» og en kan på grunnlag av det sette inn de riktige tiltak. Dette forholdet vil bli belyst og drøftet under delproblem melde og avvikspraksis under, men vi kan se at det er behov for økt fokus fra ledelsen også innen dette området.

Pålitelighet i svarene:

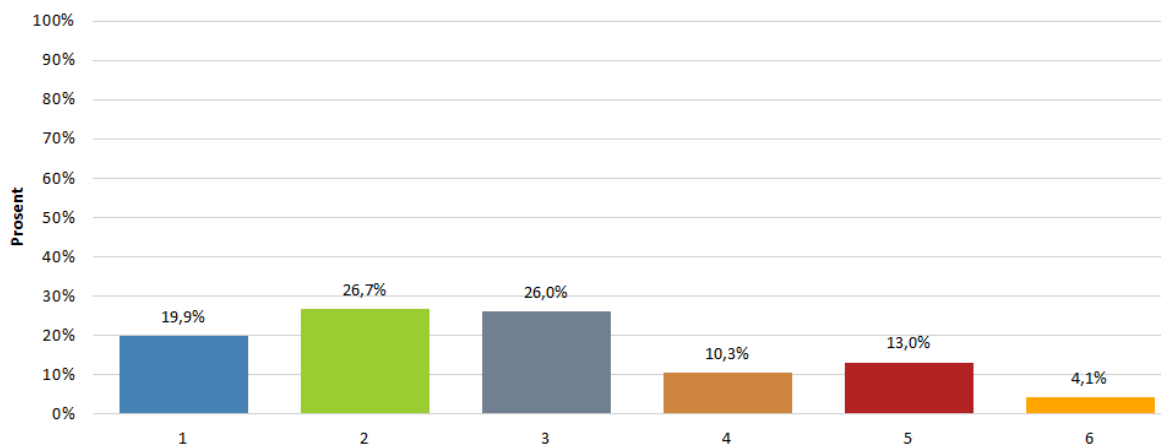
En skal selvsagt ta i betraktning at flere av svarene i kvantitativ analyse har stor spredning og derav bør tolkes i et kritisk lys. Videre er det å bemerke at dybdeintervjuer og avsjekk av primærdata ikke ble tillagt like mye tid som spørreundersøkelsen, dette i seg selv gir grunn til å tolke resultatene på en kritisk måte. I enkelte samtaler er det også gitt visse signaler om behovet for å ta sin lokale leder, og dette har til dels vist seg i andre kartlegginger gjennomført i GC. En skal være observant på at dette i enkelte avdelinger kan gi en kilde til feil, men på den annen side er det også i disse avdelinger avdekket betydelig forbedringspotensial som ikke bør neglisjeres.

11. Ledelsen drøfter ofte sikkerhet med de ansatte



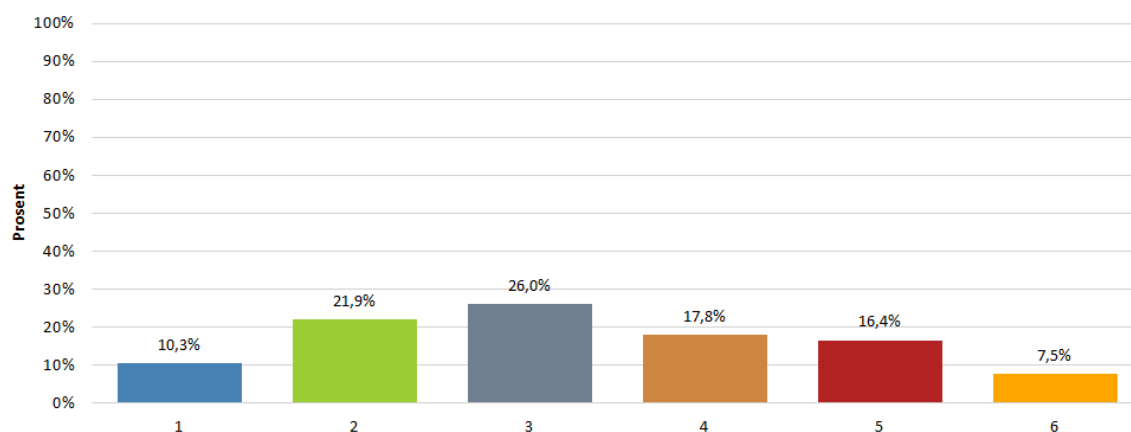
Fremstilling 36 Ledelsen drøfter sikkerhet med de ansatte

12. Ledelsen gir ros til medarbeidere som prioriterer sikkerhet



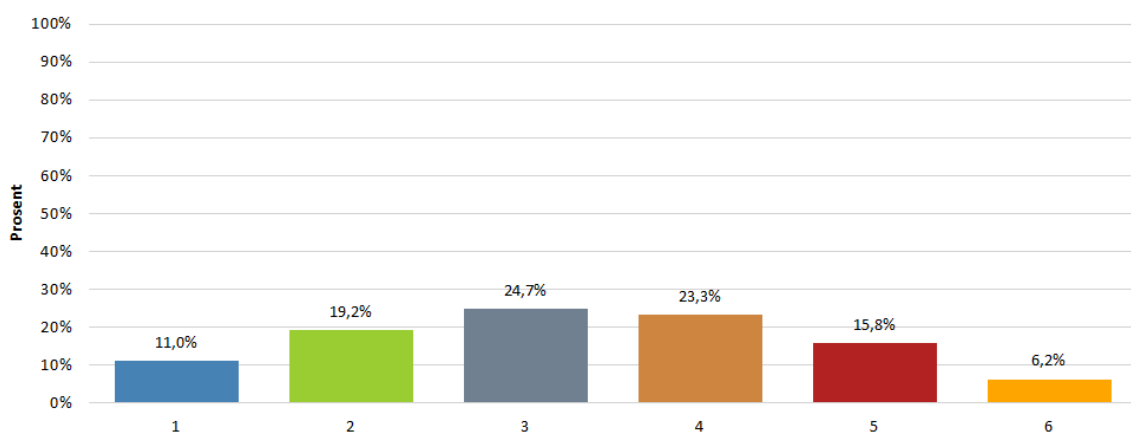
Fremstilling 37: Ros fra ledelsen til medarbeidere som prioriterer sikkerhet

14. Ledelsen stanser farlige arbeidsoppgaver og aktiviteter



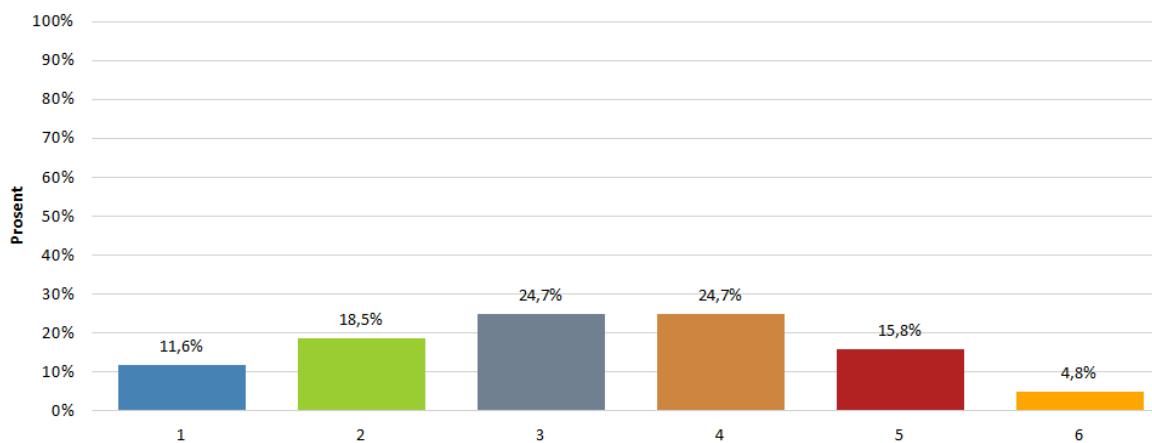
Fremstilling 38: Ros fra ledelsen til medarbeidere som prioriterer sikkerhet

15. Ledelsen er personlig involvert i aktiviteter for å bedre sikkerheten



Fremstilling 39: Ledelsens involvering

16. Ledelsen fremstår som gode sikkerhetsambassadører via sin adferd



Fremstilling 40: Ledelsen som sikkerhetsambassadører

5.5 Funn og drøftelse emne melde og avvikspraksis

Jeg vil her redegjøre for del-funn knyttet til emnet melde og avvikspraksis totalt for selskapet, for deretter prøve å oppsummere i et samlet hovedfunn for emnet og deretter drøfte i lys av funnene sett opp i mot teori. Drøftelsene vil være basert på gjennomførte dybdeintervjuer og sjekk av primærdata.

Bygger gjeldende avvik og meldepraksis opp om en robust sikkerhetskultur?

Ved analyse av delspørsmålet fant jeg følgende del-funn:

- 20% av medarbeiderne har svart 1 og 2 på at det er uproblematisk å melde avvik i GC uten fare for sanksjoner. OBS OBS spesielt for Drammen og Oslo.
- Det er liten tradisjon for å melde avvik
- Det er liten kjennskap til hvordan en skal gå frem for å melde avvik.
- Feil og mangler som blir rapportert blir sjelden tatt kjapt tak i for endring
- De ansatte opplever at det er liten effekt av å melde avvik via adferd endres.
- Det er positivt at medarbeiderne mener i stor grad at det gir mening å melde avvik, det er et godt utgangspunkt for videre arbeid med sikkerhet.

Spørsmål	SNITT							
	SELSKAP	OSLO	LARVIK	MOSS	DRAMMEN	BERGEN	KR SAND	STAVG
Det er tradisjon hos oss får å melde avvik vedrørende sikkerhet og HMS-K	3,18	2,69	4	3,58	2,26	3,25	3,75	4,13
Jeg er godt kjent med hvordan jeg skal gå frem for å rapportere HMS-K avvik	3,23	2,29	3,35	4,11	2,96	3,5	4	5
Jeg blir oppmuntret av min ledelse og kollega til å rapportere HMS-K avvik	3,42	2,6	3,52	4,21	2,65	3,75	4,81	4,75
Feil og mangler som blir rapportert blir tatt tak i og utbedret ila 1 måned	3	2,67	3,22	3,32	2,48	3	3,69	3,63
Vi kan se effekten av å melde avvik via at adferden endres	2,97	2,8	3,3	3,32	2,43	3	3,13	3,25
Å melde avvik er uproblematisk hos oss, jeg er sikker på at dette ikke medfører sanksjoner	3,88	3,36	4,13	4,37	3,09	3,92	4,81	5,38
Det gir ingen mening å melde HMS-K avvik da det likevel ikke medfører noen endring	2,71	2,69	2,61	3,32	3,04	2,67	2,19	1,88

Fremstilling 41: Analyse avdelinger emne avvik og meldepraksis

Oppsummert kan del-funn rundt emnet melde og avvikspraksis oppsummeres og beskrives slik som to hovedfunn for emnet

Hovedfunn 3

Det er variabelt i forhold til hvordan avviskulturen oppleves av medarbeiderne i GC, men en aktiv og homogen avviskultur som bygger opp om kontinuerlig forbedring og læring, avdekker undersøkelsen at medarbeiderne ikke opplever per dato i GC.

Hovedfunn 4

20% av medarbeiderne har svart 1 og 2 på opplevelsen av om det er uproblematisk å melde avvik i GC uten fare for sanksjoner. I Drammen er dette tallet over 50%., mens i Oslo gir 1 av 3 medarbeidere score 1 og 2 på samme spørsmål. Dette er et svært kritisk punkt for å kunne utvikle en robust sikkerhetskultur, og vil selvsagt være gjenstand for videre drøftelse.

DRØFTELSE EMNE AVVIK OG MELDEPRAKSIS

Min drøftelse vil nok igjen bære preg av mitt syn på sikkerhetskultur som i stor grad er sammenfallende med James Reason, og som sier at sikkerhetskultur kan påvirkes og utvikles, også via ledelse.

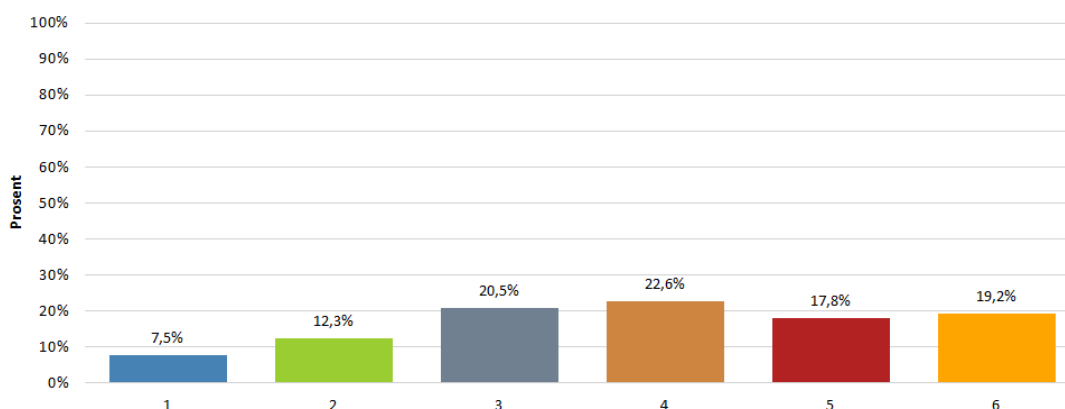
Ser vi igjen på den kvantitative undersøkelsen så ser en at en har i stor grad en «lav til moderat» modalprosent, samt en stor spredning i svarene. Dette gir en indikasjon om lav pålitelighet og derav nødvendig med kvalitetssikring via dybdeintervjuer og sjekk mot primærdata. Dette vil kunne balansere funnene i kvantitativ spørreundersøkelse, selv om tiden til kvalitetssikring ble noe begrenset.

Nr	Spørsmål	SNITT	Selskap	Selskap	Selskap	Selskap
		SELSKAP	MODAL	MODAL %	VAR BREDD	GINI
✘	Det er tradisjon hos oss får å melde avvik vedrørende sikkerhet og HMS-K	3,18	3	26 %	5	Middels
✘	Jeg er godt kjent med hvordan jeg skal gå frem for å rapportere HMS-K avvik	3,23	1	22 %	5	Lav
	Jeg blir oppmuntret av min ledelse og kollega til å rapportere HMS-K avvik	3,42	3	23 %	5	Lav
✘	Feil og mangler som blir rapportert blir tatt tak i og utbedret ilt 1 måned	3	3	33 %	5	Middels
✘	Vi kan se effekten av å melde avvik via at adferden endres	2,97	3	34 %	5	Middels
✘	Å melde avvik er uproblematisk hos oss, jeg er sikker på at dette ikke medfører sanksjoner	3,88	4	23 %	5	Middels
	Det gir ingen mening å melde HMS-K avvik da det likevel ikke medfører noen endring	2,71	3	30 %	5	Høy

Fremstilling 42: Validitetsvurdering avvik og meldepraksis.

Sanksjonering: Undersøkelsen viser at 20% av medarbeiderne har svart 1 og 2 på at det er uproblematisk å melde avvik i GC uten fare for sanksjoner. I Drammen er dette tallet over 50%, mens i Oslo gir 1 av 3 medarbeidere score 1 og 2 på samme spørsmål. Lokale variasjoner drøftes under emne sub kulturer. Altså, hele 20% av GC sine ansatte gir score 1 og 2 på dette feltet, og hele 40% gir score 1-2 eller 3 på dette spørsmålet. Altså 20% er i kritisk sone, mens ytterligere 20% tenderer til kritisk sone.

23. Å melde avvik er uproblematisk hos oss, jeg er sikker på at dette ikke medfører sanksjoner



Fremstilling 43: Uproblematisk å melde avvik eller ikke ?.

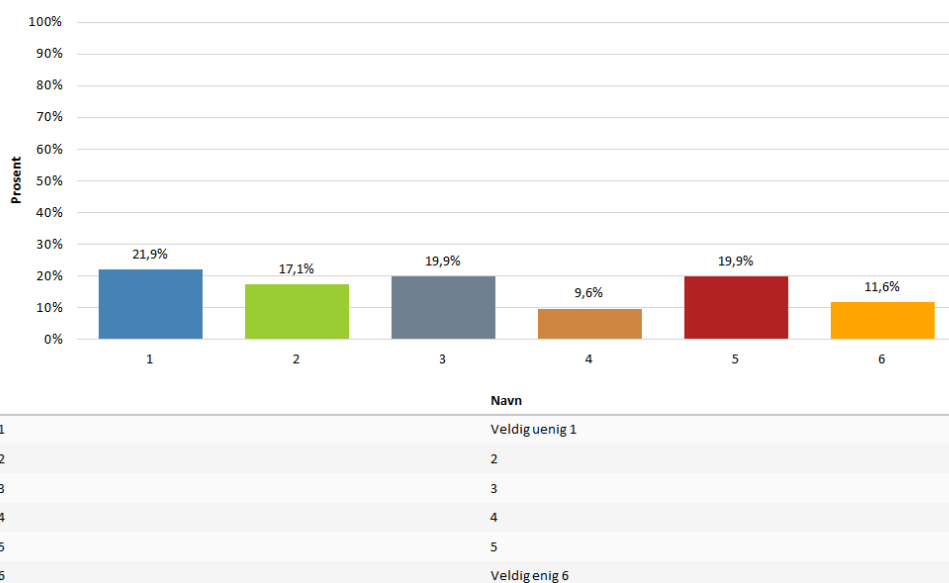
Dersom en rapporteringskultur skal la seg gjennomføre, må det eksistere rettferdighet. Dette vil innebære at en virksomhet må være preget av tillit, herunder at de som informerer om kritikkverdige forhold ikke opplever urimelig sanksjoner. Dette må gjelde selv om de selv har vært involvert i ulykken eller ikke. De fleste hendelser karakteriserer menneskelige feil som årsak, derfor er tillit i rapporteringen svært viktig. Undertegnede har ikke gått i detaljer rundt dette i dybdeintervjuer, men har fått antydning om at en bør se bak tallene, da enkelte indikerer et mulig behov for å «arrestere sin leder». Hvorvidt denne effekten har hatt stor betydning vil kandidaten ikke mene for sterkt om, men videre undersøkelser fra ledelsen vil kunne avdekke dette.

Anonymitet for dem som rapporterer om kritikkverdige forhold kan være en forutsetning for at det lar seg gjøre å skape tillit og rettferdighet. En måte å gjøre det på kan være at det er uavhengige ledere som er ansvarlige for sikkerhet, og som ikke er involvert i sanksjonering av arbeidere. Systemet i GC i dag gir ikke mulighet for anonym melding, samt at saksbehandler av avvik er hos nærmeste leder. Noen påpeker i dybdeintervjuer at det kunne vært lettere å melde avvik om en hadde meldt avvik til sin fagleder i stedet for sin operative personal leder.

Informasjon og kommunikasjon: Informasjonskultur, med spesielt fokus på en sunn og bærekraftig meldekultur er vesentlig for alt sikkerhetsarbeidet. Uten meldinger om risikoforhold kan en ikke utføre detaljerte analyser av uhell, hendelser, nesten ulykker, og vi har da ingen mulighet til å avdekke tilbakevendende feil eller vite hvor kanten på stupet er før vi ramler utenfor(Reason, 1998).

At de ansatte melder avvik vil kunne være nyttig virkemiddel for å gjennomføre trendanalyser. Trendanalyser vil kunne gi nyttig informasjon om risikoforhold, men vi må altså ha en kultur som da får frem avvikene via en sunn meldekultur. En forutsetning er da at de ansatte vet hvordan de skal melde i fra, og som en ser av fremstilling 44 så er dette ikke helt tilfellet i GC. Nesten 40% sier de ikke er informert om hvordan en skal gå frem for å melde avvik.

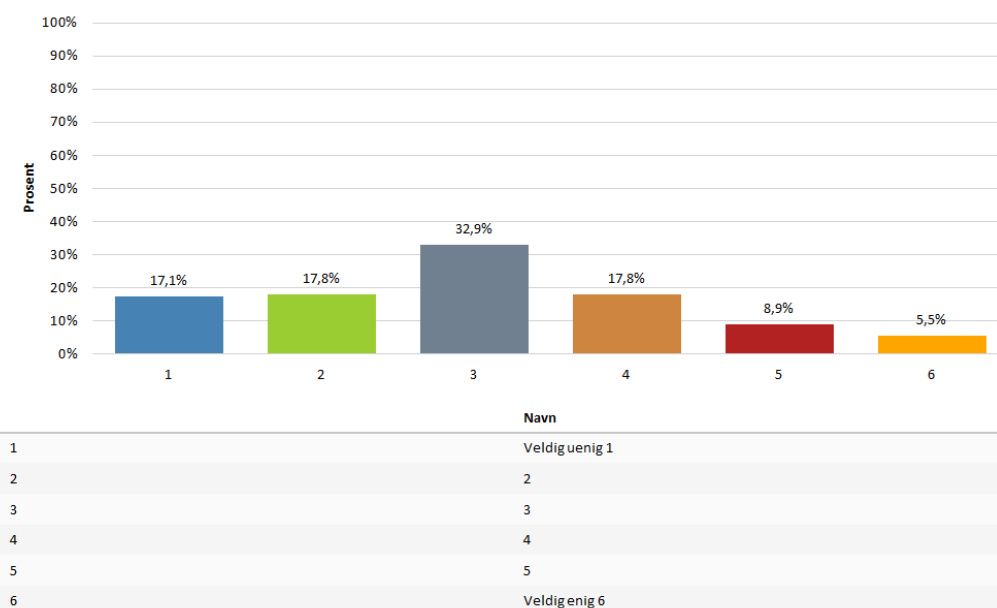
19. Jeg er godt kjent med hvordan jeg skal gå frem for å rapportere HMS-K avvik



Fremstilling 44: Kunnskap om å melde avvik.

Dybdeintervjuer avdekker at lokale leder og lokale representanter i liten grad har gjennomført videre opplæring i HMS systemet, og det kan virke som at superbrukere heller har blitt en hindring en budbringer. Via dybdeintervjuene påpeker flere at de melder avvik muntlig, men er ikke kjent med hvordan en skal gå frem for å melde avvik skriftlig og på en formell måte som fordrer kontinuerlig forbedring.

21. Feil og mangler som blir rapportert blir tatt tak i og utbedret ila 1 måned



Fremstilling 45: Effekt av å melde avvik.

De ansatte melder også at de sjelden eller aldri får tilbakemelding om avvik som meldes. Dette bekreftes også via sjekk i kvalitetssystemet der mange avvik står åpne og ikke blir lukket. En kan heller ikke se at det foretas trendanalyser som gir innspill til hvordan en kan bruke avvikene til forbedring. Som Westrum påpeker er en sunn kultur preget av at feil og nestenulykker etterforskes og man tar til seg læring av dem.

Nye ideer om sikkerhetsutfordringene blir vurdert seriøst (Westrum, 2009:5-19). I en av samtalene ble det gjengitt en episode om en 5 tonns vinsj som hadde falt av lastebil under transport for GC. Når jeg via dybdeintervjuer ba om innsyn i avvik eller granskingsrapporter så kunne dette ikke fremvises. Læring av hendelsen virket ikke å bli kommunisert videre i organisasjonen, men heller en holdning om at dette holdes skjult. Igjen er dette et eksempel på en kultur med noen del-elementer av en patologisk sikkerhetskultur, der kommunikasjon er vanskelig og at viktig informasjon om sikkerhetsforhold blir skjult og feil blir forsøkt gjemt. Men det hjelper heller ikke med meldekultur og rapporteringssystem hvis ikke informasjonsflyten om sikkerhet fungerer, og tilbakemeldinger til organisasjonen på avvik og feil blir gitt. For å belyse viktigheten av informasjonsflyten vedrørende sikkerhet så ble jo «High Integrity» teorien til Ron Westrum belyst i teori kapittelet.

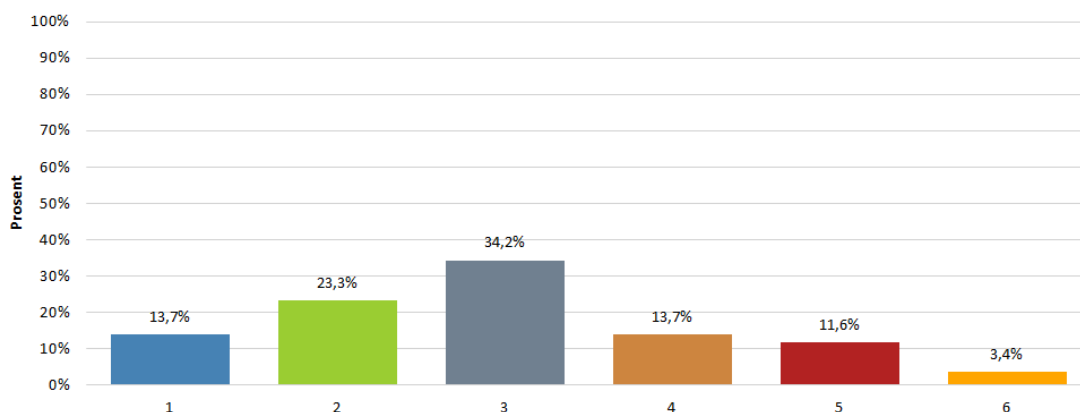
Ved patologisk informasjonsflyt har man ikke fokus på sikkerhet. Kommunikasjon er vanskelig ettersom viktig informasjon om sikkerhetsforhold blir skjult og feil blir forsøkt gjemt. Nye sikkerhetsfremmende ideer blir umiddelbart kritisert og en virksomhets fokus er på produktivitet og ikke sikkerhet. Slike organisasjoner vil være farlig nær ulykker i følge *The unrocked boat theory* av Reason (1997). Enkeltindivider får ofte skylden for ulykker, men det er viktigere å se på bakenforliggende årsaker som kan påvirke individers beslutninger (Westrum, 2009). En bør nok igjen være klar over at det finnes elementer av en slik kultur i deler av organisasjonen, men på den annen side er det ikke grunnlag for å si at dette er en gjennomsyret og helhetlig sikkerhetskultur som finnes i GC. I enkelte avdelinger er sikkerhetskulturen langt mer proaktiv og åpen, som tilfellet er for Stavanger og Kristiansand. Her vil en kunne si at en har kjennetegn som minner om en generativ informasjonsflyt, der informasjon som kan bedre sikkerheten aktivt søkes

Videre påpeker noe at det har utviklet seg en viss kultur om at en kan tillatte seg snarveier i forhold til arbeidspraksis, eksempelvis ved visse terminaloperasjoner. R Tidmanssvik omtaler dette som stille avvik, der en viss arbeidsmetode anvendes, men som ikke snakkes om da en vet at den gjerne bryter med ønsket og regulert arbeidspraksis. Dette er elementer som til en viss grad igjen minner om en patologisk informasjonsflyt, der man ikke har tilstrekkelig fokus på sikkerhet. Feil blir forsøkt gjemt / skjult i stedet for å være gjenstand for drøftelser for hvordan en kan finne balansen mellom sikkerhet og effektivitet. Slike organisasjoner vil være farlig nær ulykker i følge *The unrocked boat theory* av Reason (1997). Enkeltindivider får ofte skylden for ulykker, men det er viktigere å se på bakenforliggende årsaker som kan påvirke individers beslutninger (Westrum, 2009).

Aktiv melde og avvikskultur?

Funn fra kvantitativ undersøkelse viser det er variabelt i forhold til hvordan avvikskulturen er, men en aktiv og homogen avvikskultur som bygger opp om kontinuerlig forbedring og læring, avdekker undersøkelsen at neppe finnes per dato i GC. I Stavanger, Oslo, Larvik, Bergen og Kristiansand har en fått i større grad opplæring i avvikssystemet en i Moss og Drammen. Dette vil en også kunne se på statistikk for avvik som ble gjennomgått i et av de kvalitative intervjuene. Med unntak av Oslo kan det virke som at opplæring og informasjon har hatt en visse nytte på disse lokasjoner.

22. Vi kan se effekten av å melde avvik via at adferden endres



Fremstilling 46: Effekt av å melde avvik

På den annen side så avdekker noen av dybdeintervjuene at de melder avvik muntlig, men at dette ikke blir fulgt opp videre. De har ikke tilgang til avvikssystemet, og har derfor heller ikke vært i stand til å delta i en elektronisk saksbehandling slik som BM og teamledere lokalt. Et helt korrekt sannferdig og tydelig bilde av melde og avvikskulturen gir derfor ikke spørreundersøkelsen.

Forbedringer:

Undersøkelsen viser også at feil og mangler som blir rapportert, sjelden blir tatt tak i for endring, og de ansatte opplever at det er liten effekt av å melde avvik.

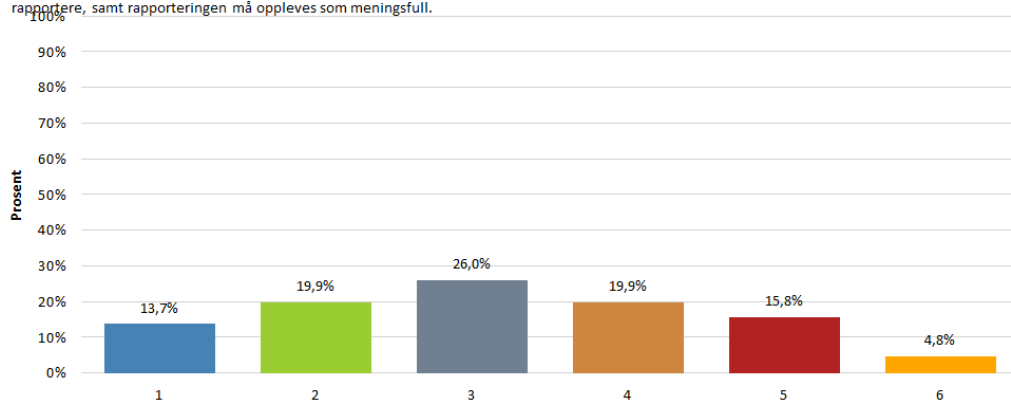
Mening å melde avvik

Undersøkelsen viser at medarbeiderne mener i stor grad at det gir mening å melde avvik, det er et godt utgangspunkt for videre arbeid med sikkerhet. For å kunne få dette til sies det at nødvendig opplæring må gjennomføres, både i styringssystem og avvikssystem.

18. Det er tradisjon hos oss får å melde avvik vedrørende sikkerhet og HMS-K

SIKKERHET - RAPPORTERINGS KULTUR

I organisasjoner med liten tillit er det ofte vanskelig å få folk til å avsløre egne feil. Enkelte kan også være skeptiske til nytteverdien av rapportering, blant annet fordi det medfører ekstra arbeid. Våre arbeidstakere må føle trygghet til å kunne rapportere avvik, de må raskt kunne se nytten av å rapportere, samt rapporteringen må oppleves som meningsfull.



	Navn
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

Fremstilling 47: Tradisjon for å melde avvik

5.6 Funn og drøftelse emne holdning til robust arbeidspraksis

Bygger arbeidspraksisen blant medarbeiderne opp om en robust arbeidspraksis og robust sikkerhetskultur i GC?

Jeg vil her redegjøre for del-funn knyttet til emnet robust arbeidspraksis totalt for selskapet, for deretter prøve å oppsummere i et samlet hovedfunn for emnet, for til slutt å drøfte i lys av teori. Oppsummert har vi følgende del-funn vedrørende holdninger blant GCs medarbeidere til en robust arbeidspraksis.

- Det er positivt at arbeidspraksis oppleves som ganske robust blant medarbeiderne i GC.
- Et positivt funn er det at de ansatte bruker verneutstyr og forholder seg til sikkerhetsregler.
- Et annet positivt funn er det at de ansatte mener at HMS og sikkerhetsarbeid er svært viktig for GC, og danner et godt utgangspunkt for videre arbeid.
- Et positivt funn er det at medarbeidere opplever ikke at de bruker materiell eller arbeidsmetode som kan være til fare for liv og helse, dette er i motstrid til tidligere forskning i avdeling Kristiansand. Jeg ønsker spesielt å høre mer om dette i oppfølgende dybdeintervjuer

	SNITT								
Spørsmål	SELSKAP	OSLO	LARVIK	MOSS	DRAMMEN	BERGEN	KR SAND	STAVG	
Jeg og mine kollegaer prioriterer sikkerhet foran effektivitet	3,73	3,31	3,91	4,26	3,13	3,92	4,44	4,38	
De ansatte oppmuntrer hverandre til å utføre arbeidet på en sikker måte	3,69	3,36	4,09	4,11	3,17	3,75	4,06	4,13	
Vi bruker alltid verneutstyr og forholder oss til sikkerhetsregler	3,91	2,89	4,61	4,26	4,13	4,25	4,31	4,88	
Sikkerhet er et viktig element når våre medarbeidere velger underlevr	3,53	3,11	3,7	3,79	3,35	3,75	3,75	4,5	
Jeg bruker ikke materiell eller arbeidsmetode som kan være til fare for liv og helse, ei heller tillater jeg andre å gjøre det	4,7	4,47	5	4,95	4,7	4,33	4,5	5,5	
Jeg mener at HMS og sikkerhetsarbeidet er svært viktig for GREENCARRIER og vår avdeling	4,8	4,13	4,39	5,05	5,17	4,75	5,13	5,38	

Fremstilling 48: Analyse avdeling emne holdninger til robust arbeidspraksis

Oppsummert kan del-funn rundt emnet holdning til robust arbeidspraksis oppsummeres og beskrives slik via to hovedfunn for emnet

Hovedfunn 5: Undersøkelsen avdekker at de ansatte i GC stort sett mener at de har en hensiktsmessig og robust arbeidspraksis med gode holdninger til sikkerhet og HMS generelt. Dette er i strid med tidligere forskning i avdeling Kristiansand, kandidatens oppgave i Risiko & Sårbarhet.

Hovedfunn 6: Det er positivt at så mange som 65 % av GCs medarbeidere m(Score 5 og 6) mener at HMS og sikkerhetsarbeid er viktig for GC og avdelingen. Dette danner et godt utgangspunkt for videre sikkerhetsarbeid i GC.

Min drøftelse vil nok igjen bære preg av mitt syn på sikkerhetskultur som i stor grad er sammenfallende med James Reason, og som sier at sikkerhetskultur kan påvirkes og utvikles, også via ledelse.

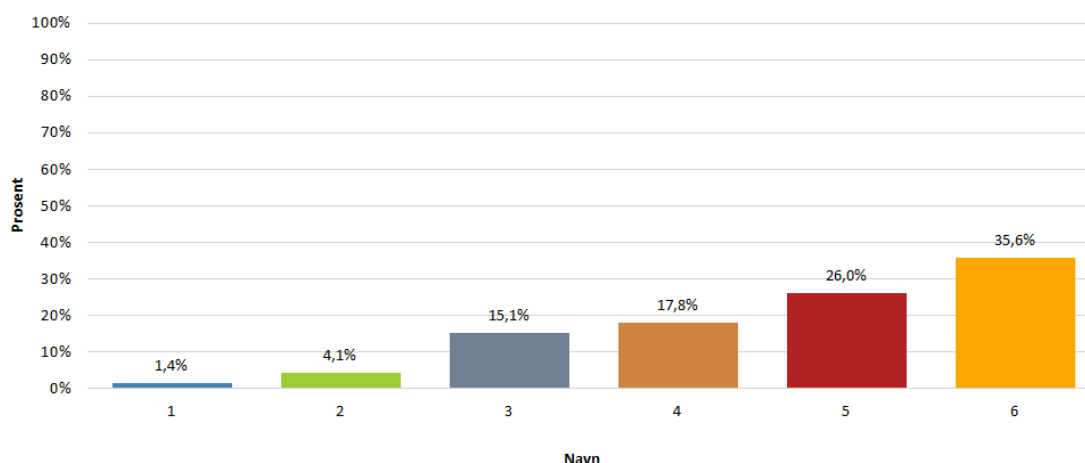
Ser vi igjen på den kvantitative undersøkelsen så ser en at en har i større grad en «høyere modalprosent», samt noe mindre spredning i svarene, representert med en ganske høy GINI faktor . Dette gir en indikasjon om ganske bra pålitelighet i svarene, men samtidig er det noe i strid med tidligere forskning i oppgaven Risiko & Sårbarhet. Det ble der avdekket en arbeidspraksis som helt klart kunne oppfattes som farlig for en selv og andre, men da var den undersøkelsen bare gjeldene for Stavanger og Kristiansand.. Påden annen side er det Stavanger og Kristiansand som gjennomsnittlig kommer best ut av denne undersøkelsen, det er derfor grunn til å stille spørsmål rundt svarene i spørreundersøkelsen knyttet til ansattes holdning til robust arbeidspraksis. Derav nødvendig med kvalitetssikring via dybdeintervjuer. Dette vil kunne balansere funnene i kvantitativ spørreundersøkelse, selv om tiden til kvalitetssikring ble noe begrenset.

Nr	Spørsmål	SNITT	Selskap	Selskap	Selskap	Selskap
		SELSKAP	MODAL	MODAL %	VAR BREDE	GINI
	Jeg og mine kollegaer prioriterer sikkerhet foran effektivitet	3,73	3	25 %	5	Middels
	De ansatte oppmuntret hverandre til å utføre arbeidet på en sikker måte	3,69	3	29 %	5	Middels
	Vi bruker alltid verneutstyr og forholder oss til sikkerhetsregler	3,91	3	26 %	5	Middels
	Sikkerhet er et viktig element når våre medarbeidere velger underlevr	3,53	3	30 %	5	Middels
✘	Jeg bruker ikke materiell eller arbeidsmetode som kan være til fare for liv og helse, ei heller tillater jeg andre å gjøre det	4,7	6	36 %	5	Høy
✘	Jeg mener at HMS og sikkerhetsarbeidet er svært viktig for GREENCARRIER og vår avdeling	4,8	6	39 %	5	Høy

Fremstilling 49: Analyse tabell, holdninger til robust arbeidspraksis

I samtaler med noen av de ansatte får jeg nok et bilde av at det til dels gjøres en del oppgaver som kan være til fare for liv og helse. Dog, det innrømmes at en selv ikke oppfatter det slik siden man slev mener å ha kontroll. Hadde spørsmålet blitt stilt på en annen måte, eksempelvis vil andre rundt meg kunne oppfatte at jeg bruker arbeidsmetoder som kan være til fare for liv og helse, så ville svarene kunne være noe annerledes.

29. Jeg bruker ikke materiell eller arbeidsmetode som kan være til fare for liv og helse, ei heller tillater jeg andre å gjøre det.



Fremstilling 50: Jeg bruker ikke materiell eller arbeidsmetode som kan være farlig

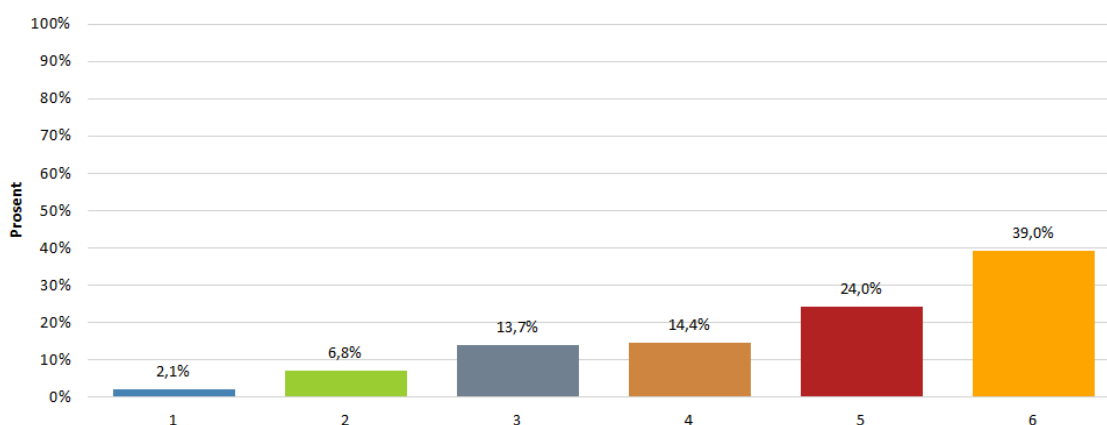
I noen tilfeller vil valg av sikkerhetstiltak bli vurdert opp mot økonomiske og tidsmessige hensyn, økonomi vil ofte ha høy fokus i bedriftsledelsen og derav kan sikkerheten bli satt på prøve. Flere påpeker at en har en tendens til å velge lette og effektive løsninger og snarveier på bekostning av sikkerheten. Eksempler på dette er arbeid i høyden uten sikring, bruk av truck over gitt anbefalt tonnasje, kjøring av truck uten godkjent truckførerbevis med mere. Det vil være fremmede for sikkerhetskulturen om organisasjonen tar seg tid og betale de meromkostninger som er nødvendig for at de ansatte skal arbeide sikkert og få utført oppdraget på en hensiktsmessig måte.

Reason (1997) hevder det er viktig å finne en optimal balanse mellom fokus på sikkerhetstenkning og forsvarsverk på den ene siden og økonomi og produksjon på den andre siden. Denne sonen kaller Reason for partyzone. Konsekvensene ved for høy fokus på produksjon kan medføre redusert forsvarsverk og større potensial for alvorlige hendelser i bedriften, og ved for høy fokus på sikkerhet kan det i ytterste konsekvens medføre at bedriften går konkurs.

En skal være klar over at i enkelte avdelinger kan en ha innslag av en slik praksis, men det finnes ikke grunnlag i undersøkelsen for å si at det er en arbeidspraksis i GC som helhet som vektlegger en arbeidspraksis der sikkerhet går på bekostning av effektivitet og sikkerhet, i alle fall støtter deler av dybdeintervjuene opp om dette. Men som belyst i spørreundersøkelsen så vil en på den annen side ikke kunne argumentere for at dette gjennomsyrrer hele organisasjonen, det er bra og danner et godt utgangspunkt for videre arbeid.

Andre forhold som danner et godt utgangspunkt for videre arbeid er den kjensgjerning at hele 65 % av de ansatte mener at HMS er svært viktig for GC fremover. Via dybdeintervjuer finner jeg at det finnes en stor interesse blant medarbeiderne til å bidra til at selskapet profesjonaliserer sitt sikkerhetsarbeid, de mener dette er svært viktig forbedringsområde for selskapet.

30. Jeg mener at HMS og sikkerhetsarbeidet er svært viktig for GREENCARRIER og vår avdeling



Fremstilling 51: Vi bruker alltid verneutstyr og forholder oss til sikkerhetsregler

5.7 Funn og drøftelse knyttet til sub kulturer/variasjoner

Finnes det variasjon i svarene mellom avdelingene, de ulike funksjoner samt fra de med personalansvar/ledergruppe vs personell uten personalansvar

Jeg vil her redegjøre for del-funn som oppsummeres som tre hovedfunn knyttet til emnet sub kulturer. Deretter vil jeg prøve å drøfte i lys av teori. Oppsummert har vi følgende del-funn vedrørende sub kulturer:

Delfunn:

- Det finnes variasjoner mellom lokale avdelinger. Drammen og Oslo har en opplevd sikkerhetskultur som beskrives som til tider dårlig, mens Kristiansand. og Stavanger komme best ut, og har til dels innen noen områder en opplevd sikkerhetskultur som kan beskrives som bedre og til dels sterk.
- Med unntak av Stavanger og Kristiansand. og til dels Bergen er det svært kritiske oppfattelser/svar på emnet informasjon og kommunikasjon knyttet til sikkerhet i alle avdelinger i GC.
- En del lokale variasjoner, spesielt Drammen og Oslo kommer ut med lav score for alle spørsmål knyttet til ledelsens rolle og adferd, alle i rød sone.
- En del lokale variasjoner knyttet til avvikkultur og avvikspraksis, spesielt Drammen og Oslo kommer ut med lav score for alle spørsmål, alle svar mer eller mindre i kritisk rød sone. Stavanger og Kristiansand kommer vesentlig bedre ut en de fleste, men også Moss og Larvik også har bedre score knyttet til granskings spørsmål knyttet til avvik.
- Medarbeidere på spedisjon kan virke som har et innslag av en holdning som innebærer at de ser sikkerhet som mindre relevant opp mot deres aktivitet som speditør på kontoret.
- Det er ellers i mindre grad vesentlige forskjeller innen alle delområder mellom spedisjon og terminal.
- Ledergruppe sentralt er i langt større grad en personell uten og med personal ansvar informert om HMS.
- Spesielt ledergruppe sentralt, men også delvis personell med personalansvar mener ledelsens adferd og rolle bygger opp om en god sikkerhetskultur. Dette er i strid med hva personell uten personal mener, der er score betydelig lavere.

- Spesielt ledergruppe sentralt, men også delvis personell med personalansvar mener avvik og meldekulturen oppleves som god. Dette er i strid med hva personell uten personal ansvar mener, der er score betydelig lavere.
- Spesielt ledergruppe sentralt, men også delvis personell med personalansvar mener opplever ansattes holdning til en robust arbeidspraksis som noe bedre en de uten personal ansvar mener.

Samlet sett ønsker jeg å oppsummere alle del-funnene via tre sentrale hovedfunn:

Hovedfunn 7: Det finnes variasjoner mellom lokale avdelinger. Drammen og Oslo har en opplevd sikkerhetskultur som beskrives som til tider dårlig, mens Kristiansand og Stavanger komme best ut, og har til dels innen noen områder en opplevd sikkerhetskultur som kan beskrives som bedre og til dels sterk.

Hovedfunn 8: Det finnes mindre forskjeller i hvordan sikkerhetskulturen oppleves på terminal vs spedisjon/kontor, men det er avdekket at medarbeidere på spedisjon har innslag av en holdning som innebærer at de ser sikkerhet som mindre relevant opp mot deres aktivitet som speditør på kontoret

Hovedfunn 9: Ledergruppen sentralt har en betydelig bedre opplevelse av sikkerhetskulturen totalt sett en personell uten personalansvar

DRØFTELSE

Det at Oslo og Drammen kommer dårligst ut har vært vanskelig å få kvalitetssikret via dybdeintervjuer av tilstrekkelig med personell på de aktuelle lokasjoner. En skal likevel merke seg spesielt dette med meldekultur, at en stor andel medarbeidere frykter sanksjoner ved rapportering. En forutsetning for en robust sikkerhetskultur er nettopp en åpen kultur der en kan melde avvik.

En virksomhet må være preget av rettferdighet og tillitt slik at de som informerer om kritikkverdige forhold ikke blir urimelig sanksjonert. (James Reason) En rettferdig kultur forutsetter derfor at virksomheten klarer å skille mellom ulykker og intenderte avviksbrud.

De enkelte avdeling i GC får vurdere behov for anonymitet for dem som rapporterer om kritikkverdige forhold. Dette kan ofte være en forutsetning for at det lar seg gjøre å skape tillitt og rettferdighet. En måte å gjøre dette på kan være at det er uavhengige ledere som er ansvarlige for sikkerhet, og som ikke er involvert i personalledelse. Dog vil jeg mene at dette ikke skulle være en nødvendighet, der åpenhet ikke finnes bør en heller vurdere tiltak for å sikre at en kan åpent melde avvik uten å måtte være anonym. For at en virksomheten skal kunne utvikle en rettferdig kultur preget av tillitt, må organisasjonen ha evnen til å se bak de faktiske handlingene. Man må være opptatt av å lete etter bakenforliggende årsaker og innse at selv de beste kan gjøre feil, dette må lederne skjønne og ta innover seg. Tydelig tilbakemeldinger fra toppledelsen i forhold til positive sanksjoner ved rapportering vil kunne være en mulighet som bedrer tryggheten for rapportering.

Studien peker til dels på svakt engasjement fra toppledelsen. Studier har vist at ledelsens engasjement, ledelsens holdninger og ledelsens handlinger relatert til sikkerhet har stor betydning for sikkerhetskulturen. (e.g. Clarke, 1998). Hvis arbeidstakerne observerer at ledelsens holdninger og oppførsel støtter sikkerheten, vil de speile dette, som igjen vil resultere i den sikkerhet organisasjonen har (Clarke, 1999 sitert i Parker m.fl. 2005:553). Dette er noe toppledelsen i GC bør vurdere om en er tilstrekkelig god på. De har i alle fall en bedre oppfatning av dette en øvrige medarbeidere i selskapet. En feil forestilling fra ledelsen medfører neppe sentrale tiltak som bidrar til det bedre, derfor bør ledelsen gå inni seg selv på dette punkt.

Speditørene har som sagt en antakelse om at sikkerhet er mindre viktig. De er ofte engasjerte i direkte transportoppdrag, der de ved bruk av underleverandører foretar vareforflyttinger på vegne av GC sine kunder. Det at så mange hevder at en speditør har begrenset ansvar og nytte av sikkerhetsarbeid bør være bekymringsfullt for GC sin ledelse. Det har de siste årene vært flere omtaler og drøftelser i fagfora om speditørens rolle. Det ene er det juridiske ansvaret, men vel så viktig for GC bør være omdømme i markedet og samfunnet generelt relatert til sikkerhet. Da vil en være kjent med en hel arbeidsstyrke som bruker sikkerhet som konkurranse fortrinn, gjerne via en ledende fremferd og kunnskap om sikkerhet og sikkerhetskultur i sitt daglige virke.

6 Hovedkonklusjon og hovedanbefaling

Hovedkonklusjon

Tatt i betraktning de funn som er gjort vil jeg med en viss grad av forbehold kunne betegne den opplevde sikkerhetskulturen i GC totalt sett som svak, selv om det finnes lokale variasjoner. Kulturen virker å være kjennetegnet ved til dels manglende visjon, ambisjon og mål for sikkerhetsarbeidet. Videre kjennetegn er til dels mangelfull informasjon og kommunikasjon, mangelfull avviksrapportering og en lite hensiktsmessig avvik og meldepraksis. En vil også med rimelig grunn kunne hevde at ledelsen viser til dels svakt engasjement for sikkerhetsarbeidet, samt at en til en viss grad innehar en del holdninger både blant ledere og ansatte som ikke nødvendigvis bygger opp om muligheten for å utvikle en sterk og robust sikkerhetskultur.

Det finnes til dels store variasjoner mellom avdelingene, der Stavanger og Kristiansand har bedre opplevelse av sikkerhetskulturen i GC en øvrige avdelinger. Oslo og Drammen kommer ut med den svakeste opplevde sikkerhetskulturen innen alle del-emner, og en vil nok med en viss grad av forbehold kunne argumentere for at svarene plasserer disse to avdelingene i kritisk sone for opplevd sikkerhetskultur.

Videre er det er avdekket at ledelsen har bedre opplevelse av sikkerhetskulturen en øvrige medarbeidere i GC, en variasjon som en skal være observant på. Det er ikke sikkert at forholdene er lagt til rette for utvikling av kulturen om ikke ledelsen har et rett bilde av nåsituasjonen, men en eventuell vrang virkelighetsforståelse.

Innen området spedisjon påpeker flere at de mener undersøkelsen er lite relevant (også ledende personell), da de er kontoransatte og speditører. De hevder at sikkerhet i liten grad er relevant, da de selv eksponeres lite for sikkerhetsrisiko samt at de i liten grad kan påvirke underleverandører, da de ofte er bare speditører og agent. Dette er interessant, da det gir grunnlag for drøfting rundt speditørs og vareeiers ansvar vs eks.vis befrakter.

Forholdene synes ikke å være godt nok tilrettelagt for å kunne få endret kultur på kort sikt, dette vil etter all sannsynlighet kreve et større ledelses engasjement og involvering av flere sentrale medarbeidere.

Refleksjon til hovedkonklusjon:

Som innledningen på oppgaven resonnerer med var det betydelig skadefrekvens innen landtransport. I Norge ble 15 personer drept i arbeid innen shipping og landtransport bransjene i 2013, samt tillegg av anslagsvis 5 - 10 drepte i andre bransjer der en er tilknyttet landtransport. I 2014 ble det totalt 44 personer drept i landbasert næring, hvorav 8 var innen transport, i tillegg kommer de som ble drept under transport på sjø i nærsjøfarten. Gransking viser at mange av ulykkene kan forklares med menneskelige og organisasjonsmessige forhold som både utløsende og bakenforliggende årsak, derav linket til sikkerhetskultur. (Arbeidstilsynet sin rapport TEMA nr 3 – 2015)

Transportgren	Aktører	Ansvarlig for infrastruktur	Krav til sikkerhetsstyring	Tilsynsmyndighet
Luftfart	Flyselskap Få private	Luftfartsverket	Krav til flysikkerhet (BSL 1-1) Forskrift om kvalitetssystem i luftfartsforetak, 5. januar 2001	Luftfartstilsynet
Jernbane	NSB Andre jernbaneselskap	Jernbaneverket	Forskrift om krav til styring og oppfølging av forhold relevant for sikker trafikkavvikling, 4. desember 2001 nr 1334	Jernbanetilsynet
Vegtransport	Transportbedrifter Stor andel private	Statens vegvesen	Ingen krav til sikkerhetsstyrings-system	Statens Vegvesen
Sjøtransport	Rederier Noen private	Kystdirektoratet	Forskrift om sikkerhetsstyringssystem for passasjerskip, 23. desember 1999 nr 1529. Forskrift om sikkerhetsstyringssystem for lasteskip, 6. august 1996 nr. 822.	Sjøfartsdirektoratet

Fremstilling 52: Tilsyn innen transport

Transportvirksomheten utføres ikke innenfor bedriftens egne porter, men i hele samfunnet som også er åpent for andre aktører. Sikkerheten er dermed i stor grad avhengig av hvorledes disse andre aktørene betar seg. Luftfarten er mest lukket i så måte, med få og vel kontrollerte aktører. Vegtrafikken er mest åpen hvor innslaget av private aktører er meget stort. I så måte har vegtrafikken en "åpen dør" til resten av samfunnet, noe som representerer et betydelig sikkerhetsutfordring også for de organiserte aktørene dvs, transportselskapene.

Det er mange viktige problemstillinger omkring lovkrav og måten myndighetstilsyn utøves på. Bør for eksempel sikkerhetsforskriftene for transportsektoren som GC er en del av inneholde krav om etablering av god sikkerhetskultur slik tilfellet er for oljevirksomheten? Slike krav ville også kunne medvirke til utvikling av kultur i selskap som eksempelvis GC.

Funnene i oppgaven viser at GC har betydelige utviklingsmuligheter i informasjon og kommunikasjonskulturen, meldekulturen og informasjonsflyten. Alle elementer er vitale deler av sikkerhetskulturbegrepet, og er vitalt for å inneha en robust sikkerhetskultur som bygger barriere mot potensielle alvorlige ulykker, dødsfall og storulykker.

Som konklusjon kan denne oppgaven gi en pekepinn på hva som kan forbedres sett i lys av oppgavens fokusområde. Hvis en erkjenner behov for endring er det vesentlig å vite hvilke muligheter og hindringer en har, for å ha forutsetninger for å utvikle sikkerhetskulturen. Dette fordi alle virksomheter har en sikkerhetskultur, dette er ikke noe man kan bestemme skal være der eller ikke. Sikkerhetskulturen vil påvirke HMS arbeidet positivt eller negativt. (Karlsen, 2010:133).

De beste resultater kommer ikke med skippertaksmetoder. Gode resultater kommer av systematiske forbedringer (ik-forskriften, 2012:5). James Reason uttrykker dette slik: "...Like a state of grace, a safety culture is something that is striven for but rarely attained. As in religion, the process is more important than the product. The virtue-and the reward-lies in the struggle rather than the outcome..." (Reason, 1997:220).

GC har som visjon: Top of mind reliable transport & logistic solutions. Da er kost, miljø, framføringstid, service og kvalitet svært viktig. Sikkerhet og sikring er andre elementer som vil kunne bidra til at visjon etterlevs. Undertegnede har vært 1 dag hos Risavika Havn i Stavanger, her vil en kunne se følgende i forhold til sikkerhetsarbeid og sikkerhetskultur:

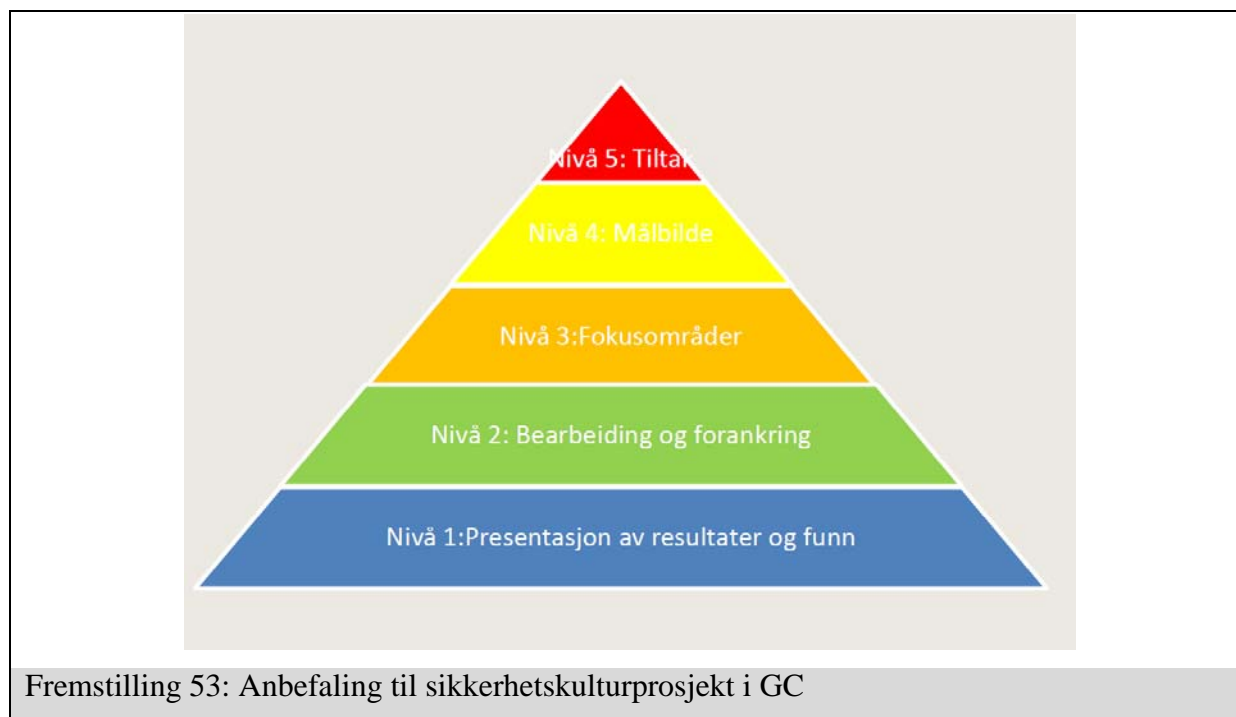
- HMS-K fundamentert i ledelsen, spesielt via toppleder.
- Felles sikkerhetsinstruks for «brukerne» i havnen, samt fire felles møter i året
- Aktiv avviksrapportering, med månedlige møter for trendanalyse.
- Operasjonell HMS-K leder som skal være 50% i feltet ute på havnen.
- Bonussystemer basert på avviksregistrering og «HSE performance».
- Ukentlige møter «HMS Øyeblikk»
- Kommunikasjon: Signaler/skilting - instruksjer etc veldig godt synlig
- Påbudt med redningsvest 1 meter fra kai.

Et bilde kan dette være for hva som skal til for at GC skal bli «ledende» innen sikkerhetsarbeid.

Hovedanbefaling:

For GC sin del vil jeg konkludere med følgende: Målet må være progresjon i utviklingen av en robust og homogen sikkerhetskultur, ikke nødvendigvis perfektet innen kort tid, ting tar tid, spesielt utvikling av kultur.. Skal GC lykkes bør de starte med å tegne et ønsket situasjon / bilde – visjon, samt erkjenne hvilke tiltak som kreves for å jobbe i ønsket retning. En må starte med sine topledere og mellomledere, forankre sikkerhetsarbeidet og ønsket kultur i organisasjonen. Så kan en deretter involvere medarbeidere i sikkerhetsarbeidet, la de få bidra til selv være med på utvikle fremtidens sikkerhetskultur i GC. Involvering vil kunne skape engasjement, et engasjement som vil være nødvendig for endring og etterlevelse. Dette må ikke være preget av skippertak, men en langsiktig endringsprosess med bred deltakelse.

Engasjement, involvering, ledelsens oppmerksomhet er muligheter. Eksempler på hindringer finnes også, det kan eksempelvis være topledelsen og Branch manager sin holdning til sikkerhetsarbeid. Om sikkerhetsarbeidet ikke prioriteres lokalt, samt at det stille-tiende aksepteres nedprioritering, så vil en neppe kunne oppnå noe særlig forbedring. Sterk lokal forankring med flere tiårig historie kan i seg selv være en hindring en bør være observant på.



En konkret hovedanbefaling vil kunne oppsummeres slik:

GC anbefales å ta tak i sikkerhetskulturen via et sikkerhetskulturprosjekt som gjennomføres over en lengre periode. Eksterne aktører bør gjerne delta som tilretteleggere og pådrivere sammen med ledelsen. Toppledelse og mellomledelse bør først beskrive mål og rammer for prosjektet samt kommunisere ønsket sikkerhetskultur. Visjon, ambisjon og mål for HMS arbeidet må tydeliggjøres for de ansatte. De ansatte bør så involveres i konkret arbeid i utviklingen av sikkerhetskulturen, de bør også i en viss grad involveres i å beskrive ønsket situasjon, selv om noen ambisjoner bør komme fra toppledelsen i forkant. Dog husk, kultur kan ikke vedtas – den må skapes. Dette må være kloke ord en tar med seg inn i prosjektets arbeid og fremdrift.

Undersøkelser som eksempelvis denne kulturundersøkelsen, samt Staminabarometeret vil kunne danne grunnlag for å beskrive nå situasjon, og en vil basert på fremtidige ambisjoner kunne utvikle sentrale og lokale handlingsplaner som bidrar til å ta sikkerhetskulturen i riktig retning. Men en må ikke stoppe der, prosjektet bør følges opp via kontinuerlig forbedringsarbeid og sjekk av status.

«Sikkerhet må skapes og gjenskapes hver dag. Det finnes ingen endelige løsninger»
(Albrechtsen m.fl. 2013:37).

En vil eksempelvis kunne benytte seg av dialogmodellen (Molstad og Sæter 2014) , fremstilling nr 53 forrige side.

Det synes rimelig å anta at det finnes et utviklingspotensial i GC i forhold til det å kunne inneha en robust sikkerhetskultur. Jeg vil under nyansere funn og konklusjoner kort, samt se på noen konkrete del-anbefalinger

7 Anbefalinger og refleksjoner

Jeg vil først i dette kapittelet redegjøre for noen anbefalinger knyttet til det enkelte del emner, hovedanbefaling var angitt i kap 6 . Videre vil jeg foreslå videre forskning, samt si noe om hva vi kan lære av funn i denne undersøkelsen. Jeg vil også sammenligne mine funn med tidligere forskning.

7.1 Refleksjon - informasjon og kommunikasjon

Det synes rimelig å anta at det finnes forbedringspotensial innen informasjon og kommunikasjon da det kan virke som det er noe mangelfull kommunikasjon og informasjon om sikkerhet og HMS generelt i GC. Til dels sees dette via mangelfulle visjoner og mål for arbeidet, og manglende lokale mål og handlingsplaner. På den annen side må en ta i betraktning at det viser seg at via dybdeintervjuer er avdekket manglende lokale mål og handlingsplaner, og at det av den grunn måtte kunne forvente mindre gode tilbakemeldinger innen dette området.

Anbefaling sikkerhetskommunikasjon & informasjon

Anbefalinger kan være flere, men en bør søke å klargjøre visjon, mål og handlingsplaner internt, før en kommuniserer til de ansatte. Ambisjoner og visjon for HMS arbeidet bør først avklares i toppledergruppen. Det det mangler lokale mål og handlingsplaner bør dette etableres, og det bør være en rød tråd i forhold til sentrale visjoner og målsetninger.

7.2 Refleksjon - ledelse

Det synes rimelig å anta et potensial via en ledelse som er mer engasjert i sikkerhetsarbeidet og HMS. Det kan virke som at ledelsen ikke fremstår som pådrivere og gode sikkerhetsambassadører.

Anbefaling ledelse

Ambisjoner og visjon for HMS arbeidet bør først avklares i toppledergruppen.

Ledelsen bør nok bli mer synlig i sin sikkerhetskommunikasjon.

Ledelsen bør erkjenne at opplevd sikkerhetskultur hos ansatte er vesentlig forskjellig fra det lederne oppfatter av sikkerhetskulturen. Dette må vektlegges videre i sikkerhetskommunikasjonen.

Ledelsen må erkjenne at GC ikke er ledende innen HMS i sin bransje.

7.3 Refleksjon - avvik og meldepraksis

Det synes rimelig å anta en viss grad av forbedringspotensial innen avvik og meldepraksis i GC, både når det gjelder observasjon og registrering, men også gjennomføring av årsaksanalyse, tiltak og effektanalyser. Medarbeiderne påpeker at de i liten grad ser effekten av å melde avvik. På den annen side skal en ta i betraktning at flere påpeker de melder avvik muntlig uten at det web baserte systemet anvendes. Flere har heller ikke tilgang til det web baserte systemet, og har derfor svart med dårlige tilbakemeldinger innen dette delområdet. Om spørsmålene hadde vært stilt på en annen måte ville en gjerne kunne fått en noe bedre fremstilling av melde og avvikspraksisen i spørreundersøkelsen.

Anbefaling avvik og meldepraksis

Tilgang til styringssystem og avvikssystem for alle ansatte.

Opplæring alle ansatte i styringssystem og avvikssystem.

Bedre behandling av gjeldende avvik, for lite tilbakemeldinger.

Sikre en sunn meldekultur i alle avdelinger. Spesielt må en forsikre seg at ansatte ikke melder avvik grunnet de er redde for sanksjoner.

7.4 Refleksjon - holdninger ansatte

Det synes rimelig å anta en potensial i ansattes holdninger til å utføre en robust arbeidspraksis. Det er grunn til å stille spørsmål om det ikke gjennomføres til dels en del farlige arbeidsoperasjoner ute i avdelingene, selv om de ansatte i spørreundersøkelsen mener at de ikke innehar en slik holdning. I dybdeintervjuer derimot fremkommer en del eksempler på arbeidspraksis som i alle fall for utenforstående kan oppfattes som farlig både for den enkelte og andre personer rundt operasjonene. Derimot vil det være vanskelig å få medarbeiderne til å innrømme dette.

Anbefalinger holdninger ansatte til sikkerhetsarbeid

Avklare om en del arbeidspraksis som i dag er stille avvik er potensielle farer for ulykker, eller om de heller representerer muligheter for effektive arbeidsoperasjoner.

Avklare omfang av beskrevet arbeidspraksis som fremstår som stille avvik.

7.5 Refleksjon - sub kultur / variasjon

Som nevnt avdekker undersøkelsen at speditører og mellomledere i GC hevder at sikkerhet i liten grad er relevant, da de selv eksponeres lite for sikkerhetsrisiko samt at de i liten grad kan påvirke underleverandører, da de ofte er bare speditører og agent. Videre viser det en betydelig potensial for forbedring i Oslo og Drammen.

Anbefalinger sub kultur

Klargjør ambisjon for sikkerhetsarbeidet

Forankre hos lokal ledelse, deretter forankre lokalt

Synliggjøre speditørens rolle, og speditørens arbeid med sikkerhet.

La avdelinger som har spesielle utfordringer starte med sikkerhetskulturprosjektet

7.6 Muligheter for videre forskning

Undersøkelsen avdekker at innen området spedisjon finnes holdninger om at sikkerhet i mindre grad er relevant for kontoransatte, dette fremkommer også i dialog med mellomledere.

Speditørnæringen er en sentral aktør i verdikjeden gjennom sitt arbeid med organisering og konsolidering av varestrømmer for å muliggjøre kostnadseffektive, miljøvennlige og sikre logistikk-løsninger for næringslivet. Bransjen har gjennomgått en transisjon fra å utføre komplementære dokumentasjonsoppgaver i forbindelse med transporter til å være helt sentrale organisatorer av hele logistikksystemet og varekjeden. Kunnskap om hvordan speditørnæringen er organisert og hvilke forretningsmodeller den opererer under er imidlertid mangelfull da det er gjennomført få studier av bransjen. En FoU-utfordring er derfor å komme i inngrep med en næring det til nå har vært forsket lite på.

Sikkerhetsstruktur og sikkerhetskultur i speditørbransjen

Det er grunn til å anta at det er behov for mer proaktiv tilnærming til sikkerhet i speditørbransjen. I dag rettes stort sett fokus på å fange opp i etterkant gjennom utekontroller av transportører. Prosjektet bør belyse problemstillinger omkring forskriftsverk, sikkerhetsstyring og sikkerhetskultur i speditørbransjen.

Sikkerhetsstruktur og sikkerhetskultur hos globale speditører vs norske speditører

Som sagt er det er grunn til å anta at det er behov for mer proaktiv tilnærming til sikkerhet i speditør bransjen. Speditørbransjen i Norge består av både store globale konsern som K&N, Schenker, Panalpina, DHL med flere, samt en del små og mellomstore norske selskap som Bring, GC, LogiTrans, SR, SeaFront med flere. De største globale selskapene har svært omfattende styringssystem for HMSK. Prosjektet bør kunne belyse en problemstilling omkring sikkerhetsstyring og sikkerhetskultur i speditørbransjen. En vil eksempelvis kunne vurdere eventuelle forskjeller i sikkerhetskultur mellom store globale speditører og små og mellomstore norske speditører , og bakgrunn for eventuelle forskjeller.

Måleinstrument for sikkerhetskultur innen landtransport

Utvikling av måleinstrument for måling av sikkerhetskultur. Det finnes ikke en enhetlig måte å måle sikkerhetskultur i landtransport bransjen i dag. En del underlagsarbeid er gjort (for eksempel Clarke,1999;Sorensen, 2002;Williamson et.al.,1997, Pidgeon, 1998; Reason, 1997). Dette vil kunne eksempelvis benyttes til utviklingen av en felles metode for måling av sikkerhetskultur innen transport. En eventuell doktor eller mastergrad avhandling ville kunne se på mulige måleinstrument for måling av sikkerhetskultur, styrker og svakheter ved innføring av disse.

7.7 Tidligere forskning

DnV har i sin rapport 2010/1256 kartlagt sikkerhetskulturen i Jernbaneverket. Det er forelagt 21 konklusjoner, hvorav blant annet ledelsens evne til å kommunisere rundt sikkerhet er et av flere forbedringsområder. Dette er i tråd med mine funn i denne oppgaven som omtaler sikkerhetskulturen i GC.

TØI har i sin rapport 1300/2014 kartlagt sikkerhetskulturen innen tre godstransportbedrifter. Rapporten peker på at ledelsens engasjement for sikkerhet er det mest sentrale aspektet ved sikkerhetskultur. Intervjuene og spørreundersøkelsen viser at bedriftene i den foreliggende studien har ledere og tillitsvalgte som er sterkt engasjert i sikkerhet og sikkerhetskultur. Bedriftenes gjennomsnittsscore på indeks for ledelsens innstilling til og fokus på sikkerhet i de tre bedriftene var 28,97 poeng (min: 8, maks: 40). Dette er svar som indikerer en sterk sikkerhetskultur, samt en god del bedre enn tidligere undersøkelser.

Funnene fra denne rapport er også forskjellig fra mine funn i GC som heller indikerer en svak sikkerhetskultur i en bedrift som er involvert i landtransport.

At HMS er for dyrt fremkommer i en studie gjennomført av professor Ove Njå ved UiS. I en presset bransje som transportbransjen, mener mange av lederne i bransjen at for mye ressurser blir brukt på helse, miljø og sikkerhet (HMS), sier Ove Njå, professor i samfunnssikkerhet og risikostyring ved Universitetet i Stavanger. Undersøkelsen avdekker altså en lederholdning om at HMS blir for dyrt og ikke bør vies for stor oppmerksomhet. Kan det også være slik i GC sin topp og mellomledelse ? Funn i rapporten tyder på dette, og således er det samsvar med funnene i min forskning relatert til Ove Njå sine funn.

7.8 Betydningene av mine funn

Det er vanskelig å vurdere betydningen av funn. Likevel, jeg synes jeg med all rimelighet vil kunne hevde at rapporten vil kunne være et nyttig verktøy for GC og dets medarbeidere i utviklingen av en robust og homogen sikkerhetskultur i tiden som kommer.

I et makro perspektiv vil jeg med en viss grad av rimelighet kunne hevde at undersøkelsen bekrefter speditørens noe manglende forståelse av sikkerhetsarbeidets betydning for landtransportbransjen. Som påpekt har speditøren etter hvert fått en betydelig rolle i vareflytkjeden, og speditøren vil derav i mer eller mindre grad direkte eller indirekte kunne påvirke landtransportens sikkerhetsarbeid og sikkerhetskultur.

En forskningsrapport på speditørens rolle for en robust sikkerhetskultur i landtransportbransjen vil muligens kunne bidratt til en positiv utvikling for sikkerhetskulturen i bransjen.

8 Referanser og vedleggs liste

8.1 Referanser

Dag Ingvar Jacobsen - Hvordan organisasjoner fungerer
Fagbokforlaget, , 3 utgave 2010

Dag Ingvar Jacobsen - Hvordan gjennomføre undersøkelser
Innføring i samfunnsvitenskapelig metode
Høyskoleforlaget. 2 utgave 2005

Knut Halvorsen - Å forske på samfunnet
En innføring i samfunnsvitenskapelig metode
Cappelen Ak forslag , 5 utgave 2008

Jan Erik Karlsen - Forbi bunnlinjen, Balansert HMS Økonomi
Cappelen

Jan Erik Karlsen - Systematisk HMS Arbeid
Ledelse for organisatorisk bærekraft- Høyskoleforlaget

Terje Aven – Risikostyring, Universitetsforlaget 2007

Antonsen Stian - Safety culture: Theory and Methode and Improvement

Haukelid Knut (2012) - Oljekultur og sikkerhetskultur , Universitetet i Oslo

James Reason 1997, Managing the Risks of Organizational Accidents

Ove Njå

Managers' attitudes towards safety measures in the commercial road transport sector,.

Doktoravhandling Helle A Oltedal - Safety culture and safety management within the Norwegian-controlled shipping industry.

<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/id/181997/PhD>

SINTEF RAPPORT – Sikkerhetskultur I transport

STF22 A03300, 2003. <http://www.forskningsradet.no/csstorage/vedlegg/sikkerhetskultur.pdf>

Masteroppgave Jørn Arne Svendesn 2014

Muligheter og hindringer for god sikkerhetskultur I Hospitaldrift

Masteroppgave Anne Elene Lund våren 2009

Prioritering av HMS arbeidet I T Stangeland Maskin

Transportforum 01-2014 (Arbeidstilsynet)

http://transportforum.no/getfile.php/Filer/Artikler/2014/TF%201-14_Gods.pdf

Ptil og Ptil Tema Hefte om HMS

<http://www.ptil.no/hms-og-kultur/category1161.html>

IK forskriften siste utgave, Arbeidstilsynet

Article: Oltedal, H. A., & Engen, O. A. (2009). Local management and its impact on safety culture and safety within Norwegian shipping.

Article : Oltedal, H. & McArthur, D. (2010). Reporting practices in merchant shipping, and the identification of influencing factors. Safety Science, 49(2), 331-338

Article 6: Oltedal, H. A., & Engen, O. A. (2010). Safety Management in Shipping— Making Sense of limited Success. Safety Science Monitor, submitted.

DnV Rapportnr. 2010-1256/DNV Sikkerhetskulturen i Jernbaneverket

TØI rapport 1300/2014, Kartlegging av sikkerhetskulturen i 3 transportbedrifter

Bjørnskau, Torkel. Longva, Frode(2009), Reportasje vedr «Sikkerhetskultur i transport» web.

Bjørnskau, Torkel. Longva, Frode.(2009) “Sikkerhetskultur I transport”. Transportøkonomisk institute.

Rosness Ragnar, Nesheim Torstein, Tinmannsvik Rannveig K.(2013)“Kultur og systemer for læring” SINTEF.

Schein, E. H (2010) “Organizational Culture and Leadership” Jossey Bass

Sten, Terje. Fjerdings, Lillian (2003) «Sikkerhetskultur i transport: En kunnskapsoversikt» SINTEF.

Sumwalt, Robert L.(2012)“The Role of Organizational Culture, Safety Culture, and Safety Climate in Aviation and Aerospace Safety”

Tinmannsvik, Ranveig Kviseth(2008) «Robust arbeidspraksis» Tapir akademiske forlag

Weick, Karl E. Sutcliffe. Kathleen M. Obstfeld, David (1999)“Organizing for High Reliability: Processes of collective Mindfulness” Stanford: Jai Press

Westrum, Ron. Adamski, Anthony J.(2009) «Organizational factors associated with safety and missions succes in aviation enviroments»

Cohen, A. (1977) Factors in successful occupational safety programs. Journal of Safety Research, 9(4),168-178.

Cooper, D. (1998): Improving Safety Culture. A Practical Guide.

Flin, R., Mearns, K., Fleming, M. and Gordon, R. (1996): Risk perception and safety in offshore workers. Safety Science, 22,131-145.

Grayson, G.B ,(1999) Company cars and road safety. Behavioural Research in Road Safety IX, Crowthorne:, Road Research Laboratory pp 65-70.

Haukelid, K. (2001): Oljekultur og sikkerhetskultur. Arbeidsnotat. Senter for teknologi, innovasjon og kultur (TIK).Universitetet i Oslo.

Haukelid, K. (1999) Risiko og sikkerhet. Oslo: Universitetsforlaget.

IMO- International Maritime Organization. (udatert): www.imo.org/safety_culture .

Perrow, C. (1984): Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies.

Pidgeon, N. (2000): Man made disasters: why technology and organizations (sometimes) fail.

Pidgeon, N. (1998): Safety culture: key theoretical issues. *Work & Stress*, Vol. 12, No.3, 202-216.

Schein, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership*

Turner, B. A. (1971): *Exploring the Industrial Sub-Culture*.

Turner, B. A. (1978): *Man-made Disaster*

Zohar, D. (1980): Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*. 65 (1). 96-102.

Silje Bringsrud Fekjær

Hvordan bli en lykkelig masterstudent

Gyldendal Akademisk Forlag, utgave 01-2013

8.2 Liste over vedlegg

- Vedlegg 1 Avtale mellom kandidat, GC og UIS.
- Vedlegg 2 Spørreskjema for kvantitativ undersøkelse.
- Vedlegg 3 Dybdeintervju – skjema.
- Vedlegg 4 Tabell – Analyse totalt GC og alle avdelinger
- Vedlegg 5 Tabell – Analyse totalt GC og per område og funksjon
- Vedlegg 6 Grafisk fremstilling - Analyse GC totalt og avdelinger – med fordeling
- Vedlegg 7: Sammenligning snitt for ledergruppe vs ikke personalansvar
- Vedlegg 8: Sammenligning «best in class» vs «worst in class»
- Vedlegg 9: Utdypende svar fra spedisjon
- Vedlegg 10: Validitetsvurderinger

Vedlegg 1

Avtale med GC





Avtale om masteroppgave

mellom

GEORG SKIVIK MOLTU Student 700711 211266 27189

Studenten(e)s navn og fødselsdato

Ole A Engen
Professor UIS

Navn på veileder v/UIS og institutt

GREENCARRIER SHIPPING & LOGISTICS AS

Bedriftens navn bedriftens kontaktperson

om masteroppgave med følgende tittel:

Kartlegging av sikkerhetskulturen i Greencarrier

1 **RETTIGHETER OG PUBLISERING**

- 1.1 Studenten(e) har opphavsrett til oppgaven, jfr åndsverkloven av 12. mai 1961 nr 2, § 2.
Studenten(e) har rett til å gjøre prosjektresultatene kjent gjennom publisering i vitenskapelige tidsskrifter, faglige møter og konferanser, populærvitenskapelig artikler og liknende.

Studenten(e) plikter i sin utadrettede informasjon om prosjektet å nevne bedriften og UIS sin medvirkning. Begrensninger i studentens rettigheter skal gå frem av denne avtalen, jfr pkt 1.3.



Universitetet
i Stavanger

- 1.2 Besvarelsen med alle vedlegg (tegninger, modeller, apparaturer, cder og lignende) som er levert inn ved vurderingen av oppgaven, er UiS sin eiendom. Disse kan benyttes vederlagsfritt av UiS til undervisnings- og forskningsformål. UiS plikter i slike tilfeller å nevne studenten(e), jfr åndsverkloven § 3 og bør nevne bedriften sin medvirkning.
- 1.3 Formålet med oppgaven er studentarbeid. Oppgaven utføres som ledd i studiet, og studenten skal ikke motta lønn eller lignende godtgjørelse fra bedriften. Bedriften skal dekke følgende utgifter knyttet til utførelse av oppgaven: Questback undersøkelse – reiser ifm med dybdeintervjuer og observasjon.
- 1.4 Oppgaver som er levert inn, skal som hovedregel være offentlig tilgjengelige. Etter avtale med bedriften kan UiS sperre offentliggjøringen normalt i inntil 2 år og maksimalt i 5 år.

Opgaven er båndlagt i 5 år.

5 år *SGM*

Ved båndlegging av oppgaven er studenten(e) og UiS underlagt taushetsplikt vedrørende den delen av oppgaven som begrunner båndlegging. Denne taushetsplikten gjelder i den perioden som oppgaven er vedtatt skjernet fra offentlighet.

Kravet om hemmelighet gjelder ikke informasjon som:

- a) var allment tilgjengelig da den ble mottatt
- b) var kjent av UiS eller studenten(e) ved mottakelsen
- c) ble mottatt lovlig fra tredjeperson uten avtale om taushetsplikt
- d) ble utviklet av UiS uavhengig av mottatt informasjon
- e) UiS som forvaltningsorgan ved lov er forpliktet til å utlevere
- f) det på grunn av den forløpne tid eller andre årsaker er åpenbart at de hensyn som har begrunnet hemmelighet ikke lenger er tilstede.

2 TVISTER

Twist som gjelder forståelsen av denne avtalen eller forhold som springer ut av denne, skal søkes løst ved forhandlinger.

Dersom dette ikke lykkes innen 1 – en – måned etter at forhandlinger er begjært, skal tvisten avgjøres ved voldgift i Norge, jf lov av 14.05.2004 Voldgiftsloven. Stavanger tingrett skal være verneeting dersom partene ikke enes om annet sted. Dersom ikke annet er fastsatt i spesielle vilkår skal norsk rett legges til grunn for løsning av tvister. At en twist er brakt inn til avgjørelse ved voldgift, fritar ikke i seg selv partene fra å oppfylle sine forpliktelser etter kontrakten.



3 AVTALEEKSEMPLARER OG SIGNATURER

Denne avtalen er underskrevet i 3 eksemplarer, hvorav studenten(e), UiS og bedriften får hver sitt eksemplar.

Stavanger/Oslo,

~~Sept~~
~~May~~ 2015...

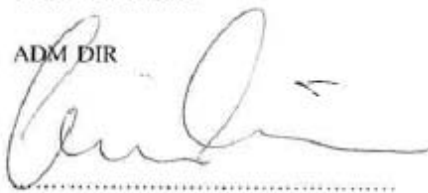
Student:

For bedriften:

GEORG S MOLTU

KÅRE THUESEN


.....
underskrift

ADM DIR

.....
underskrift

Stavanger, May/ 2015

For UiS:



ELISABETH FÆREVIK

navn i blokkbokstaver:

Vedlegg 2 Spørreskjema



Vedlegg 2 Spørreskjema for kvantitativ undersøkelse

Nr	Spørsmål	OMRÅDE
4	Jeg har hatt god dialog med mine kollegaer om risikofaktorene i mitt arbeid	Kommunikasjon
5	Jeg er godt informert om avdelingens HMS mål og handlingsplan for HMS	Kommunikasjon
6	Kommunikasjonen mellom meg og kollegaer svikter ofte på en slik måte at farlige situasjoner kan oppstå?	Kommunikasjon
7	Risikofylte arbeidsoperasjoner blir alltid nøye gjennomgått og kommunisert rundt før de påbegynnes	Kommunikasjon
8	Det kommuniseres rundt emnet sikkerhet eller HMS-K i våre avdelingsmøter	Kommunikasjon
9	Retningslinjer og sikkerhetsprosedyrer er godt kommunisert i vår avdeling	Kommunikasjon
10	Informasjonen vedrørende HMS kampanjen som ble gjennomført i selskapet høsten 2014 var god	Kommunikasjon
11	Ledelsen drøfter ofte sikkerhet med de ansatte	LEDELSE
12	Ledelsen gir ros til medarbeidere som prioriterer sikkerhet	LEDELSE
13	Ledelsen lar ikke effektivitet gå foran sikkerheten i en operasjon	LEDELSE
14	Ledelsen stanser farlige arbeidsoppgaver og aktiviteter	LEDELSE
15	Ledelsen er personlig involvert i aktiviteter for å bedre sikkerheten	LEDELSE
16	Ledelsen fremstår som gode sikkerhetsambassadører via sin adferd	LEDELSE
17	Ledelsen prioriterer sikkerheten høyt og tar sikkerhetsarbeidet på alvor	LEDELSE
18	Det er tradisjon hos oss får å melde avvik vedrørende sikkerhet og HMS-K	AVVIK
19	Jeg er godt kjent med hvordan jeg skal gå frem for å rapportere HMS-K avvik	AVVIK
20	Jeg blir oppmuntret av min ledelse og kollega til å rapportere HMS-K avvik	AVVIK
21	Feil og mangler som blir rapportert blir tatt tak i og utbedret ilt 1 måned	AVVIK
22	Vi kan se effekten av å melde avvik via at adferden endres	AVVIK
23	Å melde avvik er uproblematisk hos oss, jeg er sikker på at dette ikke medfører sanksjoner	AVVIK
24	Det gir ingen mening å melde HMS-K avvik da det likevel ikke medfører noen endring	AVVIK
25	Jeg og mine kollegaer prioriterer sikkerhet foran effektivitet	Holdninger ansatte
26	De ansatte oppmuntrer hverandre til å utføre arbeidet på en sikker måte	Holdninger ansatte
27	Vi bruker alltid verneutstyr og forholder oss til sikkerhetsregler	Holdninger ansatte
28	Sikkerhet er et viktig element når våre medarbeidere velger underlevr	Holdninger ansatte
29	Jeg bruker ikke materiell eller arbeidsmetode som kan være til fare for liv og helse, ei heller tillater jeg andre å gjøre det	Holdninger ansatte
30	Jeg mener at HMS og sikkerhetsarbeidet er svært viktig for GREENCARRIER og vår avdeling	Holdninger ansatte

Vedlegg 3 Dybdeintervju



Vedlegg 3 Dybdeintervju

De spørsmål som er merket rødt ble gitt prioritet i dybdeintervjuer.

A	B	C
Nr	Spørsmål	OMRÅDE
4	Jeg har hatt god dialog med mine kollegaer om risikofaktorene i mitt arbeid	Kommunikasjon
5	Jeg er godt informert om avdelingens HMS mål og handlingsplan for HMS	Kommunikasjon
6	Kommunikasjonen mellom meg og kollegaer svikter ofte på en slik måte at farlige situasjoner kan oppstå?	Kommunikasjon
7	Risikofylte arbeidsoperasjoner blir alltid nøye gjennomgått og kommunisert rundt før de påbegynnes	Kommunikasjon
8	Det kommuniseres rundt emnet sikkerhet eller HMS-K i våre avdelingsmøter	Kommunikasjon
9	Retningslinjer og sikkerhetsprosedyrer er godt kommunisert i vår avdeling	Kommunikasjon
10	Informasjonen vedrørende HMS kampanjen som ble gjennomført i selskapet høsten 2014 var god	Kommunikasjon
11	Ledelsen drøfter ofte sikkerhet med de ansatte	LEDELSE
12	Ledelsen gir ros til medarbeidere som prioriterer sikkerhet	LEDELSE
13	Ledelsen lar ikke effektivitet gå foran sikkerheten i en operasjon	LEDELSE
14	Ledelsen stanser farlige arbeidsoppdrag og aktiviteter	LEDELSE
15	Ledelsen er personlig involvert i aktiviteter for å bedre sikkerheten	LEDELSE
16	Ledelsen fremstår som gode sikkerhetsambassadører via sin adferd	LEDELSE
17	Ledelsen prioriterer sikkerheten høyt og tar sikkerhetsarbeidet på alvor	LEDELSE
18	Det er tradisjon hos oss får å melde avvik vedrørende sikkerhet og HMS-K	AVVIK
19	Jeg er godt kjent med hvordan jeg skal gå frem for å rapportere HMS-K avvik	AVVIK
20	Jeg blir oppmuntret av min ledelse og kollega til å rapportere HMS-K avvik	AVVIK
21	Feil og mangler som blir rapportert blir tatt tak i og utbedret ila 1 måned	AVVIK
22	Vi kan se effekten av å melde avvik via at adferden endres	AVVIK
23	Å melde avvik er uproblematisk hos oss, jeg er sikker på at dette ikke medfører sanksjoner	AVVIK
24	Det gir ingen mening å melde HMS-K avvik da det likevel ikke medfører noen endring	AVVIK
25	Jeg og mine kollegaer prioriterer sikkerhet foran effektivitet	Holdninger ansatte
26	De ansatte oppmuntrer hverandre til å utføre arbeidet på en sikker måte	Holdninger ansatte
27	Vi bruker alltid verneutstyr og forholder oss til sikkerhetsregler	Holdninger ansatte
28	Sikkerhet er et viktig element når våre medarbeidere velger underlevr	Holdninger ansatte
29	Jeg bruker ikke materiell eller arbeidsmetode som kan være til fare for liv og helse, ei heller tillater jeg andre å gjøre det	Holdninger ansatte
30	Jeg mener at HMS og sikkerhetsarbeidet er svært viktig for GREENCARRIER og vår avdeling	Holdninger ansatte

Vedlegg 4 Analyse avd. tabell



Vedlegg 4 Analyse skjema alle avdelinger GC

Nr	Spørsmål	SNITT								
		SELSKAP	OSLO	LARVIK	MOSS	N	BERGEN	KR SAND	STAVG	
4	Jeg har hatt god dialog med mine kollegaer om risikofaktorene i mitt arbeid	3,47	3,07	3,74	3,47	3,04	4,08	4	4,25	
5	Jeg er godt informert om avdelingens HMS mål og handlingsplan for HMS	2,92	2,76	2,91	3,05	2,04	3,33	3,38	4,5	
6	Kommunikasjonen mellom meg og kollegaer svikter ofte på en slik måte at farlige situasjoner kan oppstå?	1,87	1,69	1,65	1,95	2,52	2,08	1,44	2	
7	Risikofylte arbeidsoperasjoner blir alltid nøye gjennomgått og kommunisert rundt før de påbegynnes	3,33	2,98	3,57	3,63	2,65	3,58	4	4,13	
8	Det kommuniseres rundt emnet sikkerhet eller HMS-K i våre avdelingsmøter	2,87	2,38	3,09	3,05	2	3,5	4,06	3,75	
9	Retningslinjer og sikkerhetsprosedyrer er godt kommunisert i vår avdeling	2,84	2,49	3	2,79	2,26	3,67	3,38	3,75	
10	Informasjonen vedrørende HMS kampanjen som ble gjennomført i selskapet høsten 2014 var god	2,97	2,73	2,74	3,11	2,74	3,33	3,19	4,38	
11	Ledelsen drøfter ofte sikkerhet med de ansatte	2,79	2,47	3,04	3	2	3,25	3,63	3,25	
12	Ledelsen gir ros til medarbeidere som prioriterer sikkerhet	2,82	2,64	3,13	3,05	2,04	2,92	3,38	3,38	
13	Ledelsen lar ikke effektivitet gå foran sikkerheten i en operasjon	3,47	3,11	3,57	3,68	2,74	3,83	4,56	4,13	
14	Ledelsen stanser farlige arbeidsoppdrag og aktiviteter	3,31	3,13	3,43	3,47	2,83	3,92	3,5	3,63	
15	Ledelsen er personlig involvert i aktiviteter for å bedre sikkerheten	3,32	3,11	3,61	3,32	2,52	4,33	3,81	3,5	
16	Ledelsen fremstår som gode sikkerhetsambassadører via sin adferd	3,29	3,02	3,48	3,37	2,57	3,92	4	3,75	
17	Ledelsen prioriterer sikkerheten høyt og tar sikkerhetsarbeidet på alvor	3,55	3,38	3,74	3,58	2,74	4,17	4,38	3,63	
18	Det er tradisjon hos oss får å melde avvik vedrørende sikkerhet og HMS-K	3,18	2,69	4	3,58	2,26	3,25	3,75	4,13	
19	Jeg er godt kjent med hvordan jeg skal gå frem for å rapportere HMS-K avvik	3,23	2,29	3,35	4,11	2,96	3,5	4	5	
20	Jeg blir oppmuntret av min ledelse og kollega til å rapportere HMS-K avvik	3,42	2,6	3,52	4,21	2,65	3,75	4,81	4,75	
21	Feil og mangler som blir rapportert blir tatt tak i og utbedret ila 1 måned	3	2,67	3,22	3,32	2,48	3	3,69	3,63	
22	Vi kan se effekten av å melde avvik via at adferden endres	2,97	2,8	3,3	3,32	2,43	3	3,13	3,25	
23	Å melde avvik er uproblematisk hos oss, jeg er sikker på at dette ikke medfører sanksjoner	3,88	3,36	4,13	4,37	3,09	3,92	4,81	5,38	
24	Det gir ingen mening å melde HMS-K avvik da det likevel ikke medfører noen endring	2,71	2,69	2,61	3,32	3,04	2,67	2,19	1,88	
25	Jeg og mine kollegaer prioriterer sikkerhet foran effektivitet	3,73	3,31	3,91	4,26	3,13	3,92	4,44	4,38	
26	De ansatte oppmuntrer hverandre til å utføre arbeidet på en sikker måte	3,69	3,36	4,09	4,11	3,17	3,75	4,06	4,13	
27	Vi bruker alltid verneutstyr og forholder oss til sikkerhetsregler	3,91	2,89	4,61	4,26	4,13	4,25	4,31	4,88	
28	Sikkerhet er et viktig element når våre medarbeidere velger underlevr	3,53	3,11	3,7	3,79	3,35	3,75	3,75	4,5	
29	Jeg bruker ikke materiell eller arbeidsmetode som kan være til fare for liv og helse, ei heller tillater jeg andre å gjøre det	4,7	4,47	5	4,95	4,7	4,33	4,5	5,5	
30	Jeg mener at HMS og sikkerhetsarbeidet er svært viktig for GREENCARRIER og vår avdeling	4,8	4,13	4,39	5,05	5,17	4,75	5,13	5,38	

Vedlegg 5

Analyse forretningsområde og funksjon



Vedlegg 5 Analyse skjema funksjon og forretningsområde

Nr	Spørsmål	P	SNITT TERMINAL	SNITT SPEDISJON	SNITT UTEN ANSVAR	SNITT MED PERS ANSV	SNITT R
4	Jeg har hatt god dialog med mine kollegaer om risikofaktorene i mitt arbeid	3,47	3,77	3,19	3,42	3,66	4,05
5	Jeg er godt informert om avdelingens HMS mål og handlingsplan for HMS	2,92	2,74	2,81	2,89	3,03	3,63
6	Kommunikasjonen mellom meg og kollegaer svikter ofte på en slik måte at farlige situasjoner kan oppstå?	1,87	1,77	1,89	1,89	1,81	1,84
7	Risikofylte arbeidsoperasjoner blir alltid nøye gjennomgått og kommunisert rundt før de påbegynnes	3,33	3,69	3,1	3,18	3,84	3,68
8	Det kommuniseres rundt emnet sikkerhet eller HMS-K i våre avdelingsmøter	2,87	3,09	2,63	2,71	3,44	3,89
9	Retningslinjer og sikkerhetsprosedyrer er godt kommunisert i vår avdeling	2,84	3,06	2,69	2,82	2,91	3,37
10	Informasjonen vedrørende HMS kampanjen som ble gjennomført i selskapet høsten 2014 var god	2,97	2,66	2,91	3,02	2,81	3,63
11	Ledelsen drøfter ofte sikkerhet med de ansatte	2,79	2,71	2,61	2,68	3,19	3,63
12	Ledelsen gir ros til medarbeidere som prioriterer sikkerhet	2,82	2,63	2,69	2,7	3,25	3,79
13	Ledelsen lar ikke effektivitet gå foran sikkerheten i en operasjon	3,47	3,43	3,23	3,3	4,09	4,63
14	Ledelsen stanser farlige arbeidsoppdrag og aktiviteter	3,31	3,14	3,14	3,17	3,81	4,21
15	Ledelsen er personlig involvert i aktiviteter for å bedre sikkerheten	3,32	3,14	3,18	3,18	3,81	4,26
16	Ledelsen fremstår som gode sikkerhetsambassadører via sin adferd	3,29	3,2	3,14	3,18	3,69	4,05
17	Ledelsen prioriterer sikkerheten høyt og tar sikkerhetsarbeidet på alvor	3,55	3,34	3,39	3,48	3,78	4,42
18	Det er tradisjon hos oss får å melde avvik vedrørende sikkerhet og HMS-K	3,18	3,06	3,1	3,18	3,22	3,68
19	Jeg er godt kjent med hvordan jeg skal gå frem for å rapportere HMS-K avvik	3,23	3,31	3	3,06	3,84	4,11
20	Jeg blir oppmuntret av min ledelse og kollega til å rapportere HMS-K avvik	3,42	3,43	3,21	3,29	3,88	4,47
21	Feil og mangler som blir rapportert blir tatt tak i og utbedret ilt 1 måned	3	3,11	2,79	2,96	3,16	3,68
22	Vi kan se effekten av å melde avvik via at adferden endres	2,97	2,97	2,88	2,97	2,94	3,16
23	Å melde avvik er uproblematisk hos oss, jeg er sikker på at dette ikke medfører sanksjoner	3,88	3,91	3,64	3,76	4,31	4,58
24	Det gir ingen mening å melde HMS-K avvik da det likevel ikke medfører noen endring	2,71	2,51	2,81	2,73	2,66	2,58
25	Jeg og mine kollegaer prioriterer sikkerhet foran effektivitet	3,73	3,94	3,49	3,68	3,94	4,21
26	De ansatte oppmuntrer hverandre til å utføre arbeidet på en sikker måte	3,69	3,83	3,51	3,6	4,03	4,05
27	Vi bruker alltid verneutstyr og forholder oss til sikkerhetsregler	3,91	4,4	3,6	3,82	4,25	4,42
28	Sikkerhet er et viktig element når våre medarbeidere velger underlevr	3,53	3,57	3,43	3,46	3,75	3,89
29	Jeg bruker ikke materiell eller arbeidsmetode som kan være til fare for liv og helse, ei heller tillater jeg andre å gjøre det	4,7	4,77	4,6	4,68	4,78	4,79
30	Jeg mener at HMS og sikkerhetsarbeidet er svært viktig for GREENCARRIER og vår avdeling	4,8	4,97	4,4	4,6	5	5,37

Vedlegg 6:

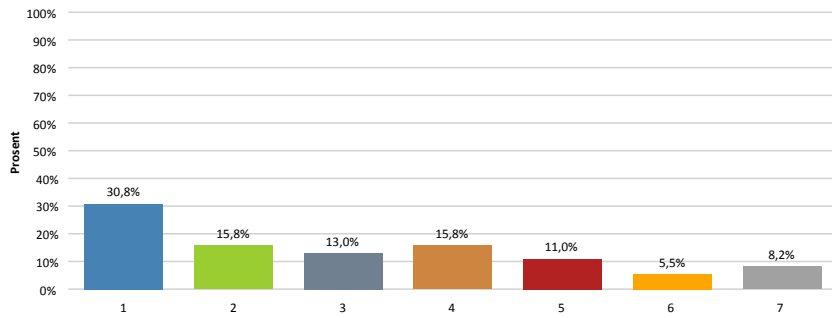
SIDE 118 AV 144

Analyse GC totalt – grafisk fremstilling



Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

1. Hvilken avdeling er du lokalisert i?



	Navn
1	Oslo
2	Drammen
3	Moss
4	Larvik
5	Kristiansand
6	Stavanger
7	Bergen

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

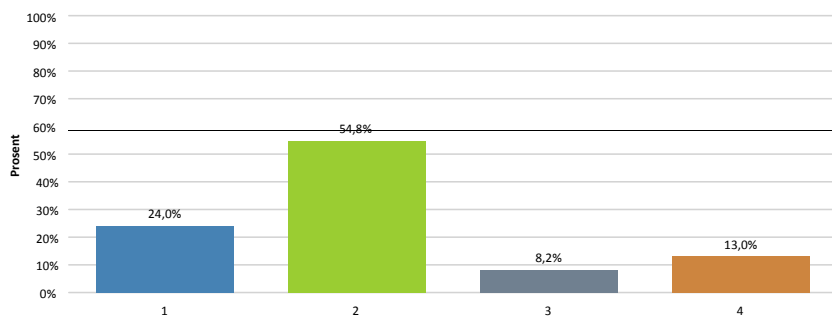
1. Hvilken avdeling er du lokalisert i?

Navn	Prosent
Oslo	30,8%
Drammen	15,8%
Moss	13,0%
Larvik	15,8%
Kristiansand	11,0%
Stavanger	5,5%
Bergen	8,2%
N	146

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

2. Hvilken enhet jobber du i?

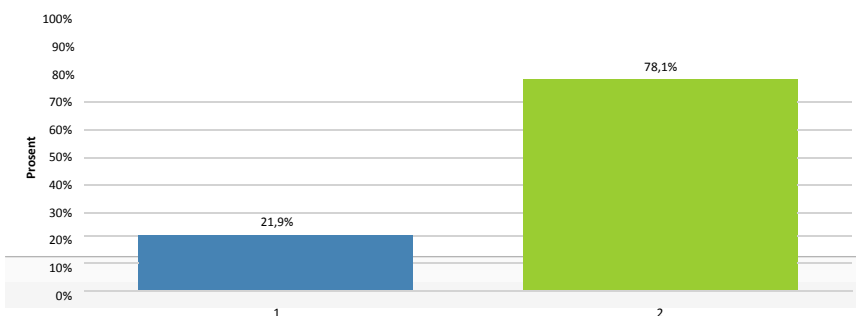


Enhet	Navn
1	Terminal
2	Spedisjon eller prosjektspedisjon
3	Økonomi/adm - stab
4	Sentral ledergruppe, fagleder eller Branch Manager

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

3. Har du personalansvar?



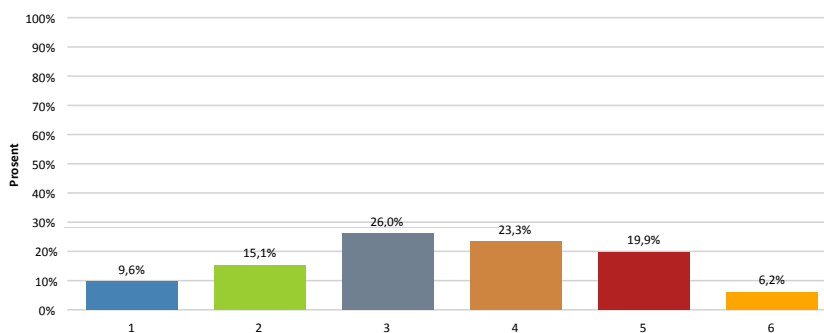
Svaralternativ	Navn
1	Ja
2	Nei

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

4. Jeg har hatt god dialog med mine kollegaer om risikofaktorene i mitt arbeid

KOMMUNIKASJON OM SIKKERHET. Effektiv kommunikasjon både skriftlig, verbalt eller via symboler er viktig for å informere våre medarbeidere om vårt sikkerhetsarbeid. Dette er et bredende felt, hva er nok og hva er godt nok? Innsikt i hvordan vår sikkerhetskommunikasjon oppfattes av organisasjonen er en nødvendig forutsetning for å kunne vurdere eventuelle forbedringer.

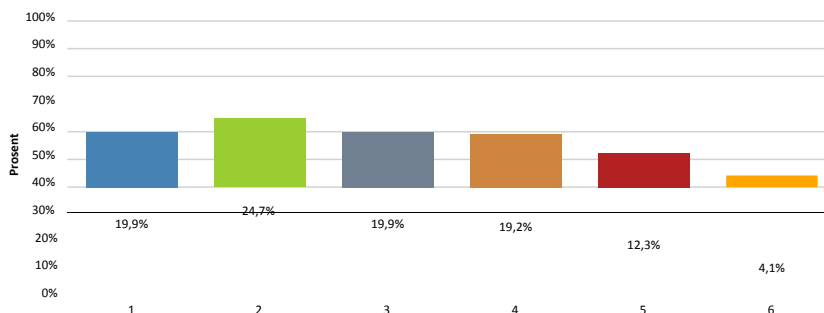


Navn	Prosent
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

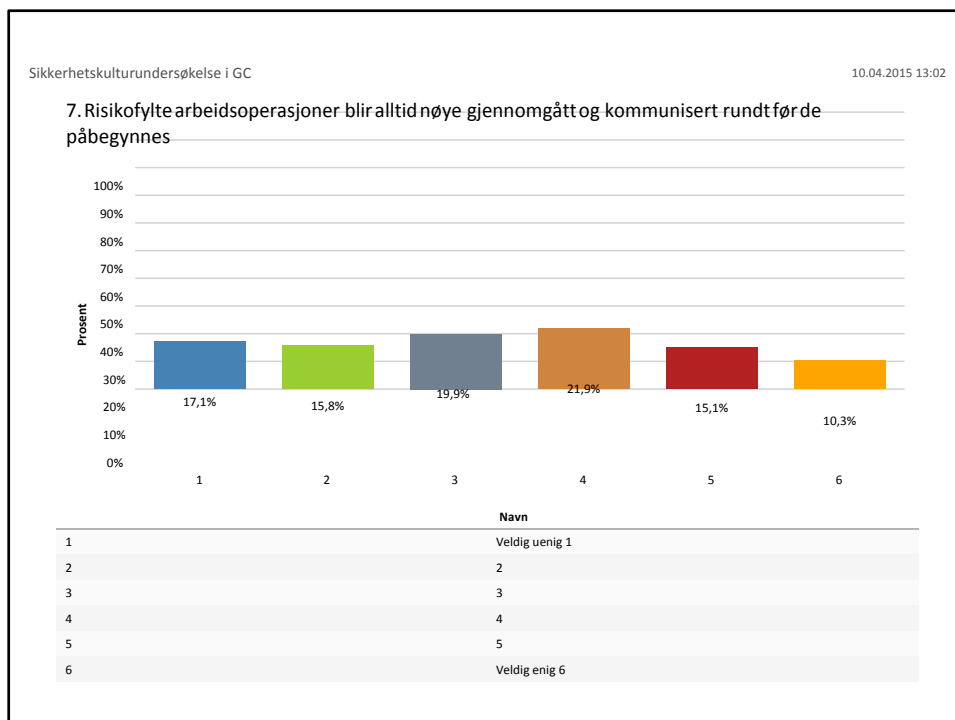
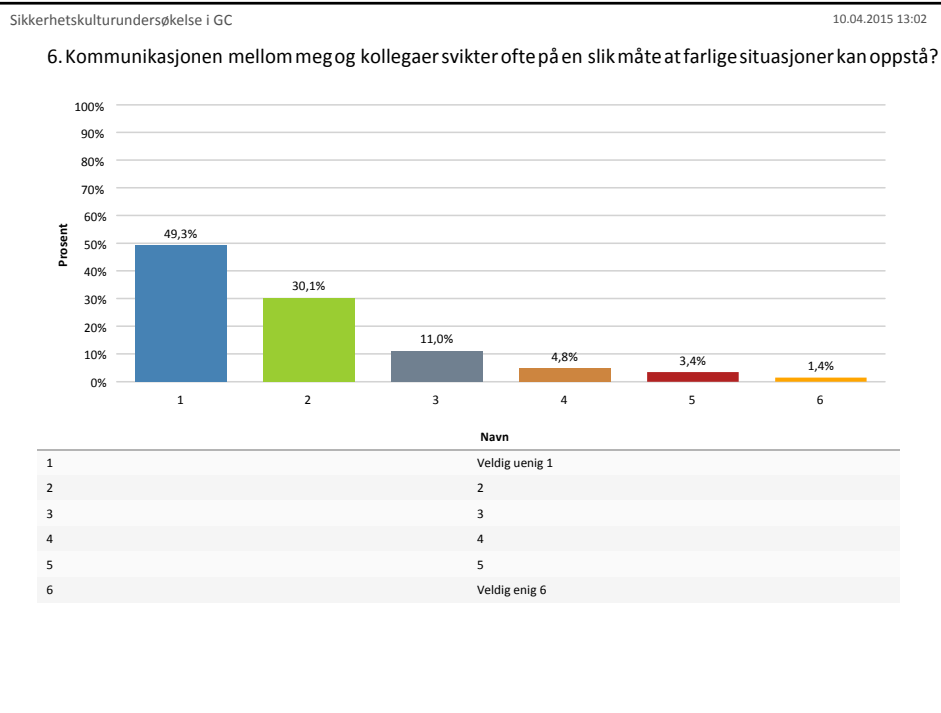
Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

5. Jeg er godt informert om avdelingens HMS mål og handlingsplan for HMS



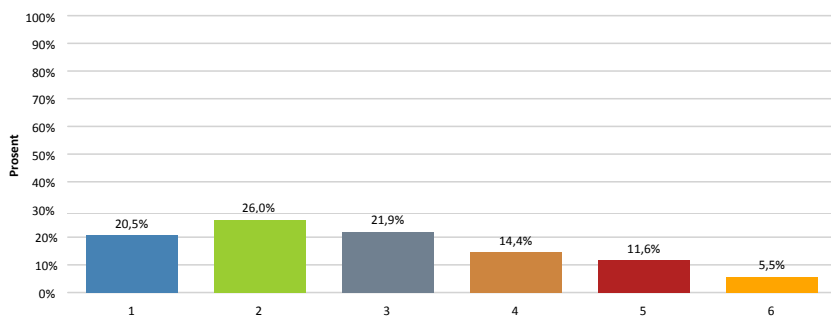
Navn	Prosent
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6



Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

8. Det kommuniseres rundt emnet sikkerhet eller HMS-K i våre avdelingsmøter

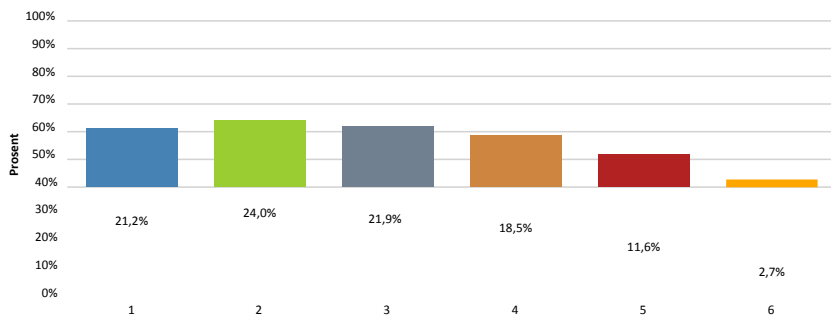


Navn	
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

9. Retningslinjer og sikkerhetsprosedyrer er godt kommunisert i vår avdeling

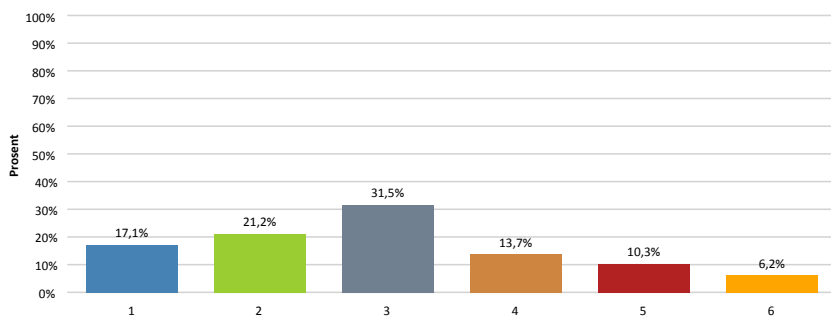


Navn	
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

10. Informasjonen vedrørende HMS kampanjen som ble gjennomført i selskapet høsten 2014 var god



Navn
1
2
3
4
5
6

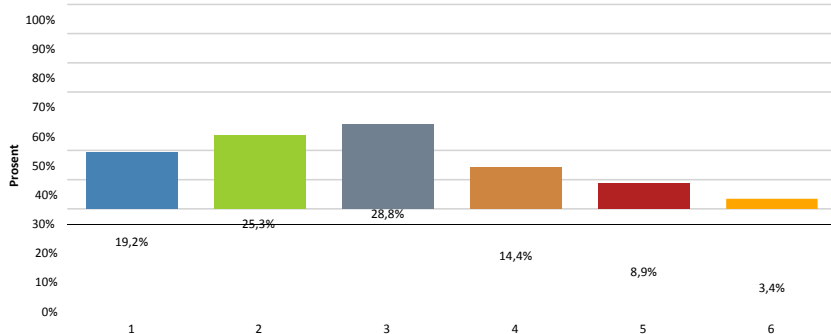
Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

11. Ledelsen drøfter ofte sikkerhet med de ansatte

LEDELSENS ADFERD OG ROLLE I SIKKERHETSARBEIDET

Jobben med å bygge en god sikkerhetskultur er ikke en engangs aktivitet. Arbeidet må ha et langsiktig perspektiv for å oppnå de ønskede resultater. Det er viktig med støtte og forankring fra ledere i organisasjonen. Kulturen er i betydelig grad påvirket av ledelsens sikkerhetsbevissthet og hvilke signaler som gis.

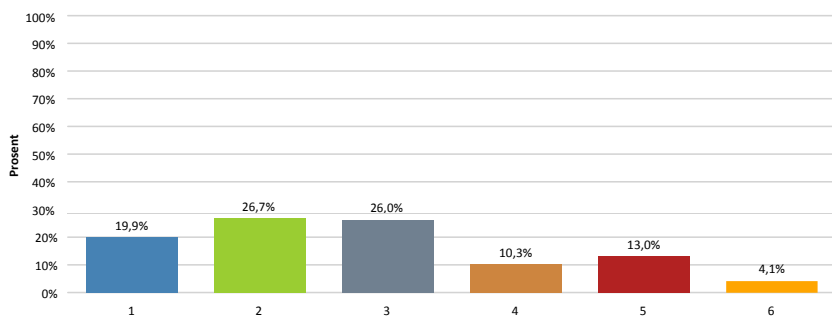


Navn
1
2
3
4
5
6

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

12. Ledelsen gir ro til medarbeidere som prioriterer sikkerhet

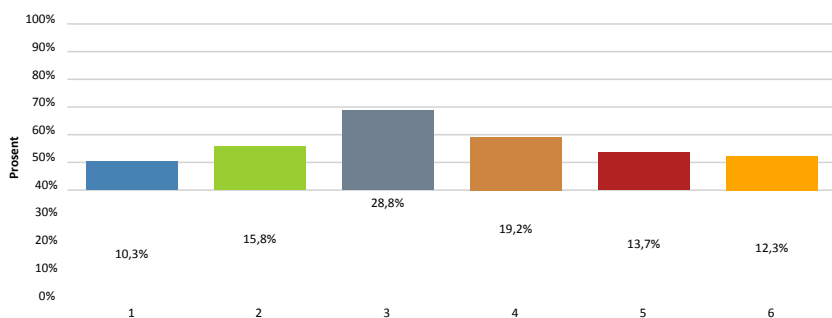


Navn	
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

13. Ledelsen lar ikke effektivitet gå foran sikkerheten i en operasjon

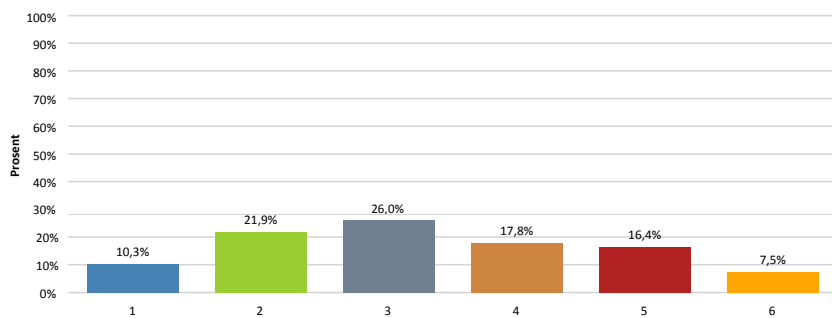


Navn	
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

14. Ledelsen stanser farlige arbeidsoppdrag og aktiviteter

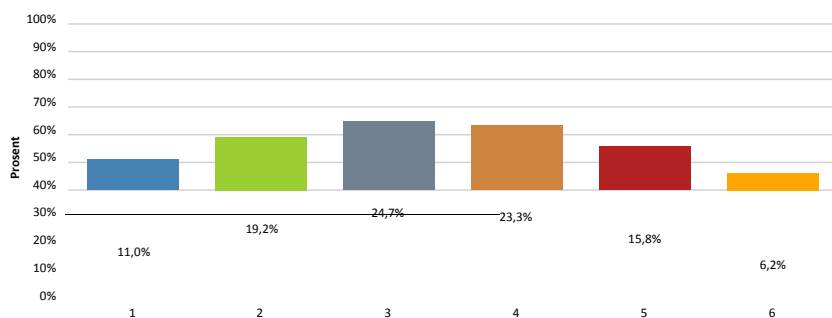


	Navn
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

15. Ledelsen er personlig involvert i aktiviteter for å bedre sikkerheten

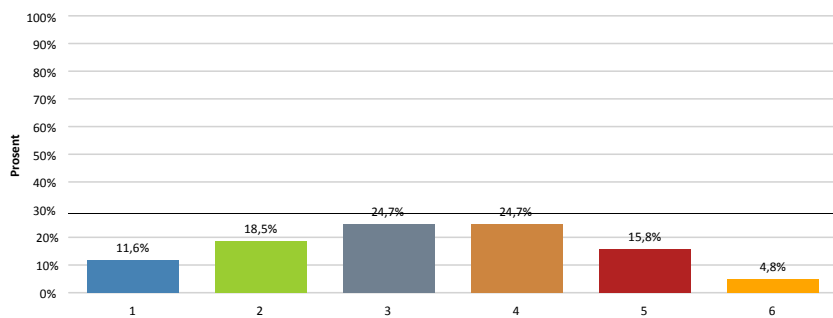


	Navn
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

16. Ledelsen fremstår som gode sikkerhetsambassadører via sin adferd

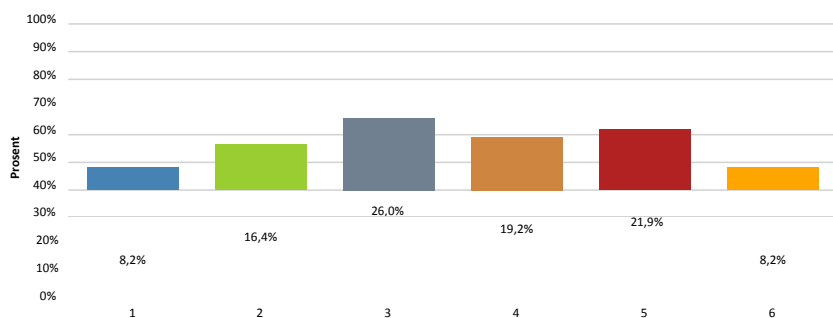


Navn	
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

17. Ledelsen prioriterer sikkerheten høyt og tar sikkerhetsarbeidet på alvor



Navn	
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

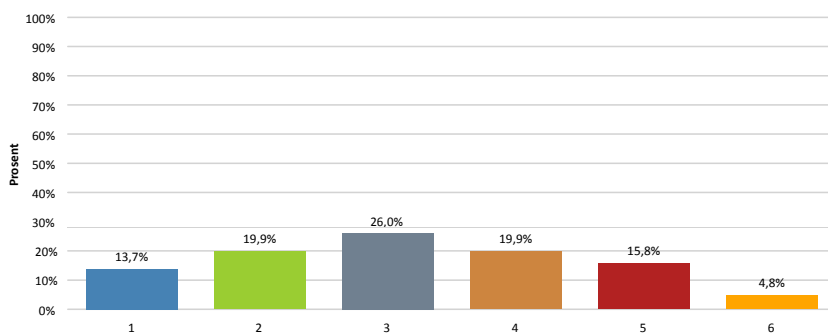
Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

18. Det er tradisjon hos oss får å melde avvik vedrørende sikkerhet og HMS-K

SIKKERHET - RAPPORTERINGS KULTUR

I organisasjoner med liten tillit er det ofte vanskelig å få folk til å avsløre egne feil. Enkelte kan også være skeptiske til nytteverdien av rapportering, blant annet fordi det medfører ekstra arbeid. Våre arbeidstakere må føle trygghet til å kunne rapportere avvik, de må raskt kunne se nytten av å rapportere, samt rapporteringen må oppleves som meningsfull.

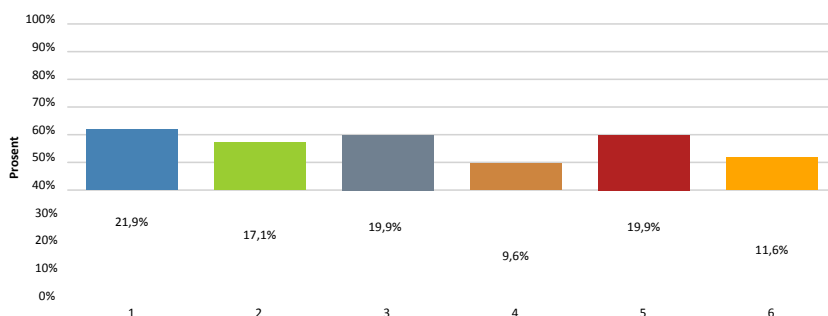


	Navn
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

19. Jeger godt kjent med hvordan jeg skal gå frem for å rapportere HMS-K avvik

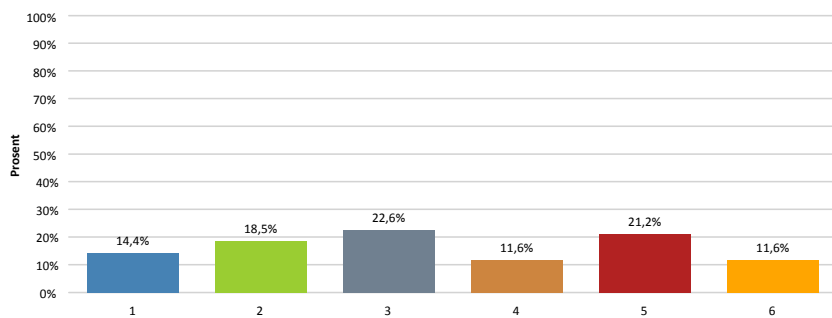


	Navn
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

20. Jeg blir oppmuntret av min ledelse og kollega til å rapportere HMS-Kavvik

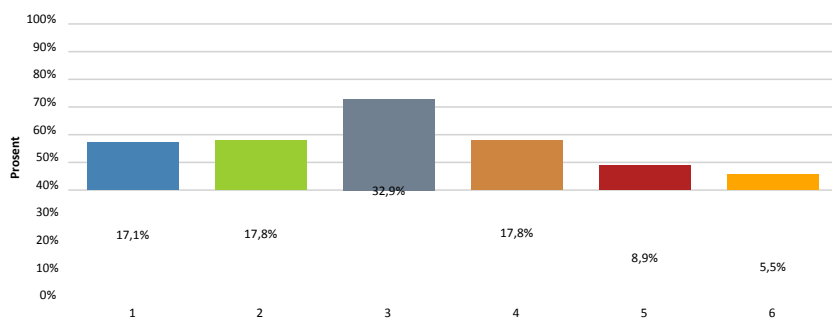


	Navn
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

21. Feil og mangler som blir rapportert blir tatt tak i og utbedret ila 1 måned

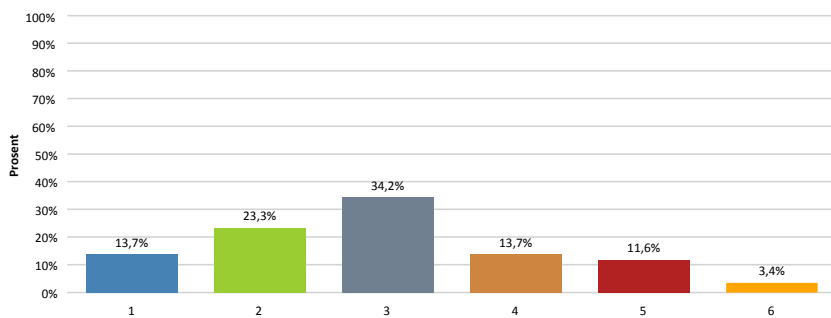


	Navn
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

22. Vi kan se effekten av å melde avvik via at adferden endres

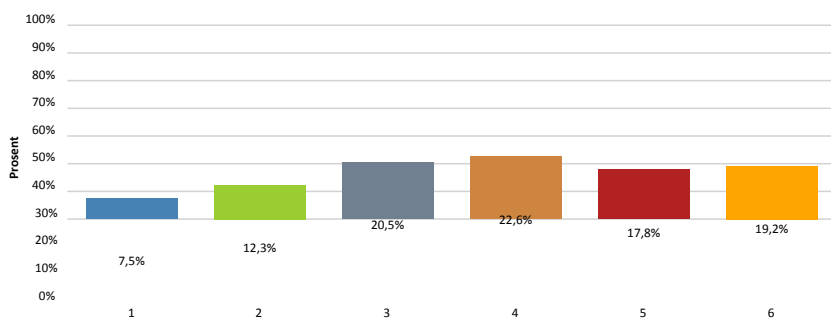


Navn	
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

23. Å melde avvik er uproblematisk hos oss, jeg er sikker på at dette ikke medfører sanksjoner

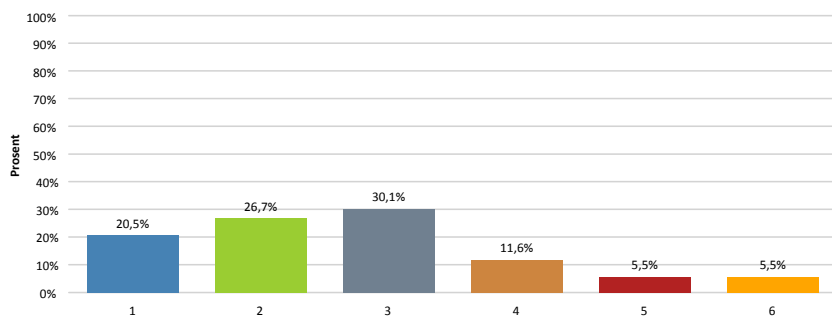


Navn	
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

24. Det gir ingen mening å melde HMS-Kavvik da det likevel ikke medfører noen endring



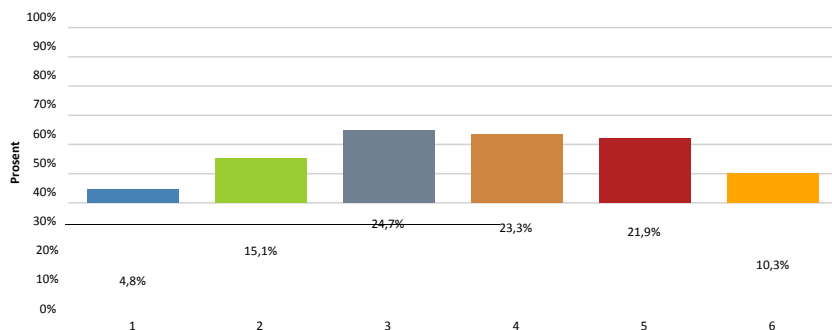
	Navn
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

25. Jeg og mine kollegaer prioriterer sikkerhet foran effektivitet

MEDARBEIDERNE SIN HOLDNING TIL SIKKERHETSADFERD
 Mange ulykker skjer som følge av at en uhensiktsmessig arbeidspraksis eller prosedyrer ikke blir fulgt. Det kan være flere årsaker til uheldig atferd, bl.a. konflikt mellom sikkerhet og produksjon, eller en holdning om at en gjør som en alltid har gjort, da dette vanligvis fungerer uten fare for sikkerheten.

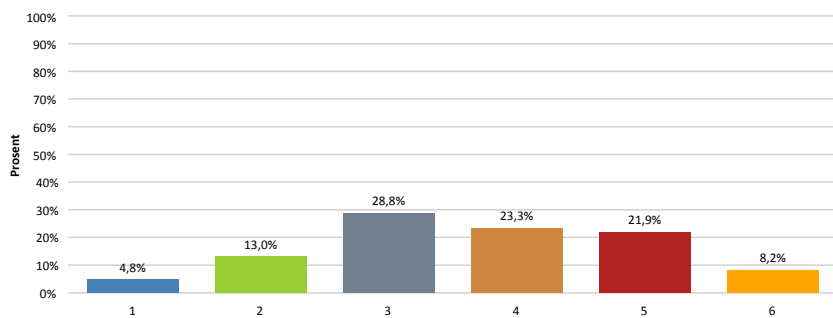


	Navn
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

26. De ansatte oppmuntre hverandre til å utføre arbeidet på en sikker måte

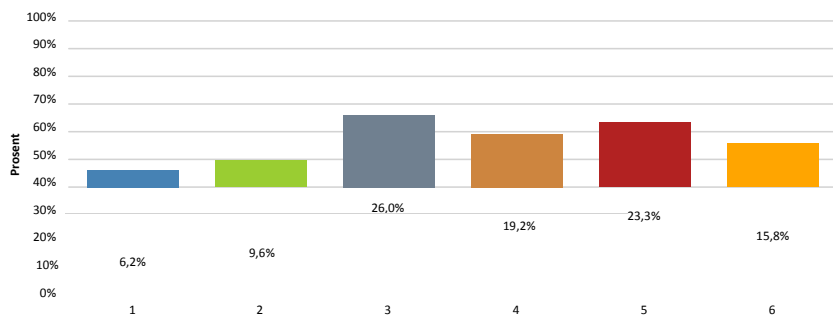


Navn
1
2
3
4
5
6

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

27. Vi bruker alltid verneutstyr og forholder oss til sikkerhetsregler

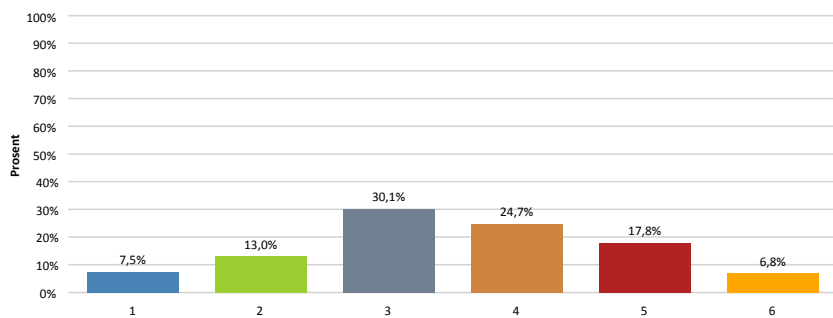


Navn
1
2
3
4
5
6

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

28. Sikkerhet er et viktig element når våre medarbeidere velger underleverandør

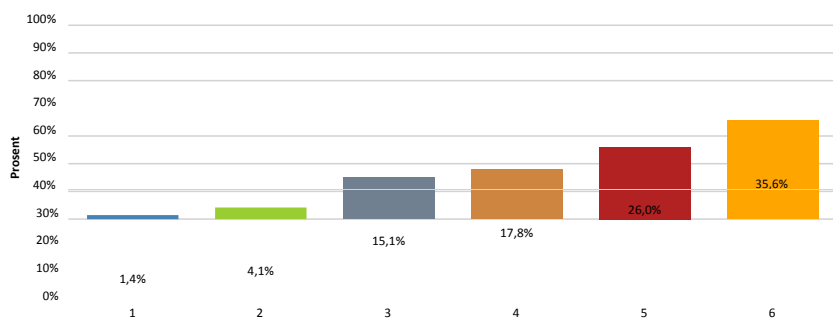


Navn	
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

Sikkerhetskulturundersøkelse i GC

10.04.2015 13:02

29. Jeg bruker ikke materiell eller arbeidsmetode som kan være til fare for liv og helse, ei heller tillater jeg andre å gjøre det.

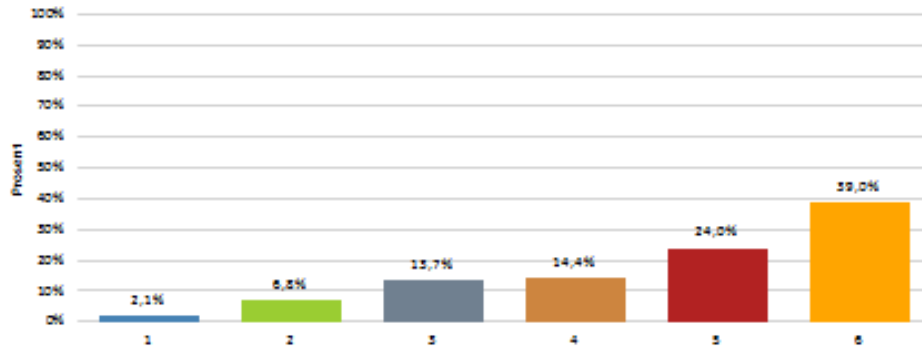


Navn	
1	Veldig uenig 1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	Veldig enig 6

Sikkerhetskulturundersøkelse i Greencarrier

10.04.2015 13:02

30. Jeg mener at HMS og sikkerhetsarbeidet er svært viktig for GREENCARRIER og vår avdeling



Navn
1
2
3
4
5
6

Vedlegg 7: Sammenligning snitt for ledergruppe vs ikke personalansvar



Masteroppgave av Georg S Moltu - Sikkerhetskulturen i Greencarrier Norge

Spørsmål	SELSKAP	PERS ANSVAR	LEDERGR
Jeg har hatt god dialog med mine kollegaer om risikofaktorene i mitt arbeid	3,47	3,42	4,05
Jeg er godt informert om avdelingens HMS mål og handlingsplan for HMS	2,92	2,89	3,63
Kommunikasjonen mellom meg og kollegaer svikter ofte på en slik måte at farlige situasjoner kan oppstå?	1,87	1,89	1,84
Risikofylte arbeidsoperasjoner blir alltid nøye gjennomgått og kommunisert rundt før de påbegynnes	3,33	3,18	3,68
Det kommuniseres rundt emnet sikkerhet eller HMS-K i våre avdelingsmøter	2,87	2,71	3,89
Retningslinjer og sikkerhetsprosedyrer er godt kommunisert i vår avdeling	2,84	2,82	3,37
Informasjonen vedrørende HMS kampanjen som ble gjennomført i selskapet høsten 2014 var god	2,97	3,02	3,63
Ledelsen drøfter ofte sikkerhet med de ansatte	2,79	2,68	3,63
Ledelsen gir ros til medarbeidere som prioriterer sikkerhet	2,82	2,7	3,79
Ledelsen lar ikke effektivitet gå foran sikkerheten i en operasjon	3,47	3,3	4,63
Ledelsen stanser farlige arbeidsoppdrag og aktiviteter	3,31	3,17	4,21
Ledelsen er personlig involvert i aktiviteter for å bedre sikkerheten	3,32	3,18	4,26
Ledelsen fremstår som gode sikkerhetsambassadører via sin adferd	3,29	3,18	4,05
Ledelsen prioriterer sikkerheten høyt og tar sikkerhetsarbeidet på alvor	3,55	3,48	4,42
Det er tradisjon hos oss får å melde avvik vedrørende sikkerhet og HMS-K	3,18	3,18	3,68
Jeg er godt kjent med hvordan jeg skal gå frem for å rapportere HMS-K avvik	3,23	3,06	4,11
Jeg blir oppmuntret av min ledelse og kollega til å rapportere HMS-K avvik	3,42	3,29	4,47
Feil og mangler som blir rapportert blir tatt tak i og utbedret ila 1 måned	3	2,96	3,68
Vi kan se effekten av å melde avvik via at adferden endres	2,97	2,97	3,16
Å melde avvik er uproblematisk hos oss, jeg er sikker på at dette ikke medfører sanksjoner	3,88	3,76	4,58
Det gir ingen mening å melde HMS-K avvik da det likevel ikke medfører noen endring	2,71	2,73	2,58
Jeg og mine kollegaer prioriterer sikkerhet foran effektivitet	3,73	3,68	4,21
De ansatte oppmuntrer hverandre til å utføre arbeidet på en sikker måte	3,69	3,6	4,05
Vi bruker alltid verneutstyr og forholder oss til sikkerhetsregler	3,91	3,82	4,42
Sikkerhet er et viktig element når våre medarbeidere velger underlevr	3,53	3,46	3,89
Jeg bruker ikke materiell eller arbeidsmetode som kan være til fare for liv og helse, ei heller tillater jeg andre å gjøre det	4,7	4,68	4,79
Jeg mener at HMS og sikkerhetsarbeidet er svært viktig for GC og vår avdeling	4,8	4,6	5,37

Vedlegg 8:
Sammenligning «best inn class» vs «worst in class»
Avd. Stavanger vs Avd. Drammen



Masteroppgave av Georg S Moltu - Sikkerhetskulturen i Greencarrier Norge

Spørsmål	DRAMMEN	STAVG
Jeg har hatt god dialog med mine kollegaer om risikofaktorene i mitt arbeid	3,04	4,25
Jeg er godt informert om avdelingens HMS mål og handlingsplan for HMS	2,04	4,5
Kommunikasjonen mellom meg og kollegaer svikter ofte på en slik måte at farlige situasjoner kan oppstå?	2,52	2
Risikofylte arbeidsoperasjoner blir alltid nøye gjennomgått og kommunisert rundt før de påbegynnes	2,65	4,13
Det kommuniseres rundt emnet sikkerhet eller HMS-K i våre avdelingsmøter	2	3,75
Retningslinjer og sikkerhetsprosedyrer er godt kommunisert i vår avdeling	2,26	3,75
Informasjonen vedrørende HMS kampanjen som ble gjennomført i selskapet høsten 2014 var god	2,74	4,38
Ledelsen drøfter ofte sikkerhet med de ansatte	2	3,25
Ledelsen gir ros til medarbeidere som prioriterer sikkerhet	2,04	3,38
Ledelsen lar ikke effektivitet gå foran sikkerheten i en operasjon	2,74	4,13
Ledelsen stanser farlige arbeidsoppdrag og aktiviteter	2,83	3,63
Ledelsen er personlig involvert i aktiviteter for å bedre sikkerheten	2,52	3,5
Ledelsen fremstår som gode sikkerhetsambassadører via sin adferd	2,57	3,75
Ledelsen prioriterer sikkerheten høyt og tar sikkerhetsarbeidet på alvor	2,74	3,63
Det er tradisjon hos oss får å melde avvik vedrørende sikkerhet og HMS-K	2,26	4,13
Jeg er godt kjent med hvordan jeg skal gå frem for å rapportere HMS-K avvik	2,96	5
Jeg blir oppmuntret av min ledelse og kollega til å rapportere HMS-K avvik	2,65	4,75
Feil og mangler som blir rapportert blir tatt tak i og utbedret ilt 1 måned	2,48	3,63
Vi kan se effekten av å melde avvik via at adferden endres	2,43	3,25
Å melde avvik er uproblematisk hos oss, jeg er sikker på at dette ikke medfører sanksjoner	3,09	5,38
Det gir ingen mening å melde HMS-K avvik da det likevel ikke medfører noen endring	3,04	1,88
Jeg og mine kollegaer prioriterer sikkerhet foran effektivitet	3,13	4,38
De ansatte oppmuntrer hverandre til å utføre arbeidet på en sikker måte	3,17	4,13
Vi bruker alltid verneutstyr og forholder oss til sikkerhetsregler	4,13	4,88
Sikkerhet er et viktig element når våre medarbeidere velger underlevr	3,35	4,5
Jeg bruker ikke materiell eller arbeidsmetode som kan være til fare for liv og helse, ei heller tillater jeg andre å gjøre det	4,7	5,5
Jeg mener at HMS og sikkerhetsarbeidet er svært viktig for GREENCARRIER og vår avdeling	5,17	5,38

Vedlegg 9
Eksempler på uttalelser fra kontoransatte



Masteroppgave av Georg S Moltu - Sikkerhetskulturen i Greencarrier Norge

Hei
Sikkerhetsperspektivet på et kontor er vel noe begrenset -
Tenker mest sikkerhet på terminal ...
Satte en del 3'ere på spørsmålene - iom kontor jobb...
Mvh Anne

Føler at denne undersøkelsen passet MEGET DÅRLIG i forhold til oss på kontoret. Svarene ble helt tilfeldig

Disse spørsmålene var ikke så aktuelle for kontor.

Jobber på kontor så har vel ikke så mye med sikkerhet på arbeidsplassen å gjøre, inne hos oss fungerer alt bra. Derfor usikker på hvordan spørsmålene på denne siden og forrige burde besvares

tror det behøves mer synlig gjøring av hva risiko innebærer for det daglige arbeidet samt hva ansvar befrakter innehar.

Ingen ting av dette har vært tatt opp / vedrører meg direkte. Svarene er gitt ut ifra et synspunkt om miljøet generelt.

Alle medarbeidere må forstå hvor viktig det er å melde avvik. Flere synes dette er helt unødvendig. Spesielt de som har jobbet her i mange, mange år.

KONTOR? Ikke spesielt relevant...

Informasjon / kommunikasjon fra ledelsen ut til alle på en måte som alle kan tilegne seg dette.

Her sitter vi på kontor og som allerede introen sier er det her mange punkter som virker litt utenfor vår kontor plass sitt område

Min jobb har ingenting med sikkerhet å gjøre da jeg sitter ved en pult og jobber på PC så mine svar vil ikke være relevante for resultatet for denne undersøkelsen.

Vedlegg 10
Sammenstilling for vurdering av oppgavens validitet for hele selskapet



Masteroppgave av Georg S Moltu - Sikkerhetskulturen i Greencarrier Norge

Nr	Spørsmål	SNITT	Selskap	Selskap	Selskap	Selskap
		SELSKAP	MODAL	MODAL %	VAR BREDDE	GINI
✘	Jeg har hatt god dialog med mine kollegaer om risikofaktorene i mitt arbeid	3,47	3	26 %	5	Middels
✘	Jeg er godt informert om avdelingens HMS mål og handlingsplan for HMS	2,92	2	25 %	5	Middels
	Kommunikasjonen mellom meg og kollegaer svikter ofte på en slik måte at farlige situasjoner kan oppstå?	1,87	1	50 %	4	Høy
✘	Risikofylte arbeidsoperasjoner blir alltid nøye gjennomgått og kommunisert rundt før de påbegynnes	3,33	4	21 %	5	Middels
✘	Det kommuniseres rundt emnet sikkerhet eller HMS-K i våre avdelingsmøter	2,87	2	26 %	5	Middels
✘	Retningslinjer og sikkerhetsprosedyrer er godt kommunisert i vår avdeling	2,84	2	24 %	5	Middels
✘	Informasjonen vedrørende HMS kampanjen som ble gjennomført i selskapet høsten 2014 var god	2,97	3	32 %	5	Middels

Nr	Spørsmål	SNITT	Selskap	Selskap	Selskap	Selskap
		SELSKAP	MODAL	MODAL %	VAR BREDDE	GINI
✘	Ledelsen drøfter ofte sikkerhet med de ansatte	2,79	3	29 %	5	Middels
✘	Ledelsen gir ros til medarbeidere som prioriterer sikkerhet	2,82	2	27 %	5	Middels
	Ledelsen lar ikke effektivitet gå foran sikkerheten i en operasjon	3,47	3	29 %	5	Lav
✘	Ledelsen stanser farlige arbeidsoppdrag og aktiviteter	3,31	3	26 %	5	Middels
✘	Ledelsen er personlig involvert i aktiviteter for å bedre sikkerheten	3,32	3	25 %	5	Middels
✘	Ledelsen fremstår som gode sikkerhetsambassadører via sin adferd	3,29	3	25 %	5	Middels
	Ledelsen prioriterer sikkerheten høyt og tar sikkerhetsarbeidet på alvor	3,55	3	26 %	5	Middels

Masteroppgave av Georg S Moltu - Sikkerhetskulturen i Greencarrier Norge

Nr	Spørsmål	SNITT	Selskap	Selskap	Selskap	Selskap
		SELSKAP	MODAL	MODAL %	VAR BREDDE	GINI
✘	Det er tradisjon hos oss får å melde avvik vedrørende sikkerhet og HMS-K	3,18	3	26 %	5	Middels
✘	Jeg er godt kjent med hvordan jeg skal gå frem for å rapportere HMS-K avvik	3,23	1	22 %	5	Lav
	Jeg blir oppmuntret av min ledelse og kollega til å rapportere HMS-K avvik	3,42	3	23 %	5	Lav
✘	Feil og mangler som blir rapportert blir tatt tak i og utbedret ila 1 måned	3	3	33 %	5	Middels
✘	Vi kan se effekten av å melde avvik via at adferden endres	2,97	3	34 %	5	Middels
✘	Å melde avvik er uproblematisk hos oss, jeg er sikker på at dette ikke medfører sanksjoner	3,88	4	23 %	5	Middels
	Det gir ingen mening å melde HMS-K avvik da det likevel ikke medfører noen endring	2,71	3	30 %	5	Høy

Nr	Spørsmål	SNITT	Selskap	Selskap	Selskap	Selskap
		SELSKAP	MODAL	MODAL %	VAR BREDDE	GINI
	Jeg og mine kollegaer prioriterer sikkerhet foran effektivitet	3,73	3	25 %	5	Middels
	De ansatte oppmuntrer hverandre til å utføre arbeidet på en sikker måte	3,69	3	29 %	5	Middels
	Vi bruker alltid verneutstyr og forholder oss til sikkerhetsregler	3,91	3	26 %	5	Middels
	Sikkerhet er et viktig element når våre medarbeidere velger underlevr	3,53	3	30 %	5	Middels
✘	Jeg bruker ikke materiell eller arbeidsmetode som kan være til fare for liv og helse, ei heller tillater jeg andre å gjøre det	4,7	6	36 %	5	Høy
✘	Jeg mener at HMS og sikkerhetsarbeidet er svært viktig for GREENCARRIER og vår avdeling	4,8	6	39 %	5	Høy

Sitater

«The aims of the security awareness programme... The aims – it's to change culture, it's to make people, culture's a bit of a soft word isn't it, it's to make people, it's to make us more secure.»

«If you're a security person you think that people should follow the book. People do not walk into the office though saying, I'm going to follow the security rule book today, it's not the most exciting thing in their lives.»

Debi Ashenden og Angela Sasse. Computers & Security, Volume 39, Part B, November 2013, p. 396-405. Begge sitatene er fra denne artikkelen

Sitater

"It is essential to create a (...) culture in which safety (...) is accepted as the number one priority"
(Cullen 1990:300) Etter Piper Alpha ulykken

The Tsjernobyl accident can be said to have flowed from deficient safety culture (IAEA 1992:23). Etter Tsjernobyl ulykken

"Few phrases occur more frequently in discussions about hazardous technologies than safety culture. Few things are so sought after and yet so little understood"
(Reason 1997: 191)

«Sikkerhet må skapes og gjenskapes hver dag. Det finnes ingen endelige løsninger»

(Albrechtsen m.fl. 2013:37).

Sitater fra James Reason:

Business is the delicate balance between production and protection

The first question to be asked post-incident is, “Which defence failed and why did it fail?”

What is needed along with ALARP (as low as reasonably practicable) is ASSIB (and still stay in business).

Human error is a system failure.

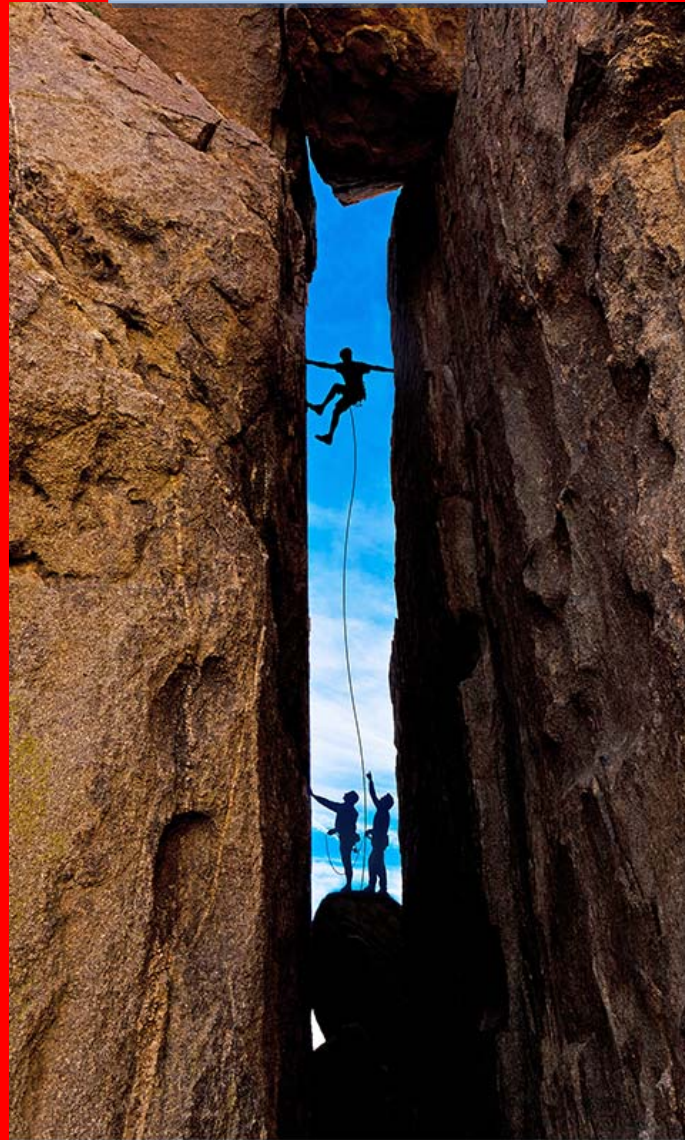
In reality, a good safety record is no such thing.

Bad outcomes, just like good outcomes, are a team effort.

Chernobyl operators had never learned to be afraid.

Human Error Reduction Operation (HERO) is about harnessing what we have, doing what we need to do, and doing what we should.

Safety is a dynamic non-event; we have to work very hard so nothing will happen.



*"If you're a security person you think that people should follow the book"
People do not walk into the office though saying,
I'm going to follow the security rule book today,
it's not the most exciting thing in their lives.»*

