

Kystvakten - «Alltid til stede - klar med det vi har»

-En undersøkelse om Kystvakten er organisert, bevisst og handlende på en måte som vil bygge en god sikkerhetskultur og forebygge skader og ulykker.



Kystvaktfartøy til kai i Sortland (bilde hentet fra <https://forsvaret.no/kystvakten>)



Torgeir Tangedal

Masteroppgave i Risikostyring og sikkerhetsledelse

Universitetet i Stavanger

Høsten 2015

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I
RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: 2015

FORFATTER: Torgeir Tangedal

VEILEDER: Sindre Høyland

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Kystvakten- «Alltid tilstede-klar med det vi har»

- En undersøkelse om Kystvakten er organisert, bevisst og handlende på en måte som vil bygge en god sikkerhetskultur og forebygge skader og ulykker.

EMNEORD/STIKKORD: Sikkerhetskultur, Kystvakt, HRO

SIDETALL: 80 (eksklusiv referanseliste og vedlegg)

STAVANGER09.10.2015.....

DATO/ÅR

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på en erfaringsbasert master i Risikostyring og sikkerhetsledelse ved Universitetet i Stavanger (UiS). Arbeidet har pågått i perioden fra februar til oktober 2015. Det har vært både interessant og utfordrende å gjennomføre en slik oppgave.

Det er flere som har bidratt til å gjøre denne oppgaven til det den er blitt. Først ønsker jeg å takke gode kollegaer for å ha stilt som respondenter, uten deres velvillighet hadde ikke oppgaven latt seg gjennomføre.

En stor takk ønsker jeg også å rette til min veileder, Sindre Høyland, ved UiS. Du har vært tilgjengelig når jeg har hatt behov for det, rost og oppmuntret meg på en meget positiv måte og kommet med god og konstruktiv veiledning.

Sist, men ikke minst vil jeg takke min familie. Malene og Marthe Johanne, takk for at dere er de flotte jentene dere er. Laila, takk for at du fikk meg i gang med dette studiet, og tusen takk for all god hjelp underveis. Jeg har fått mye større forståelse for dine studieprestasjoner! Takk for at du er den du er!

Stord, 9. oktober 2015

Torgeir Tangedal

Sammendrag

Kystvakten ble opprettet i 1977, og er en militær avdeling i Sjøforsvaret, igjen underlagt Forsvarsdepartementet. I tillegg til å være arbeidsgiver for ca 300 ansatte, avlegger også over 300 ungdommer førstegangstjeneste i Kystvakten hvert år. Kystvakten er i 2015 organisert med en landavdeling og 15 operative fartøy.

Denne oppgaven er utført av en ansatt i Kystvakten, og er dermed en undersøkelse i egen organisasjon. Den problemstillingen er grundig vurdert, og utfyllende kommentert og beskrevet i metodedelen. Datagrunnlaget brukt i oppgaven er i hovedsak samlet inn ved intervju av 12 respondenter fra to av kystvaktens fartøy. I tillegg er det gjort henvendelser til personell i kystvaktens stab, og det er også bidrag fra oppgaveskrivers egen kunnskap og erfaring.

Hensikten med oppgaven har vært å undersøke om Kystvakten er organisert, handlende og bevisst på en måte som kan skape en god sikkerhetskultur og forebygge skader og ulykker. Som en del av problemstillingen var det også et ønske å undersøke om Kystvaktens motto; «Alltid tilstede – klar med det vi har» var kjent blant personellet og om det kan virke motiverende til økt innsats, spesielt innen sikkerhet.

Problemstillingen ble formulert slik:

Er Kystvakten organisert, bevisst og handlende på en måte som vil bygge en god sikkerhetskultur og forebygge skader og ulykker?

Datagrunnlaget i oppgaven er drøftet opp mot blant annet Reason (1997) sin teori om hvordan organisasjonsulykker kan oppstå og forebygges, og Weick og Sutcliffe (2001,2007) sin beskrivelse av «high reliability organizations».

Funn i oppgaven viser at Kystvakten i stor grad er organisert, bevisst og handlende på en måte som vil legge til rette for en god sikkerhetskultur og forebygge skader og ulykker.

Det er likevel avdekket flere avvik mellom hvordan Kystvakten og dens personell er organisert, bevisst og handlende og hvordan de anvendte teorier beskriver «ideelle» informerte, robuste og årvåkne organisasjoner.

Når det gjelder Kystvaktens motto viser svar fra respondentene at første del er kjent, mens andre del oppfattes ukjent og tvetydig. Det blir også i liten grad oppfattet motiverende til økt innsats.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| Forord..... | iii |
| Sammendrag | iv |
| Figuroversikt | vii |
| Tabelloversikt..... | vii |
| Ord- og begrepsavklaringer..... | viii |
| 1 Innledning..... | 1 |
| 1.1 Fokus og problemstilling..... | 2 |
| 1.2 En kort oversikt over Kystvaktens organisasjon og virke. | 3 |
| 1.2.1 Organisering | 3 |
| 1.2.2 Oppgaver | 5 |
| 1.2.3 Drift og bemanning..... | 6 |
| 1.2.4 Arbeidstid | 7 |
| 1.2.5 Opplæring..... | 7 |
| 1.3 Kystvakten sitt sikkerhetsstyringssystem | 8 |
| 1.4 Kystvaktens sikkerhetsutfordringer..... | 9 |
| 2 Teori..... | 11 |
| 2.1 Teori om High Reliability Organizations (HRO)..... | 12 |
| 2.1.1 Opptatt av svikt heller enn suksesser («Preoccupation with failures rather than successes») | 13 |
| 2.1.2 Motvilje mot å forenkle («Reluctance to simplify») | 13 |
| 2.1.3 Følsomhet for operasjoner («Sensitivity to operations»)..... | 13 |
| 2.1.4 Forpliktelse til robusthet («Commitment to resilience»)..... | 14 |
| 2.1.5 Respekt/tiltro til ekspertise («Deference to expertise»)..... | 14 |
| 2.2 James Reason om organisasjonsulykker og sikkerhetskultur..... | 15 |
| 2.2.1 Barrierer..... | 16 |
| 2.2.2 Latente forhold | 17 |
| 2.2.3 The unrocked boat | 18 |
| 2.2.4 Sikkerhetskultur..... | 19 |
| 3 Metode | 22 |
| 3.1 Å forske på egen organisasjon..... | 22 |
| 3.2 Valgt metode for datainnsamling | 23 |
| 3.3 Intervjuguide | 25 |
| 3.4 Respondenter..... | 26 |

| | | |
|--------|---|----|
| 3.5 | Metode for presentasjon av empiri | 27 |
| 3.6 | Avgrensninger | 28 |
| 4 | Empiri og analyse..... | 29 |
| 4.1 | Innledende spørsmål, uten lydopptak. | 29 |
| 4.1.1 | Drøfting og analyse av innledende spørsmål..... | 29 |
| 4.2 | Organisasjon..... | 30 |
| 4.2.1 | Drøfting og analyse av spørsmål til organisasjon..... | 31 |
| 4.3 | Sikkerhetsstyring..... | 31 |
| 4.3.1 | Drøfting og analyse av spørsmål om sikkerhetsstyring..... | 35 |
| 4.4 | Barrierer/Latente forhold..... | 35 |
| 4.4.1 | Drøfting og analyse av spørsmål knyttet til barrierer/latente forhold..... | 37 |
| 4.5 | ”The unrocked boat” | 38 |
| 4.5.1 | Drøfting og analyse av spørsmål knyttet til «The unrocked boat»..... | 41 |
| 4.6 | Rapporterende kultur..... | 42 |
| 4.6.1 | Drøfting og analyse av spørsmål knyttet til rapporterende kultur | 45 |
| 4.7 | Rettferdig kultur | 46 |
| 4.7.1 | Drøfting og analyse av spørsmål knyttet til rettferdig kultur | 48 |
| 4.8 | Fleksibel kultur..... | 49 |
| 4.8.1 | Drøfting og analyse av spørsmål knyttet til fleksibel kultur..... | 51 |
| 4.9 | Lærende kultur | 51 |
| 4.9.1 | Drøfting og analyse av spørsmål knyttet til lærende kultur..... | 55 |
| 4.10 | Preoccupation with failures rather than successes, Opptatt av svikt heller enn suksesser | 56 |
| 4.10.1 | Drøfting og analyse av spørsmål knyttet til det å være «opptatt av svikt heller enn suksesser»..... | 57 |
| 4.11 | Reluctance to simplify, Motvilje mot å forenkle..... | 58 |
| 4.11.1 | Drøfting og analyse av spørsmål angående «motvilje mot å forenkle»..... | 59 |
| 4.12 | Sensitivity to operations, Følsomhet for operasjoner | 60 |
| 4.12.1 | Drøfting og analyse av spørsmål knyttet til «følsomhet for operasjoner»..... | 61 |
| 4.13 | Commitment to resilience, Forpliktelse til robusthet | 62 |
| 4.13.1 | Drøfting og analyse av spørsmål knyttet til «forpliktelse til robusthet» | 64 |
| 4.14 | Deference to expertise, Respekt/tiltro til ekspertise. | 65 |
| 4.14.1 | Drøfting og analyse av spørsmål knyttet til «respekt/tiltro til ekspertise» | 67 |
| 4.15 | Avsluttende spørsmål | 69 |
| 4.15.1 | Drøfting og analyse av avsluttende spørsmål | 71 |

| | | |
|-----|--|----|
| 5 | Oppsummering og konklusjon | 74 |
| 6 | Anbefalinger og videre forskning | 79 |
| 7 | Referanseliste | 81 |
| 8 | Vedlegg | 83 |
| 8.1 | Vedlegg 1, Informasjonsskriv | 83 |
| 8.2 | Vedlegg 2, Intervjuguide | 84 |

Figuroversikt

Fig 1, forside: Kystvaktfartøy til kai i Sortland (bilde hentet fra <https://forsvaret.no/kystvakten>)

Fig 2, s. 4: Organisasjonskart Kystvakten, landorganisasjon. (Hentet fra intern mappestruktur, Intranett.)

Fig 3, s. 5: Organisasjonskart Kystvakten, fartøysstruktur. (Hentet fra Kystvaktens Hovedmanual Sikkerhetsstyring 5.0, s.42)

Fig 4, s. 11: Reasons sikkerhetskultur (Hentet fra Bjarte Bøe, 2013, s. 16.)

Fig 5, s. 16: «Sveitserostmodellen» (Hentet fra Reason, 1997, s.12)

Fig 6, s. 18: Latente forhold (Hentet fra Reason, 1997, s. 17)

Fig 7, s. 19: «The unrocked boat» (Hentet fra Reason, 1997, s.5)

Tabelloversikt

Tab 1, s. 26: Aldersfordeling på respondenter.

Ord- og begrepsavklaringer

| | |
|----------------------------------|---|
| Alarmsentralen | En alarmsentral for Sjøforsvaret som tar imot meldinger om hendelser og uhell fra sjøforsvarets avdelinger. De kan videreformidle kontakt med spesialister, nødetater osv. I tillegg til å fungere tilsvarende en sivil AMK, samler og utgir de statistikk over hendelser i Sjøforsvaret. |
| IMO-60 kurs | Et sikkerhetskurs som er pålagt å ha for alt personell, som er en del av sikkerhetsorganisasjonen om bord på fartøy. |
| Maskinmester | Den militære betegnelsen for maskinsjef eller Chief-engineer. Er på militære fartøy ansvarlig for all teknisk drift og vedlikehold av fartøyets maskineri, skrog og dekkstrutning. |
| Masters Review | En skipssjef sin årlige gjennomgang av sikkerhetsstyringssystemet om bord, samt spesielle hendelser og utfordringer knyttet til dette. |
| Menig | Personell inne til førstegangstjeneste, omfatter også lærlinger det første året av læretiden. |
| NH90 | Helikoptertype som er i ferd med å innføres som en erstatning for de tidligere Lynx-helikoptrene for bruk om bord på Kystvaktens fartøy |
| Nivåkontroll/Sikkerhetsmønstring | Evaluerte caser/øvelser innen diverse disipliner og fagområder om bord, så som navigasjon, sanitet, brann og havaribekjempelse, osv. Det innbefatter også dokumentkontroll og teoretiske prøver. |
| Vaktsignal | En daglig kort rapport fra et fartøy om siste døgn hendelser og planer for neste døgn. Blir blant annet distribuert til alle de andre kystvaktfartøyene. |

1 Innledning

Denne oppgaven omhandler forhold angående sikkerhet ved Kystvakten sine fartøy. Kystvakten i Norge er en militær avdeling i Sjøforsvaret. Oppgaveskriver har utdanning fra Sjøkrigsskolen som militær ingeniør og maskinist. Opplysninger som fremkommer om Kystvaktens virke og organisasjon er i all hovedsak basert på kunnskap som oppgaveskriver har tilegnet seg gjennom 24 år som ansatt i Sjøforsvaret, hvorav 13 år i Kystvakten. Ved behov er informasjonen kvalitetssikret og oppdatert ved hjelp av søk i interne publikasjoner og samtaler med personell i Kystvakten. Forsvaret har som de fleste andre virksomheter sine egne nettsider hvor man kan finne relevant informasjon om blant annet deres organisasjon, sammensetning, oppgaver og tjenester. Den offisielle adressen til forsvarnets nettsider er: <https://forsvaret.no/>

Her kan man blant annet lese at regjering og storting har gitt forsvaret ni ulike oppdrag å løse. Disse er igjen delt inn i fem ulike tema:

- Forsvaret av Norge og våre allierte
- Overvåkning og etterretning
- Internasjonalt samarbeid
- Suverenitet og myndighetsutøvelse
- Støtte det sivile samfunn

Det er mye informasjon å finne om Forsvaret, både på deres egne nettsider og gjennom andre medier. Likevel er det også innlysende at ikke alle detaljer rundt forsvarnets oppgaver og ressurser ligger åpent tilgjengelig. Denne oppgaven vil forholde seg til det, og det vil ikke her bli presentert opplysninger som er begrenset på noen måte.

Forsvaret er delt inn i våpengrenene Hæren, Luftforsvaret, Sjøforsvaret og Heimevernet. Kystvakten, som denne oppgaven omhandler, er som nevnt en avdeling i Sjøforsvaret. Kystvaktens oppgaver blant de fem tema gitt fra styresmaktene ligger i hovedsak innen suverenitet og myndighetsutøvelse, støtte til det sivile samfunn og overvåking og etterretning. Kystvakten består av en landorganisasjon, lokalisert på Sortland i Vesterålen i Nordland, og 15 fartøy. Leder av landorganisasjonen er Sjef Kystvakten, som er Kystvaktens øverste kommanderende sjef. Ellers er landorganisasjonen i visse forhold bestemmende for fartøyenes oppgaver, og i andre forhold en støtteorganisasjon. Det er blant annet en fag- og operasjonsavdeling som har hovedansvar for Kystvaktens fagområder, som for eksempel

innen fiskeri og suverenitetshevdelse, en administrativ avdeling som har under seg seksjoner for blant annet økonomi, personell og sanitet og en teknisk avdeling som har ansvar for tekniske spørsmål. I tillegg er det en sikkerhetsavdeling som er organisert i linjen under sjef og stabssjef. De 15 fartøyene i kystvaktens struktur er delt inn i såkalt ytre og indre Kystvakt. Den indre Kystvakt består av fartøy som opererer langs kysten, mens ytre Kystvakt består av fartøy som er havgående, og også et fartøy med isbryterkapasiteter. Disse 15 fartøyene representerer kystvaktens «spisse ende», det er her man i størst grad finner operatørene, og det er her man opplever og rapporterer de fleste uønskede hendelsene i Kystvakten. Størrelsen på fartøyenes besetning varierer fra 14 på de minste til opp mot 60 på de største. Sammensetningen er ganske lik, med ca 50 % ansatte og 50 % som avtjener førstegangstjeneste.

1.1 Fokus og problemstilling

Undertegnede gjennomførte i 2012 en oppgave i faget «Risiko, sikkerhet og sårbarhet» ved UIS med tittelen: «*Hvilke faktorer kan virke inn på den høye skadefrekvensen blant menige ved KV Svalbard?*» Statistikk over skader viser over flere år at menige er sterkt overrepresentert. De har stått for nærmere 80 % av skadene. Funnene fra undersøkelsen avdekket blant annet at den høye representasjonen av menige på skadestatistikkene kunne skyldes mangler ved opplæringsystemet, lite ressurser til kontinuerlig oppfølging i arbeidssituasjonen og unge menneskers generelle manglende evne til å tenke konsekvens og prioritere sikkerhet.

Denne oppgaven er en selvstendig oppgave, men kan også ses på som en videre undersøkelse av noen av de samme problemstillingene som var foranledning til den nevnte oppgaven fra 2012.

Undertegnede har i dag stilling som Maskinmester ved KV Nordkapp, et av tre fartøy i Nordkapp-klassen. Disse er sammen med KV Svalbard (isbryter) de fire største fartøyene til Kystvakten, og også de såkalt helikopterbærende. Mitt ønske med denne oppgaven er å forsøke å finne et svar på hvor Kystvakten står i dag som sikkerhetsorganisasjon. Det er en kjensgjerning at det er brukt snart 10 år og store ressurser på å innføre et sikkerhetsstyringssystem, og at noen elementer enda ikke er på plass.

Hensikten med oppgaven er å undersøke hvordan Kystvakten organiserer seg, handler og er bevisst i forhold til sikkerhet og risiko. Dette er en kombinasjon av fysiske forhold, som organisering, prosedyrer, instruksjoner og mer abstrakte forhold som kultur, i denne oppgaven sikkerhetskultur. Man kan anta at Kystvakten av mange er å anse som en organisasjon med høyt fokus på sikkerhet og trygghet. Oppgaven vil undersøke om og hvordan fysiske forhold og sikkerhetskulturen i Kystvakten virker skadeforebyggende sett i lys av kjent teori rundt sikkerhet, blant annet teori om «high reliability organizations» (HRO) og James Reason sin teori om organisasjonsulykker.

Kystvakten har utviklet et motto ifølge egen nettside under forsvaret.no. Her kan man lese at: «Kystvakten jobber etter mottoet «Alltid til stede - klar med det vi har».» (<https://forsvaret.no/kystvakten>).

Som en del av problemstillingen ønskes det undersøkt om dette mottoet er kjent blant de ansatte og egnet til å motivere Kystvakten sitt personell til økt innsats, spesielt i forhold til sikkerhet.

Problemstilling for oppgaven er:

Er Kystvakten organisert, bevisst og handlende på en måte som vil bygge en god sikkerhetskultur og forebygge skader og ulykker?

1.2 En kort oversikt over Kystvaktens organisasjon og virke.

Kystvakten er en del av Sjøforsvaret, underlagt Forsvarsdepartementet. Kystvakten ble opprettet i 1977, og har sitt virke definert gjennom LOV 1997-06-13 nr 42: Lov om Kystvakten, Kystvaktloven(1997).

1.2.1 Organisering

Kystvakten består som nevnt i dag av femten fartøy, samt en landavdeling lokalisert i Sortland i Nordland. De fleste fartøyene er rent militære, det vil si at fartøyene er eid av Forsvaret og bemannet med militær besetning. Noen fartøy er eid av sivil reder, og leid av Kystvakten. Da er sivil reder ansvarlig for teknisk drift og vedlikehold av fartøyet, og bemanner fartøyene for å ivareta dette. Kystvakten stiller i tillegg med militær bemanning i tillegg for å løse Kystvakten sine oppgaver.

Fartøyene er delt i to «grupper», kalt ytre og indre Kystvakt. Den indre Kystvakt består av 5 fartøy som patruljerer kysten. Det er forholdsvis små fartøy av type Nornen-klasse, med et mannskap på 14. Disse fartøyene er bygd i Polen i perioden 2006-2007, etter spesifikasjoner fra Kystvakten. Fartøyene er 47,2 meter lange, 10,3 meter brede og har et deplasement på 761 tonn. De øvrige fartøyene er en del av den ytre Kystvakt. Dette er større havgående fartøy av litt forskjellige typer. Fire av dem er helikopterbærende og er i startfasen av innføring av nytt helikopter, med typebetegnelse NH-90. Disse fartøyene er adskillig større, med en lengde på ca 100 m og en besetning på vel 60 med helikopter om bord.

Under forsøk på å fremskaffe organisasjonskart viste det seg at det er en pågående prosess å utarbeide dette. Det er ikke endelig utarbeidet og utgitt nytt organisasjonskart for landorganisasjonen til Kystvakten etter samlokalisering på Sortland i 2012. Det velges her likevel å presentere et utkast av organisasjonskart for landorganisasjonen, samt et «offisielt» av fartøysstrukturen.

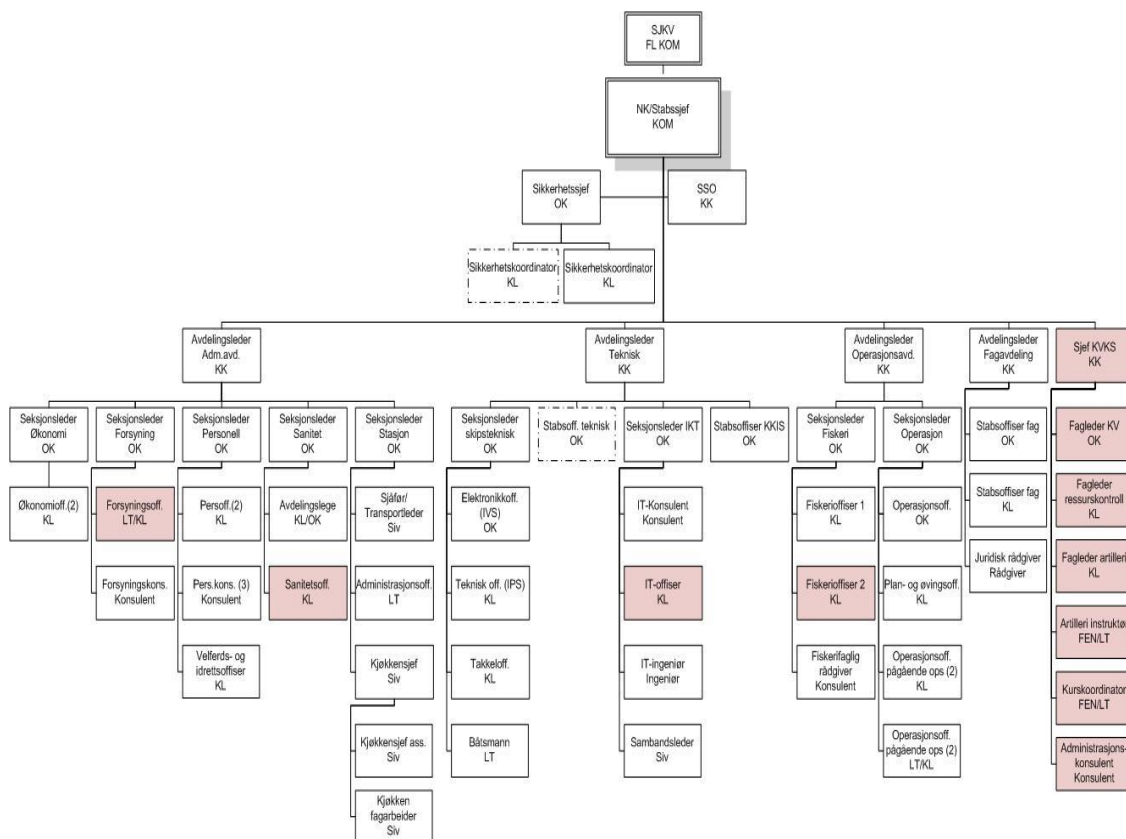


Fig 2: Organisasjonskart Kystvakten, landorganisasjon. (Hentet fra intern mappestruktur, Intranett.)

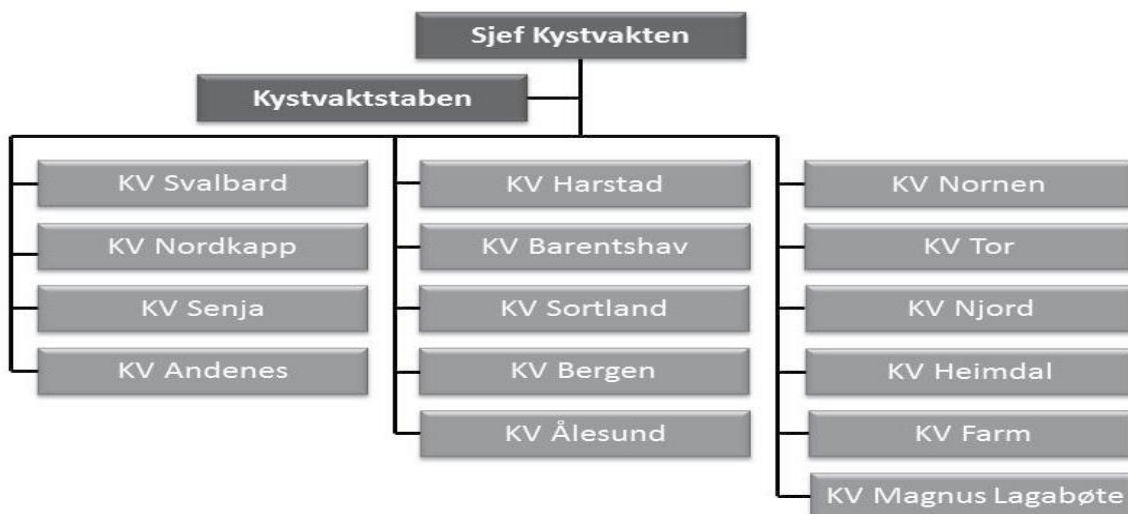


Fig 3: Organisasjonskart Kystvakten, fartøysstruktur (Hentet fra Kystvaktens Hovedmanual Sikkerhetsstyring 5.0, s.42)

1.2.2 Oppgaver

Kystvaktens viktigste oppgaver er generell overvåkning og kontroll i det norske forvaltningsområdet til havs. Dette omfatter Norsk økonomisk sone, samt fiskerivernsonen ved Svalbard og Jan Mayen. I tillegg utfører Kystvakten en rekke bistandsoppgaver som for eksempel:

- Søk og redning
- Isbryting
- Slepeoppdrag
- Oljevern
- Dykkerassistanse
- Legehjelp, sanitetsoppdrag og syketransport
- Transportoppdrag
- Teknisk assistanse
- Bistand til politi, toll og forskning

I tillegg kommer Militær krise-, beredskaps- og krigsoppgaver.

I senere tid har Kystvakten deltatt i internasjonale oppdrag i forbindelse med RECSYR (fjerning av kjemiske stridsmidler fra Syria), og i skrivende stund er et sivilt fartøy med tilstedeværelse av kystvakt-personell på vei for å bistå med flyktningeproblematikken i Middelhavet

1.2.3 Drift og bemanning

Når det gjelder drift av fartøyene og sammensetning av mannskap, er det en del vesentlige forskjeller mellom Kystvakten og sivil skipsfart. De norske styresmaktene bevilger penger til Forsvaret og Kystvakten over statsbudsjettet. De setter også mål for antall ansatte som til enhver tid skal være i Forsvaret. For Kystvakten sin del er antall patruljedøgn en viktig faktor for å «måle» om staten får valuta for investeringene sine. Et patruljedøgn for et fartøy er et døgn hvor fartøyet er teknisk og personellmessig operativt, og er ute og patruljerer. Tekniske og personellmessige mangler som medfører at et fartøy ikke kan seile i henhold til planlagt aktivitet medfører en lavere produksjon av patruljedøgn. Det er selvsagt ønskelig å opprettholde det planlagte antall patruljedøgn, men samtidig ser man at det sjelden får noen umiddelbar konsekvens for «kundene» om et fartøy blir liggende til kai når det var planlagt å skulle seile. Men på sikt er det klart at dette vil svekke Kystvakten sin totale kompetanse og leveranse. Sivile fartøy vil nok likevel ha et høyere press fra sine kunder og eiere for å unngå nedetid, da dette får umiddelbare økonomiske konsekvenser.

Bemanningen er også vesentlig forskjellig i Kystvakten, sett i forhold til sivil skipsfart. I forhold til behov for bemanning til ren drift, vedlikehold og seilas av fartøyene har Kystvakten svært stor bemanning. Årsakene til dette er flere. Blant annet har militære fartøy en del oppgaver i krig og krise som krever høy bemanning, blant annet til drift av våpen og sensorsystemer. Dette må det selvsagt øves og trenes på i fredstid. I normal drift driver Kystvakten utstrakt inspeksjons- og visitasjonsaktivitet av andre fartøy. I hovedsak fiskefartøy og utenlandske fartøy med anløp til norske havner. Kystvakten skal også være en ressurs i søk- og redningsoppdrag langs kysten, dette er oppgaver som kan være svært personellkrevende. Likevel er nok den største årsaken til at Kystvakten har en høy bemanning av sine fartøy at de har personell inne til førstegangstjeneste. Fartøyene er satt opp med ca 50% av besetningene med denne type personell. Tradisjonelt har dette vært unge menn i alderen 18-22 år. De senere år er kvinneandelen gått opp, og ligger i 2015 på ca 10-15%. I 2016 vil man se starten på effekten av innføring av verneplikt for kvinner fra og med 1997-

kullet. Turnover (utskifting av personell) i Kystvakten er ganske høy når man kun ser på de ansatte. Kystvakten tok på starten av 2000-tallet bort tidsbegrensing på de fleste stillingene. Det medfører at personellet ikke lenger er nødt til å bytte jobb hvert 3.-6. år slik som tidligere. Man kan søke og bli sittende i en stilling til man selv søker seg en ny. Likevel består besetningene av en stor del unge mennesker som enten er på tidsbegrensede kontrakter for noen år, eller frem til 35 år, samt personell som er yrkestilsatt og ønsker en videre karriere i Kystvakten eller andre deler av Forsvaret. Det medfører forholdsvis stor utskifting da personell enten slutter på grunn av kontrakter som utløper eller fordi de «klatrer» videre i systemet. Om man på toppen av dette legger til at de menige, altså 50 % av besetningen, byttes ut med et intervall på 9 måneder blir turnover-en ekstremt høy. Dette er en stor utfordring for både personellet om bord på fartøyene og for Kystvakten som virksomhet.

1.2.4 Arbeidstid

Besetningene om bord på Kystvakten sine fartøy går en form for turnus-ordning. Rulleringen er for de ansatte ca 3 uker på og 3 uker fri, mens personell inne til førstegangstjeneste går ca 6 uker på og 3 uker fri. Normal arbeidstid for besetningene er kl 0800-2000. Fartøyene er bemannet og planlagt med døgkontinuerlig drift, noe som medfører at deler av besetningen også inngår i et vaktssystem om bord, slik at nødvendige posisjoner er bemannet 24/7. Arbeidstid og hviletid er ikke regulert av Arbeidsmiljøloven, regelverk fra Sjøfartsdirektoratet eller annet sivilt regelverk, men i et militært regelverk kalt Arbeidstidsbestemmelser for Forsvaret (ATF), og for Kystvakten er det ytterligere spesifisert i SAP 97 del III-B, Kystvaktens Driftsveiledning. Med tanke på Kystvaktens oppgaver, både i forhold til inspeksjonsaktivitet og redningstjeneste, kan det medføre at personellet av og til kan få svært lange arbeidsøkter. Det som er angitt i Kystvaktens Driftsveiledning er at personellet ikke skal overstige 14 timer pr døgn i gjennomsnitt.

1.2.5 Opplæring

Den store utskiftingen av personell medfører et stort opplæringsbehov. Personell på førstegangstjeneste tjenestegjør i hovedsak 12 måneder, hvor de første tre månedene blir brukt til rekruttskole og kurs før de ankommer tjenestestedet (Kystvakten). I Kystvakten har de da 9 måneders tjeneste, før de dimmiterer til det sivile igjen. Av disse 9 månedene har personellet fri 3 måneder på grunn av turnustjeneste. På de gjenværende 6 månedene med tjeneste skal de

gjennom et omfattende opplæringsprogram om bord på det enkelte fartøy. De skal på kort tid få en grunnleggende sikkerhetsopplæring i forhold til det å tjenestegjøre om bord på et fartøy, og de skal gjennom en del fellesleksjoner som omhandler den generelle tjenesten om bord. Senere får de en mer omfattende opplæring og trening i å håndtere havarisituasjoner på eget fartøy og i tillegg kunne delta i situasjoner med assistanse til andre fartøy. De er også fordelt til sine «detaljer» om bord hvor de skal ha opplæring i utstyr og oppgaver. Disse detaljene er for eksempel; maskin, elektro, dekk, bysse (kjøkken), artilleri (våpen), sanitet og bro. Denne opplæringen må utføres av Kystvakten sitt ansatte personell. Med en praktisk tjenestetid ombord for personellet på førstegangstjeneste på 6 måneder blir det svært ressurskrevende, spesielt for de største fartøyene som til enhver tid har ca 30 menige om bord.

1.3 Kystvakten sitt sikkerhetsstyringssystem

Kystvakten sine fartøy er i egenskap av at de er statsfartøy unntatt svært mye av både nasjonalt og internasjonalt sivilt regelverk som omhandler skipsfart. Det gjelder blant annet krav til konstruksjonsmessige forhold, sikkerhetsutrusting, sertifisering av personell, arbeidstids- og hviletidsbestemmelser osv. Spesielt siden midten av 1990-tallet har det vært en utvikling hvor Forsvaret sin ledelse i større og større grad har valgt å følge og implementere sivilt regelverk. Dette har for Kystvakten blant annet medført at alle fartøyene i dag er klasset i Det Norske Veritas (DNV-GL) og at de ansatte om bord i sertifikatpliktige stillinger må ha personlige sertifikat som for eksempel maskinist eller navigatør. Samtlige om bord må også ha sivil sikkerhetsopplæring, minimum det som kalles IMO-60 kurs.

Kystvakten startet for snart ti år siden innføring av et system som heter International Safety Management Code (ISM-koden) for å håndtere sikkerhetsarbeidet om bord. Dette er et sikkerhetsstyringssystem utviklet av International Maritime Organization (IMO). ISM-koden ble vedtatt av IMO i 1993, og er etter det gradvis innført som et pliktig sikkerhetsstyringssystem for all skipsfart tilknyttet IMO. Bakgrunnen for utviklingen av dette systemet var et ønske om å øke sikkerheten til sjøs og bygge opp en bedre sikkerhetskultur innen skipsfarten. Dette skulle gjøres blant annet gjennom rutiner for kvalitetssikring.

«ISM-kodens formål er å ivareta sikkerhet til sjøs, hindre personskader eller tap av menneskeliv, unngå skade på miljøet, særlig det marine miljø, og på eiendom, jf. kodens punkt 1.2.1.» (Ot. prp. nr 87, punkt 4.2.3)

Da det ble bestemt at ISM-koden skulle innføres i Kystvakten var det tydelig at hverken ledelse eller ansatte hadde forståelse for hvor omfattende og ressurskrevende dette arbeidet var. Det kom tydelig frem under en samtale med en tidligere ansatt i sikkerhetsorganisasjonen til Kystvakten. Antatt tidsbruk og ressursbruk for landorganisasjonen ble i starten kraftig undervurdert, og personell tiltenkt dette arbeidet ble i løpet av det første året økt fra en til tre personer. Antall stillinger har variert litt opp gjennom årene, og avdelingen består i dag av 2 personer. Når det gjelder ressursbruk om bord på fartøyene har det også vært krevende å innføre dette systemet, uten at det har vært gjort noen målinger av arbeidet som er lagt ned her. Det har i tillegg vært lite opplæring og kompetanseheving av personell om bord på fartøyene som har fått tildelt oppgaver med innføring av ISM-koden.

Det formelle grunnlaget for sikkerhetsstyring i Forsvaret finnes i Forsvarssjefens Direktiv – Krav til sikkerhetsstyring i Forsvaret (2011), som gir komplette føringer innen sikkerhetsstyring i Forsvaret (FSJ, 2011). Ifølge opplysninger fra telefonsamtale med leder av sikkerhetsavdelingen i Kystvakten er det valgt å bruke ISM-koden som mal for sikkerhetsstyringen. Det er utgitt en egen hovedmanual for sikkerhetsstyring i Kystvakten, «Kystvaktens Hovedmanual Sikkerhetsstyring 5.0», denne gjenspeiler oppbyggingen av ISM-koden, og viser også til hvor i manualen Forsvarssjefens direktiv er tilfredsstilt. Årsaken til dette valget er at ISM-koden er kjent for maritimt personell, og Kystvakten har også 4 innleide fartøy med sivil reder, og noe sivil bemanning. Disse fartøyene er pålagt å følge ISM-koden, og forholdet til Kystvakten sitt sikkerhetsstyringssystem er regulert gjennom et «bridging-document».

1.4 Kystvaktens sikkerhetsutfordringer

Kystvakten er ikke så stor at de i media omtales som en egen aktør når det innimellom presenteres oversikter over farlige yrker. Likevel er det klart at Kystvakten har fellestrekk med annen maritim virksomhet som blant annet fiskefartøy, diverse typer offshorefartøy og slepe- og redningsfartøy. Denne type arbeidsplasser finnes ofte høyt oppe på slike oversikter, og spesielt fiskefartøy troner høyt på oversikt over risikofylte arbeidsplasser. Blant annet i en presentasjon fra SINTEF i mai 2013, som ble gjengitt i mange av landets aviser.

(<http://www.sintef.no/nyheter-fra-gemini.no/norges-farligste-jobb/>)

Sikkerhetsutfordringene til Kystvakten er mye de samme som i annen maritim virksomhet og industri. Det er relatert til personskader med bruk av verktøy, roterende maskineri, fallskader

ved arbeid i høyden og under sjøgang osv. For fartøyene sin del er utfordringene blant annet brann og grunnberøring med påfølgende skadeforløp, både på materiell, mennesker og miljø. Utover det lignende sivil virksomhet opplever som risikoutfordringer må Kystvakten også være trent, øvet og forberedt på å håndtere krise- og krigsmessige utfordringer.

Forskning kan også tyde på at Kystvakten har en særlig utfordring ved den høye andelen unge menn som tjenestegjør på Kystvakten sine fartøy, samt bruken av skiftarbeid med lange arbeidsuker. I Samfunnsspeilet nr 2, 2011 kan man lese artikkelen: «Unge menn skader seg oftest på jobb», av Hans Magne Gravseth. Her skriver Gravseth i ingressen: *«Hvert år skader titusenvis av nordmenn seg på arbeidsplassen. Skaderisikoen er størst hos unge menn, og yrkene med høyest risiko befinner seg i bygge- og anleggsnæringen eller blant primærnæringene. Skiftarbeid og lange arbeidsuker øker risikoen for å bli skadet.»* (Gravseth, 2011, s. 7) Det hevdes i artikkelen at funn i undersøkelser som artikkelen bygger på viser at menn i alderen 15-24 har omtrent dobbel så høy skaderisiko som menn over 45 år. Det er også gjort funn som viser at de som jobber skift og turnusarbeid er mer utsatt for skader, og at hyppigheten øker markant med arbeidsuker på over 45 timer. (Gravseth, 2011)

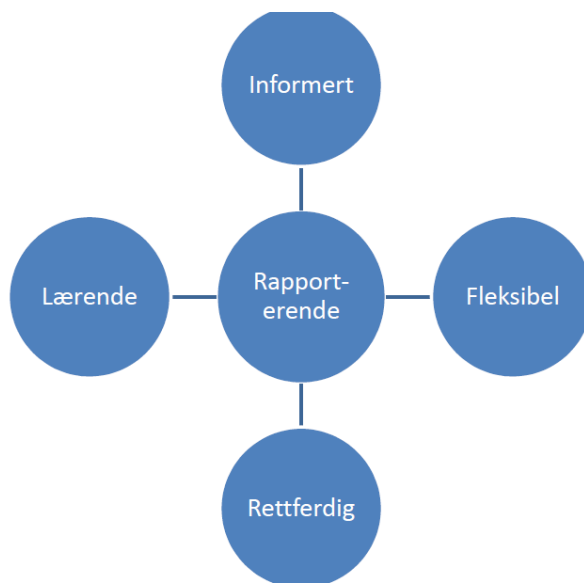
For Kystvakten er det spesielt viktig å være en foregangsvirksomhet når det gjelder sikkerhetsarbeid. Dette med tanke på at Kystvakten er en offentlig virksomhet som har til oppgave å ivareta store deler av redningsarbeidet og beredskapen i norsk farvann, og til enhver tid ivaretar sikkerheten til ca 310 (tall fra Kystvakten sin personellavdeling) av nasjonens flotteste ungdommer mens de er inne til førstegangstjeneste.

I neste kapittel vil det gjøres rede for teorigrunnlaget i oppgaven.

2 Teori

Det er skrevet mye teori innen fagfeltet sikkerhet og risiko. I dette kapittelet vil det gjøres rede for deler av teorien rundt High Reliability Organisations (HRO) og James Reason (1997) sin teori om organisasjonsulykker. Data som fremkommer i oppgavens undersøkelse av hvordan Kystvakten organiserer seg, handler og er bevisst i forhold til sikkerhet og risiko vil senere bli drøftet mot disse teoriene.

Under en forelesning i april 2013, i faget Risikostyring, tok Bjarte Bøe ved Universitet i Stavanger blant annet for seg kultur-begrepet. Han viste hvordan synet på risikostyring hadde vært gjennom tidene, med et tidlig fokus på å redusere risiko i bruken av teknologi - hvordan gjøre maskiner og tekniske innretninger tryggere. Senere gikk fokus over til å gjelde system - hvordan gjøre systemene mer optimale. Og linjene videre frem til i dag hvor han mente at for «å klemme ut den siste dråpen» av forbedringspotensialet for risikostyring så må man jobbe med kulturen. Han presenterte James Reason sin modell for god sikkerhetskultur, den informerte kulturen.



Figur 4: Reasons sikkerhetskultur (Hentet fra Bjarte Bøe, 2013, s. 16.)

«En god HMS-kultur vil forsterke effekten av produksjonsteknologiens og IK-HMS-systemets formelle sider, mens en dårlig kultur vil kunne svekke dette...» (Karlsen, J.E. 2010,A, s. 133)

2.1 Teori om High Reliability Organizations (HRO)

Teori om High Reliability Organizations (HRO) har sitt utspring blant noen forskere ved University of California, Berkeley på slutten av 1980-tallet. (Aven et. al, 2004). HRO-teori hevder ulykker kan forebygges ved riktig organisasjonsdesign og ledelse. Det blir hevdet at organisasjoner som anses som HRO-er i større grad enn andre kan drive sin virksomhet med mindre uhell. Det blir også fremhevet deres evne til å takle uønskede hendelser på en slik måte at virksomheten kommer seg gjennom dem uten å gå til grunne, de er robuste, høypålitelige organisasjoner.

Ifølge Karlsen, J.E. (2010,A) blir jernbanen ofte sett på som en høypålitelighetsorganisasjon (HRO). Det antas at Kystvakten også blir sett på som en HRO av svært mange. Slike organisasjoner skal ifølge Karlsen(2010,A) blant annet være utstyrt med en høy grad av sikkerhetsbevissthet og forhåndsoppmerksomhet for å oppdage og unngå situasjoner som kan medføre uhell og ulykker. Dette er en naturlig forventning mange vil ha til en organisasjon som Kystvakten. Den har i tjeneste og opplæring flere hundre av landets ungdommer hvert år, den er en offentlig virksomhet, den er ikke konkurranseutsatt og den skal være i stand til å yte andre assistanse ved berging av liv, helse, miljø og materiell. For å kunne imøtekomme krav og forventninger må Kystvakten være en høypålitelig organisasjon.

Weick og Sutcliffe (2001,2007) har beskrevet HRO i flere bøker og i en rekke andre artikler og publiseringer. De var ikke blant de opprinnelige forskerne ved University of California. Ifølge blant annet Hopkins (2007) var det en styrke ved at Weick og Sutcliffe dermed kunne vurdere HRO-er på et litt friere grunnlag og med nye øyne. Weick og Sutcliffe (2001) fant ikke bare at organisasjoner som ble definert som HRO-er var strukturert på en spesiell måte, men at de også tenkte og handlet på en annen måte. Ifølge dem kjennetegnes HRO-virksomheter av fem forhold. De tre første forholdene blir gjerne sett opp mot evnen til å forvente det uventede (risikovurdering), mens de to siste forholdene har med å håndtere det uventede (risikohåndtering). Hopkins (2007) mener Weick og Sutcliffe med sin presentasjon av HRO-er forklarer dem som «mindful» organisasjoner.

«This is a useful change of terminology since it gets away from questions of just how safe does an organisation have to be before it can be considered an HRO, and it highlights instead what an organisation needs to do in order to reach the required end state.» (Hopkins, 2007, s.6)

Det vil her presenteres en kort oppsummering av Weick og Sutcliffe (2001,2007) sine 5 kjennetegn for HRO-er:

2.1.1 Opptatt av svikt heller enn suksesser («Preoccupation with failures rather than successes»)

I følge Weick og Sutcliffe (2001,2007) har altså HRO-er sterkt fokus på feil. Slike organisasjoner er konstant opptatt av potensielle feil og risikoer. I og med at HRO-er er organisasjoner med få feil, må de derfor også være i stand til å forutse feil som kan oppstå, og respondere sterkt på svake signal. «*managing the unexpected often means that people have to make strong responses to weak signals*» (Weick og Sutcliffe, 2007, s.8) Det blir da svært viktig for HRO-er å ha et godt miljø for rapportering av feil og nestenulykker, slik at de kan lære fra dem. Det medfører blant annet at det må være åpenhet rundt feil, også dem man selv har begått. Weick og Sutcliffe (2001,2007) hevder også at HRO-er må kunne motarbeide de mekanismene som gjør at mange blir (selv-)tilfredse av lange perioder med suksess. Man unngår da å «senke guarden», og opprettholder en høy grad av bevissthet i forhold til risikofaktorer.

2.1.2 Motvilje mot å forenkle («Reluctance to simplify»)

Weick og Sutcliffe (2001,2007) mener at HRO-er unngår å forenkle, da forenkling kan medføre at man overser viktige detaljer. Samtidig er det viktig å se «hele bildet». Samhandling mellom ansatte nevnes som virkemiddel. Ved at ansatte med forskjellig bakgrunn diskuterer feil og hendelser kan man få bredere innsikt. Mindfulness- mental tilstedeværelse er også viktig for å motvirke forenklinger. HRO-er må også ha et apparat for å analysere og respondere på hendelser. Det må være personellressurser og organisasjonsformer som har til oppgave å leite etter feil og forbedringspotensial, analysere dem og iverksette tiltak, selv i forhold til svake signaler.

2.1.3 Følsomhet for operasjoner («Sensitivity to operations»)

Fokus på operatørene. Operatørene må ha forståelse for hele operasjonen som pågår. Personell med god oversikt over operasjonene som foregår kan gjøre kontinuerlige endringer og forbedringer slik at ikke små feil får utvikle seg til å bli større feil. Operatørene må også ha

kunnskap om sin operasjons historiske hendelser, og kunnskap og ferdigheter som gjør det mulig å berge seg ut av situasjonen om noe uventet skulle skje. Det må være en kultur for at operatørene kan melde sine bekymringer og synspunkter, og erfaringer fra operatørene må brukes til læring i organisasjonen. Weick og Sutcliffe (2001,2007) hevder at for å være sensitiv overfor operasjoner må man være oppmerksom, rutiner må ikke gå over i tankeløshet, det må være en høy grad av situasjonsforståelse blant de ansatte, og de må være mentalt tilstede.

De tre nevnte punktene dreier seg altså i størst grad om å forvente det uventede og uønskede, de neste to dreier seg mere om å håndtere slike forhold.

2.1.4 Forpliktelse til robusthet («Commitment to resilience»)

Weick og Sutcliffe (2001,2007) sier om HRO-er at de er robuste, de er ikke feilfrie, men feil setter dem ikke ut av spill. Det er fokus på å lære av feil, ikke å forvente at de ikke skal være der. HRO-er er organisert slik at feil ikke setter organisasjonen/prosessen ut av spill. De må være forberedt på feil, og være organisert, opplært og trent i å takle dem. Øvelse og trening på tenkte og uvante situasjoner nevnes som virkemiddel for å oppnå dette.

«The signature of an HRO is not that it is error-free, but that errors don't disable it» (Weick og Sutcliffe 2001, s.14).

De mener resiliens eller robusthet innebærer tre egenskaper: Den første er å absorbere belastning og holde driften oppe på tross av motgang, den andre er evnen til å gjenopprette drift etter uønskede hendelser og den tredje er evnen til å lære og vokse av tidligere hendelser.

2.1.5 Respekt/tiltro til ekspertise («Deference to expertise»)

I følge Weick og Sutcliffe (2001,2007) må HRO-er legge til rette for at avgjørelser blir tatt av den mest kompetente, lengst mulig ute i organisasjonen. Kompetanse og kunnskap må være avgjørende foran rang og stilling. Normalt mener de HRO-er ofte vil være preget av en hierarkisk struktur med klart definerte ansvarsområder og roller og med faste rapporteringsmønstre. Spesielt i kritiske situasjoner må de ha en fleksibel organisasjon, som kan «flate» ut, og senere gå tilbake til sin hierarkiske form i normal operasjon. Virkemiddel for å oppnå dette er blant annet å dyrke holdninger som gjør det normalt å stille spørsmål til

uvante situasjoner og hendelser, slik at disse kan diskuteres og løses på tvers av organisasjonen. Dette vil medvirke til å løse opp hierarkiet.

Teorier om HRO bruker ofte begrepene «mindfulness» og «resilience». På norsk kan dette bety årvåkenhet og robusthet. En virksomhet med en kultur som er årvåken vil kunne identifisere farer og stadig være oppmerksom på og lete etter faremomenter i alle operasjoner, og robusthet kreves for å komme seg gjennom uønskede hendelser. Et annet ordsett som ofte blir brukt om høypålitelige organisasjoner er «anticipation» og «resilience»; «*While resilience is the direct handling of unexpected events, anticipation about future scenarios forms the basis for emergency planning*» (Kruke, B.I & Olsen, O.E, 2005, s.284). Det er viktig å planlegge og trene for og mot hendelser som kan dukke opp, samtidig som en må kunne være i stand til å improvisere når uforutsette hendelser dukker opp. Anticipation og resilience følger hverandre, da en ifølge Kruke og Olsen (2005) må ha et best mulig fundament i bunn ved en eventuell improvisering. Ut fra HRO teorier vil en altså kunne styre sikkerheten ved å etterkomme de gjennomgåtte punkter, og vil da fremstå som en «mindful» organisasjon.

I etterkant og i fortsettelsen av teoriene om HRO er de både blitt applaudert og kritisert. High Reliability Organizations, HRO, er blitt et svært kjent begrep innen sikkerhetsarbeid. Et søk på «Google.com» er nok til å bekrefte det. At HRO-teorien er kjent blant mange gjør den til et begrep som det er mulig å diskutere rundt. Uansett om man er enig i alt, eller kun små deler av denne teorien, er det svært nyttig å ha et kjent begrep å knytte diskusjon og videre utvikling av teorier innen sikkerhetsarbeid til. En av dem som støtter seg til teorier rundt HRO er James Reason. Han reflekterer mye HRO-tankegang i sin bok fra 1997; «*Managing Risks of Organisational Accidents*»

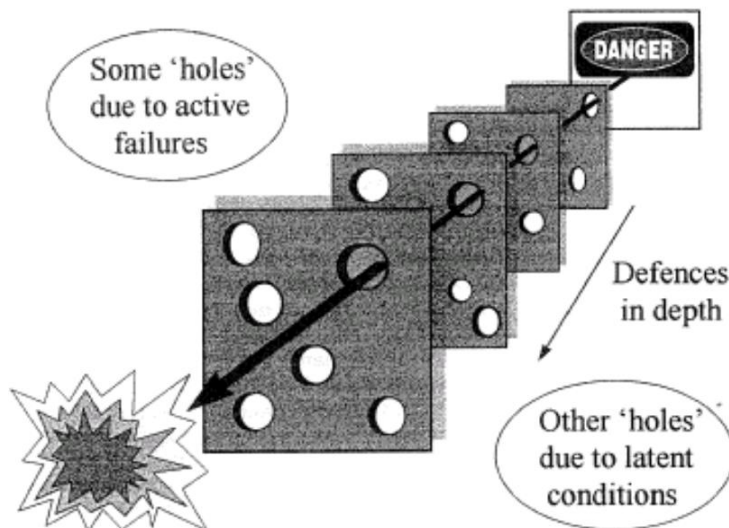
2.2 James Reason om organisasjonsulykker og sikkerhetskultur.

James Reason (1997) beskriver sikkerhetsstyringen på et organisasjonsnivå, hvor han benytter begrepet «organizational accidents», eller organisasjonsulykker. Reason (1997) beskriver en organisasjonsulykke slik: «*These are the comparatively rare, but often catastrophic, events that occur within complex modern technologies such as nuclear power plants, commercial aviation, the petrochemical industry, (...). Organizational accidents have multiple causes involving many people operating at different levels of their respective companies*» (Reason, 1997, s.1). Videre skiller han mellom organisasjonsulykker og individuelle ulykker ved at det i individuelle ulykker oftest er en spesifikk person eller gruppe som både er den utløsende

faktor og offer for ulykken. Organisasjonsulykker derimot kan ha store konsekvenser for utenforstående personer, verdier og miljøet.

2.2.1 Barrierer

Reason(1997) bruker barriere-begrepet for å forklare hvordan ulykker kan oppstå, og eventuelt forhindres. Han viser til sammenhengen mellom farer, forsvar og tap, hvor forsvaret utgjør barrierene som skal hindre fri passasje mellom potensielle farer og mulig tap. Disse er gjerne en kombinasjon av harde og myke barrierer. Det harde forsvaret representerer for eksempel personlig verneutstyr, fysiske barrierer og sikringer, mens det myke forsvaret kan være regler og prosedyrer, administrativ kontroll og lovgivning. Til sammen utgjør forsvarsbarrierene «defences-in-depth», på norsk; forsvar i dybden. Reason(1997) hevder at en i den ideelle verden finner intakte barrierer, som dermed forhindrer ulykker i å inntreffe. Realiteten er derimot en annen, da hvert lag i forsvaret innehar svakheter. Disse svakhetene kan sammenlignes med hullene i en sveitserost. Sveitserostskivene står i et dynamisk forhold til hverandre, og i noen sammenhenger vil hullene danne posisjoner som gir fri passasje fra fare til tap, hvorav ulykken er et faktum.



Figur 5: «Sveitserostmodellen» (Hentet fra Reason,1997, s.12)

2.2.2 Latente forhold

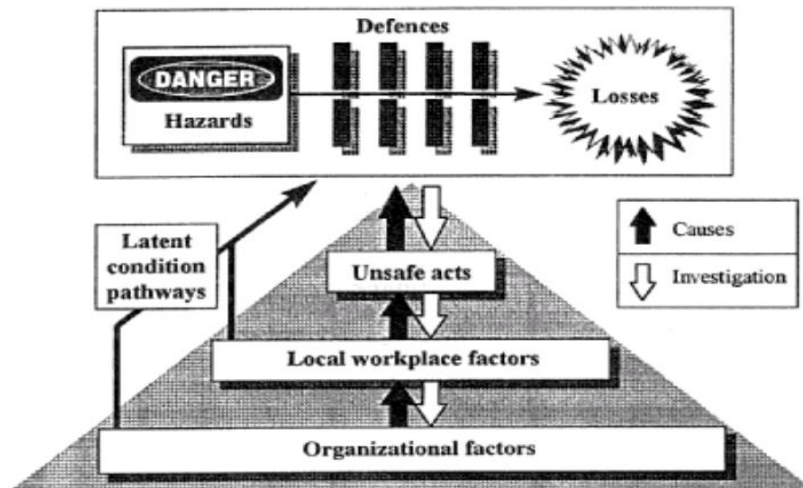
Figuren over illustrerer det Reason betegner som «sveitserost-modellen». Hullene, eller svakhetene i barrieren, er et produkt av både aktive og latente forhold. De aktive feilene begås av menneskene i den «skarpe enden», for eksempel piloter og togførere. De latente forholdene er ikke så umiddelbare som de aktive feilene, men kan virke i organisasjonen over lengre tid før de eventuelt medfører alvorlige hendelser. Latente forhold kan ligge skjult i for eksempel dårlig design, skjulte mangler, vedlikeholdsmangler, uhåndterlige prosedyrer, dårlig opplæring osv. Disse forholdene stammer ofte fra avgjørelser tatt på et høyt ledelsesnivå i organisasjonene, og til og med på myndighetsnivå.

I en artikkel av Ramanujam og Goodman (2003) mener de at man i forhold til latente feil må stille to fundamentale spørsmål; hva er forløperne til latente feil, og hva er forholdet mellom latente feil og uønskede hendelser? De hevder vider at latente feil har tre prinsipielle karakteristikk: 1-Det må eksistere organisasjonelle forventninger, 2-det må foreligge et avvik i forhold til disse forventningene og 3-avviket må ikke ha en direkte konsekvens, men det må ha et potensial for en konsekvens. På det siste punktet avviker de noe fra Reason sitt syn, som mener at latente feil også direkte kan føre til ulykker. Ramanujam og Goodman(2003) tar i sin artikkel opp problemstillingen at noen bedrifter kan ha en rekke latente feil, uten at dette fører til negative konsekvenser. «*The intellectual challenge is to understand the link between latent errors and adverse organizational consequences.*» (Ramanujam og Goodman , 2003, s.816)

Reason(1997) deler trinnene, som sammen kan resultere i en organisasjonsulykke, inn i usikre handlinger, lokale arbeidsplassfaktorer og organisatoriske faktorer. Ved studiet av en ulykke retter en i første omgang oftest søkelyset mot den spisse enden, og de umiddelbare feilene. Disse kan imidlertid ikke ses isolert fra de latente forholdene, forhold ved arbeidsplassen og organisasjonen, som gjerne bygger oppunder de aktive feilene. Det kan være snakk om prioriteringer, kultur, mangelfull planlegging, fraværende ledelse med mer: «*I et slikt perspektiv blir menneskelige feil mer som en konsekvens av de latente betingelsene i organisasjonen enn som selve årsaken til at ulykker skjer*» (Olsen, Mathiesen, Boyesen, 2008, s.67).

For å forebygge ulykker er det derfor viktig å gå i dybden, finne de latente årsakene til at feilhandlinger kan skje eller trenge gjennom barrierer slik at storulykken er et faktum: «*We cannot change the human condition, but we can change the conditions under which people work.*» (Reason, 1997, s. 15)

Figuren under er hentet fra Reason (1997), og viser hvordan han deler en organisasjon inn i tre nivå. De hvite pilene illustrerer hvordan en gransking ofte foregår, ved å starte med de aktive feilene, og så jobbe seg nedover i organisasjonen for å finne latente forhold som kan være medvirkende til ulykken. De sorte pilene viser hvordan latente forhold sprer seg fra bunn av pyramiden (ledelsen) og opp mot den spisse enden hvor de kan forårsake aktive feil.

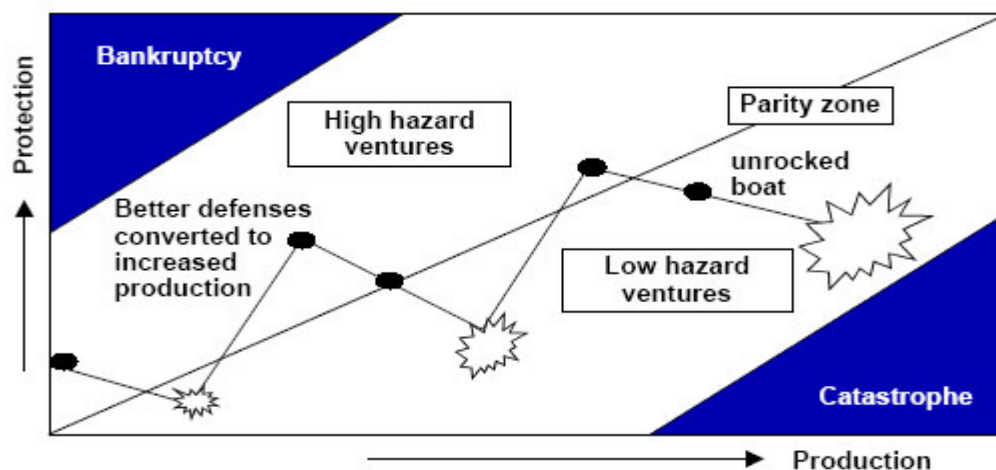


Figur 6: Latente forhold (Hentet fra Reason, 1997, s. 17)

Reason (1997) konkluderer med at arbeidet med latente forhold er en kontinuerlig prosess. På tross av vanskelighetene med å identifisere og eliminere latente forhold som kan utløse ulykker er det likevel veien å gå for å unngå organisasjonsulykker.

2.2.3 The unrocked boat

Reason (1997) hevder at absolutt sikkerhet ikke finnes. Å ha en målsetting om å unngå enhver ulykke er usannsynlig å oppnå. Han beskriver hvordan alle organisasjoner må balansere mellom produksjon og beskyttelse for å overleve. Overdreven fokus på sikkerhet vil være svært kostbart og kan føre til manglende lønnsomhet og konkurs. I den andre ytterlighet kan stor fokus på produksjon på bekostning av sikkerhet medføre økt fare for alvorlige hendelser som igjen vil drive virksomheten ut av markedet. Han mener at organisasjoner ofte opererer innen «sikkerhetsrommet» på en slik måte at små hendelser øker fokus på sikkerhet, og langvarig produksjon uten uønskede hendelser vil gi lavere sikkerhet og økt sannsynlighet for katastrofale hendelser, dette benevner han som «*The dangers of the 'Unrocked Boat'*» (Reason, 1997, s.7)



Figur 7: «The unrocked boat» (Hentet fra Reason, 1997, s.5)

2.2.4 Sikkerhetskultur

Kultur er et vidt og populært begrep. Det blir brukt i media og i store taler ved fine middager osv. Det kan kombineres med svært mange andre ord og fagområder, men i denne oppgaven er det interessant å se på kultur i forhold til sikkerhet. Om man skal kunne etablere, utvikle og vedlikeholde en robust, mindful organisasjon er kulturen et vesentlig virkemiddel. I en slik sammenheng vil man ofte møte begrepet sikkerhetskultur. Hva er så sikkerhetskultur?

Begrepet sikkerhetskultur dukket i offisiell sammenheng, ifølge blant annet Cooper (2000), første gang opp i forbindelse med OECD Nuclear Agency sin rapport fra 1987, etter Tsjernobyl-ulykken i 1986. Begrepet er i ettertid diskutert flittig i faglitteratur, forskningsartikler osv., det er også fremmet mange forslag til en definisjon av begrepet sikkerhetskultur. Mearns, Whitaker, Flin, (2003) tar i sin artikkel opp noe av utviklingen av begrepet sikkerhetskultur etter at det dukket opp første gang. De mener at begrepet sikkerhetskultur har utviklet seg mye siden OECD observerte at feil og brudd på driftsprosedyrer i forkant av Tsjernobyl-katastrofen var bevis for en dårlig sikkerhetskultur på anlegget, og innenfor den tidlige sovjetiske atomindustrien generelt. De hevder blant annet at det er interessant å merke seg at begrepet sikkerhetskultur som ble utviklet i forbindelse med å finne svar på store organisatoriske ulykker, nå også blir flittig brukt til å forklare ulykker på individnivå. Men i forhold til det bemerker de: «*The validity of the safety culture concept with regard to individual accidents has yet to be ascertained.*» (Mearns et al. 2003, s. 642)

At det i dag finnes så mange definisjoner av begrepet sikkerhetskultur, gjør at det her heller enn å gjengi en eller flere av dem, refereres til en beskrivelse fra boken Risiko og Tilsyn: *«Noen gjennomgående elementer i mange definisjoner er knyttet til holdninger, normer, prioriteringer/oppmerksomhet, kunnskap, oppfatninger og adferdsmønstre som påvirker organisasjoners evne til å opprettholde en akseptabel sikkerhet.»* (Lindøe, Kringen, Braut, 2012, s.114)

For å bygge en robust organisasjon, som skal kunne takle uønskede hendelser på en måte som ikke medfører alvorlige organisasjonsulykker mener Reason(1997) at sikkerhetskultur er vesentlig. Det blir diskutert om kultur er noe en organisasjon «har» eller om det er noe den «er». Reason (1997) mener det er noe en organisasjon har, det er vanskelig å endre men mulig med de rette virkemidlene. Han bruker følgende fire grunnsteiner i sin sikkerhetskultur:

- Rapporterende kultur; det er viktig at kulturen bygger oppunder rapporteringsviljen. Det må være helt naturlig for den enkelte å rapportere sine feil og næruhell i tillegg til andre opplevde uhell og avvik. Det å oppfordre den enkelte arbeidstager til å rapportere vil gjøre dem mer årvåkne og bevisste i forhold til farer på egen arbeidsplass. Det vil også gi dem økt eierskap til både operasjoner, prosedyrer osv. I tillegg vil de innrapporterte hendelsene være med å danne grunnlaget for læring i organisasjonen.
- Rettferdig kultur, det må være en atmosfære som gir trygghet og oppmuntring, kanskje til og med belønning for å rapportere viktig sikkerhetsrelatert informasjon. Det må antas at de fleste feilhandlinger er uten bevisst skyld, men brudd på sikkerheten som går utover det som er akseptabelt må straffes. Han diskuterer effekten av belønning og straff, og hvordan psykologer har forsket på dette. I stor grad viser straff seg å ha liten effekt overfor den enkelte, og forsinket straff vil ofte virke mot sin hensikt. Likevel hevder Reason(1997) at det ikke kan være totalt amnesti for feilhandlinger. Det vil undergrave systemet, spesielt i forhold til kollegaer som vet hvem «cowboyene» er, og ser at de slipper unna med utilbørlig adferd. Belønning er ansett for å være det mest effektive for å fremme ønsket adferd, men må også være umiddelbart knyttet i tid og sted til den gode adferden.
- Fleksibel kultur; med det menes at organisasjonen blant annet må være fleksibel i forhold til organisering og hvor og hvem som tar avgjørelser i gitte situasjoner. En ellers hierarkisk organisasjon må ha evnen til å flate ut i kritiske situasjoner. Stole på

at de har «rett mann på rett plass» som tar de riktige avgjørelsene når tiden er kritisk. Når situasjonen er normalisert kan organisasjonen gå tilbake til sin ellers hierarkiske og byråkratiske modell.

- Lærende kultur; det må være vilje og kompetanse til å trekke de rette konklusjonene fra sikkerhetsinformasjonssystemet, og vilje til å gjennomføre omfattende endringer om nødvendig. Dette punktet er avhengig av blant annet rapporteringsdata for å bli så bra som mulig. Rapporteringssystemet er med å danne grunnlag for erfaringslæring. Det krever da at noen behandler innrapporterte data og omgjør dette til informasjon med læringsverdi for organisasjonen.

«Together they interact to create an informed culture which, for our purposes, equates with the term `safety culture` as it applies to the limitation of organizational accidents.» (Reason, 1997, s.197)

Disse fire grunnsteinene vil bygge en informert kultur hvor det vil være gode systemer for å registrere og formidle sikkerhetsinformasjon. Hendelser og næruhell registreres, analyseres og formidles slik at organisasjonen hele tiden er oppmerksom på alle faktorer som angår organisasjonens sikkerhet.

I neste kapittel vil det gjøres rede for valg av metode for datainnsamling, utvalg av respondenter og analyseverktøy for behandling av empiri. Det vil også gjøres en del betraktninger rundt det å forske på egen organisasjon.

3 Metode

Før man starter en prosess med innsamling av data må man gjøre et valg av metode for datainnsamlingen. I den sammenheng er det nyttig å sette seg inn i teori rundt valg av metoder, og fordeler og ulemper ved den valgte metoden. Dette for at forskeren skal få et best mulig grunnlag til å utnytte den valgte metodens fordeler, og være bevisst på dens ulemper.

3.1 Å forske på egen organisasjon

Det å forske på egen organisasjon kan medføre både fordeler og ulemper, og det er en del problemstillinger man bør avklare og ha et bevisst forhold til. Det finnes rikelig med litteratur som advarer mot den rolleblanding det kan være å forske på sin egen arbeidsplass. Ry Nielsen, J. C. og P. Repstad (2004) har i boken «Dugnadsånd og forsvarsverker-tverretattlig samarbeid i teori og praksis» sett nærmere på denne problemstillingen i kapittel 8; «Fra nærhet til distanse og tilbake igjen». Nielsen og Repstad (2004) hevder i sin bok at «*Hvis man som student eller praktiker gjerne vil vite noe om hvordan man lager undersøkelser eller driver forskning i egen virksomhet, er det vanskelig å finne relevant litteratur*» (s.234). De hevder videre at metodebøker i alt for liten grad behandler dette temaet. Spesielt i forhold til hvor mye av forskning og undersøkelser som faktisk drives innen egen organisasjon, både av studenter, ansatte og ledere. Nielsen og Repstad (2004) tar for seg fordelene og ulempene forbundet ved det å gjøre undersøkelser i egen organisasjon, og kommer med forslag som kan utnytte fordelene og minske ulempene. Av fordeler lister de opp blant annet:

- Engasjement og endringslyst; de fleste som forsker på egen organisasjon er både engasjert i virksomheten og har et ønske om å endre den til det bedre.
- Kjennskap til organisasjonens hverdag; her listes det opp en rekke forhold som man oftest vil ha en styrke i som tilknyttet til organisasjonen i forhold til en utenforstående forsker. Blant annet:
 - Man kjenner hverdagsspråket.
 - Kjennskap til den uformelle organisasjonen.
 - Rykter og sladder er en del av kunnskapen.
 - Man kan både delta og observere.
 - Man kjenner til tidligere kritiske hendelser.

- Man kan være flinkere til å gjennomskue forhold som blir brukt til å pynte på virkeligheten.
- Man kan stille bedre oppfølgingsspørsmål under intervju, fordi man vet at det er mer opplysninger tilgjengelig.
- Man har faktiske kunnskaper om organisasjonen og/eller vet hvor man finner dem.

Nielsen og Repstad (2004) tar også for seg ulemper ved å studere egen organisasjon. Dette kan blant annet være forhold som:

- Problem med at man er for tett innpå forholdene, at man kun ser dem fra et «froskeperspektiv».
- Utfordringer ved å få relevante data, dette kan oppleves både om man som underordnet skal henvende seg på tvers av avdelinger og til overordnede, eller om man som overordnet opplever å kun få høre det respondentene tror man ønsker å høre.
- At man i intervjusituasjonen kan gå glipp av opplysninger fordi respondenter antar at man allerede vet.
- Utfordringer med å tolke data i lys av egen forutinntatthet.
- Utfordringer knyttet til å våge å skrive sannheten i en rapport, spesielt om det er kritikk både mot system og enkeltpersoner/-posisjoner.

Det å hevde at man som forsker klarer å ta hensyn til alle positive og negative sider ved egen forskning tror jeg er en utopisk situasjon. Men ved å sette seg inn i problemstillingene og forsøke å utnytte fordelene og begrense ulempene bør det være et godt grunnlag for å kunne stå inne for resultatene av forskningen i ettertid.

3.2 Valgt metode for datainnsamling

Innsamling av data i forbindelse med denne type oppgaver blir oftest delt i kvalitative eller kvantitative metoder: «Hovedforskjellen mellom de to metodiske tilnærmingene er hvor åpne de er for «overraskelser». Den kvalitative metoden er åpnere enn den kvantitative, men ellers har begge metodene sine sterke og svake sider» (Jacobsen, 2005, s.21). Den kvantitative metoden henvender seg til mange respondenter, skal ofte prøve å fremstille et representativt utvalg og fremstiller ofte data med få variabler. Datainnsamlingen kommer i form av variabler

som kan presenteres ved hjelp av tall og statistikk. Problemstillingen er ferdig utarbeidet på forhånd, og det er lav grad av påvirkning mellom informanter og forsker.

Ved bruk av kvalitative metoder kan man endre og utvikle problemstillingen underveis. Metoden er godt egnet om man ønsker å gå i dybden på en problemstilling. Man bruker få informanter, men får mye og dypere informasjon fra den enkelte. Den er ment å gi en større forståelse for problemstillingen ut fra informantenes svar. For å innhente kvalitative data er det flere mulige metoder å bruke. Intervju er en metode, men man kan også helt eller delvis delta som et medlem av den gruppen man vil undersøke, eller man kan observere dem utenfra.

For innsamling av data er det i denne oppgaven valgt å bruke kvalitative intervju. Ved valg av intervju må man vurdere hvordan man plukker ut respondenter. Ved intervju er prosessen så tid- og ressurskrevende for forskeren at man sjelden kan påstå å oppnå et representativt utvalg. Det er heller et strategisk og begrunnet utvalg for å prøve å få frem data i forhold til valgt problemstilling. Men i visse situasjoner er det også nødvendig å gjøre typiske og/eller spesielle utvalg for å få frem for eksempel en minoritets forhold, eller de helt spesielle forhold rundt en problemstilling. I tillegg til intervjuene er det gjort forespørsel via mail og telefon til personell ved Kystvakten sin ledelse og sikkerhetsavdeling angående Kystvaktens motto. Monica Dalen (2011) skriver i sin bok, «Intervju som forskningsmetode», blant annet: *«I kvalitative intervjuer kan det ofte være vanskelig å finne den rette balansen mellom nærhet og distanse til informanten.»* (Monica Dalen, 2011, s. 20)

For å hjelpe til med å skape den nødvendige avstand mellom intervjuer og respondent er intervjuene forsøkt holdt på «nøytral grunn» og intervjuer har ikke vært iført uniform under intervjuene. Respondentene ble i innledningen til intervjuet gjort oppmerksomme på at de i denne situasjonen måtte prøve å se intervjuer som en forsker og ikke som en kollega eller foresatt. Det ble også informert om at opplysninger som kom fram i så stor grad som mulig ville bli anonymisert i oppgaven, og at opplysninger fremkommet i løpet av intervjuet på ingen måte senere ville bli brukt mot respondentene.

Intervjuet startet med en gjennomgang av informasjonsskriv (Vedlegg 1). Spesielt med tanke på konfidensialitet mellom respondent og intervjuer og anonymisering i oppgaven. De ble også gjort oppmerksom på kravet til frivillighet og forholdene rundt bruk av opptaksstyr. De innledende spørsmålene i intervjuguiden ble stilt uten lydopptak. Det ble her notert

opplysninger som senere skulle gjøre det mulig for oppgaveskriver å knytte intervjuene mot respondentene under analysedelen.

Ingen av lydopptakene inneholder personopplysninger, og de er ikke blitt lagret på harddisk på en PC. I matrisen brukt som analyseverktøy er det heller ikke notert opplysninger som knytter svarene opp mot bestemte personer. Det ble derfor i samarbeid med veileder besluttet at det ikke var krav til å melde dette inn til personvernombudet ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Spesielt i forhold til de menige kan det være et problem med et kvalitativt intervju hvor intervjuer er befal. Dette har jeg som sagt prøvd å minke ved strategisk utvelging av kandidater og oppmerksomhet på klesvalg i intervjusituasjonen. De menige som ble intervjuet var helt på slutten av sin tjeneste, og det bør derfor kunne antas at de har svart ærlig og oppriktig på spørsmålene, selv om intervjuer var et befal.

3.3 Intervjuguide

For intervjuene ble det valgt å utarbeide en intervjuguide (Vedlegg 2). Denne ble fulgt under alle intervjuene, men i noen tilfeller mistolket respondentene spørsmålene og spørsmålene ble da gjerne omformulert noe under intervjuet, slik at respondentene skulle kunne svare på det intervjuer var ute etter svar på. Ved noen tilfeller svarte respondentene på langt mer enn det ble spurt etter, de fikk da anledning til å gi sine svar fullt ut uten å bli avbrutt.

Intervjuguiden består av 65 spørsmål, som igjen er gruppert i kategorier i forhold til problemstilling og valgt teorigrunnlag.

- Innledende spørsmål
- Spørsmål knyttet til organisering og sikkerhetsstyring
Spørsmål knyttet til Reason:
- Barrierer/Latente forhold
- «The unrocked boat»
- Rapporterende kultur
- Rettferdig kultur
- Fleksibel kultur
- Lærende kultur

Spørsmål knyttet til HRO

- Preoccupation with failures rather than successes, Opptatt av svikt heller enn suksesser
- Reluctance to simplify, Motvilje mot å forenkle
- Sensitivity to operations, Følsomhet for operasjoner
- Commitment to resilience, Forpliktelse til robusthet
- Deference to expertise, Respekt/tiltro til ekspertise
- Avsluttende spørsmål

Noen av spørsmålene kan høre til under flere av de oppsatte kategoriene, dette vil bli forsøkt tatt hensyn til i drøftingsdelen.

3.4 Respondenter

I denne oppgaven er det gjort et strategisk utvalg av respondenter; 12 personer, jevnt fordelt mellom befal og menige. Det er valgt både befal og menige fra to fartøysklasser, ett fra ytre Kystvakt og ett fra indre Kystvakt. De er i tillegg valgt ut fra flere detaljer (fagområder) om bord. Tjenestetiden i Forsvaret er for de menige nærmere ett år, da med nærmere 9 mndr i Kystvakten. For befalet sin del varierer tjenestetiden i Kystvakten fra 1 år til over 20 år, og tjenestetid i Forsvaret varierer fra 14 til over 30 år. I og med at forsker selv er ansatt i Kystvakten, vil det også være bidrag i form av hans observasjoner og erfaringer i datagrunnlaget. Aldersfordeling på respondentene er på følgende måte:

Tabell 1: Aldersfordeling på respondenter.

| Alder | Antall |
|-------|--------|
| 19-29 | 6 |
| 30-39 | 3 |
| 40-49 | 2 |
| 50+ | 1 |

3.5 Metode for presentasjon av empiri

Uansett hvilken metode en velger å benytte ved innsamling av data og påfølgende analyse, er det viktig å tilfredsstillere krav om validitet og reliabilitet. Validitet står for gyldighet og relevans; «...at vi faktisk måler det vi ønsker å måle, at det vi har målt, oppfattes som relevant, og at det vi måler hos noen få, også gjelder for flere» (Jacobsen, 2005, s.19). Reliabilitet omhandler pålitelighet og troverdighet, en må kunne stole på undersøkelsen: «Vil vi fått tilnærmet samme resultat hvis vi hadde gjennomført akkurat den samme undersøkelsen to ganger» (Jacobsen, 2005, s.20). Ved valg av kvalitativ undersøkelse i form av intervju vil antall respondenter være forholdsvis lavt. Et annet utvalg av respondenter ville kunne gi en del andre svar, men ved et bevisst valg av respondentene antas det at krav til både validitet og reliabilitet i stor grad er oppfylt.

En full transkripsjon av intervjuene vil vært svært tidkrevende, og i denne oppgaven heller ikke nødvendig da intervjuer og oppgaveskriver er samme person. Som alternativ til transkripsjon ble det opprettet en matrise med spørsmålene listet nedover og respondentene i hver sin kolonne. Ved gjennomgang av lydopptakene ble svarene ført inn i sine rubrikker i stikkordsform, og i noen tilfeller med sitater. Dette ble brukt som verktøy for å analysere svarene under drøftingen. Denne metoden har oppgaveskriver lært av sin kone, som benyttet den i forbindelse med en masteroppgave i 2014. Hun laget dette oppsettet selv, og det er ikke kopiert fra noen andre. Hun brukte denne metoden i sin master-/sivilingeniøroppgave ved UIS våren 2014, Laila Mehus (2014).

Som bakgrunn for denne metoden å organisere og analysere intervjuene på henviser Laila Mehus (2014) til Jacobsen (2005), som hevder at det kan virke som et paradoks at man leter etter struktur og forenklinger ved bruk av en kvalitativ undersøkelse. Men ved å ikke sette informasjonen i et system kan den bli så overveldende at forståelsen uteblir.

«Gjennom å sammenstille forskjellige intervjuer, observasjoner eller dokumenter kan det påpekes mønstre, regulariteter spesielle avvik eller underliggende årsaker. Det er de sentrale detaljene som trekkes fram, de som kan gi ny innsikt i en situasjon eller et fenomen. Dermed er den kvalitative analysen hele tiden vekslende mellom de enkelte deler (detaljer) og helheten.» (Jacobsen, 2005, s.185)

3.6 Avgrensninger

Denne oppgaven er som nevnt utført av en ansatt i Kystvakten. Det kan medføre at «forsker» er forutinntatt overfor visse forhold, og det kan også påvirke respondentenes svar på spørsmålene. Dette er en problemstilling det er forsøkt tatt hensyn til så godt som mulig. Det er viktig at forsker har interesse for problemstillingen som skal undersøkes, likevel er det også viktig at man har en slik avstand at man er i stand til å innta en objektiv rolle. Som ansatt på et av Kystvaktens sine fartøy i en stilling med stort ansvar for sikkerhet og opplæring av både befal og menige om bord, har jeg en personlig interesse av å finne ut hvorvidt vi har og formidler gode holdninger og praksis, og om det kan identifiseres forbedringsmuligheter. Objektiviteten til oppgaveskriver er blant annet forsøkt ivaretatt ved studie av problemstillinger knyttet til å forske på egen organisasjon og vissheten om at oppgaven muligens blir lest av kollegaer.

Det vil ikke bli gjort konkrete sammenligninger av skadestatistikk mellom Kystvakten og annen virksomhet. Internt blir fartøy og avdelinger sammenlignet i statistikk som blir utgitt fra Alarmsentralen. En ren sammenligning av statistikk mot lignende sivil virksomhet er nok en krevende oppgave i seg selv. Dette blant annet med tanke på de forskjellene det er mellom Kystvakten og sivil virksomhet, spesielt i forhold til bemanning og økonomisk modell. Undertegnede er mer opptatt av å se på ulykker og skader etter et ALARP-prinsipp. Dette samsvarer med Reason (1997) sin teori om «The unrocked boat» og at organisasjoner opererer innen et «sikkerhetsrom». ALARP-vurderinger er etter undertegnede sitt syn et godt prinsipp å ha i bakhodet når man gjør risikovurderinger.

Det er stor forskjell på tjenestetid for de menige og befalet som respondenter. Det var derfor en antagelse fra forskers side at det vil være noe forskjell på de to grupperingene sin mulighet til å gi utfyllende svar på noen av spørsmålene. Dette vil om nødvendig bli kommentert i analyse og drøfting av svarene. Intervju av flere respondenter fra flere fartøy, samt bruk av kvantitative metoder i tillegg til intervju kunne økt bredden på empirien, men ville gjort oppgavens omfang og arbeidsmengde for omfattende.

I det kommende kapittelet vil empiri fra intervjuene og observasjoner gjort av oppgaveskriver presenteres og videre drøftes mot oppgavens teorigrunnlag og problemstilling.

4 Empiri og analyse

I dette kapittelet vil funn fra intervjuene presenteres. Det vil ikke gjengis en full transkripsjon av intervjuene, men heller et sammendrag av svarene, og i noen tilfeller vil informantene siteres direkte. Disse svarene står da i kursiv. Svarene er gjengitt slik respondentene gav dem, men muntlig uttrykksmåte og dialekt er gjort om til bokmål. Det vil også være bidrag i form av forskers kunnskap og observasjoner, samt opplysninger fremkommet i mail- og telefonhenvendelse med personell i kystvaktens stab. De enkelte spørsmålskategoriene vil så bli drøftet og analysert for seg, og helt til slutt i kapittelet vil det gjøres en oppsummering.

4.1 Innledende spørsmål, uten lydopptak.

Innledende spørsmål (1-2) ble brukt til å klarlegge respondentenes stilling og oppgaver om bord, det ble også notert alder og hvor lenge de hadde tjenestegjort i Forsvaret og Kystvakten. Dette ble gjort for å få en oversikt over oppgaver, kompetanse og erfaring. Det måtte også gjøres slik for at oppgaveskriver senere skulle kunne knytte lydopptak mot rett respondent.

Spørsmål 3 var et spørsmål om hva respondentene la i begrepet sikkerhet. Formålet med dette spørsmålet var å få en «myk start» på intervjuet, slik at både forsker og respondent kunne komme litt i modus. De fleste respondentene tok umiddelbart fatt i de personlige faktorene rundt sikkerhet, blant annet bruk av personlig verneutstyr. Noen av de yngste la ikke noe mer i begrepet enn sin egen personlige sikkerhet. De fleste respondentene knyttet derimot begrepet sikkerhet også opp mot kollektiv sikkerhet for besetning og fartøy. De tok opp blant annet bruk av sikkerhetsstyringssystem, prosedyrer, risikovurderinger og opplæring innen sikkerhet. En menig respondent nevnte også hensyn til miljø, og fokus på å unngå forurensning.

4.1.1 Drøfting og analyse av innledende spørsmål

Alle respondentene har et forhold til sikkerhet, og som sikkert gjelder for de fleste av oss er det egen sikkerhet man er først opptatt av. Det ser ut som en tendens til at de eldste respondentene i større grad tenkte sikkerhet i kollektiv forstand, og også mot systemer og prosedyrer. Det er likevel interessant at det var en av de menige som tok opp miljø sikkerhet som et tema. Det anses at forskjellene i svarene her baserer seg på naturlige forskjeller knyttet til alder, oppgaver og ansvar i stilling og refleksjon over egen og kollegaers velferd.

4.2 Organisasjon

Under organisasjon ble det stilt tre spørsmål(4-6). Spørsmål 4 var om hvor godt respondentene mente de kjenner kystvaktens organisasjon. 3 personer svarte at de hadde lite kjennskap til det, 2 svarte at de hadde noe kjennskap til det og de resterende 7 mente at de hadde god kjennskap til det.

Svarene var av karakter som:

- *Nei...har ikke tenkt noe særlig på det.*
- *Nei...er egentlig ikke så kjent med den.*
- *Mener jeg kjenner den godt, men kanskje litt lite til landorganisasjonen*
- *Den mener jeg å ha god kunnskap om, både opplært og tilegnet kunnskap. Jeg har jo jobbet både på sjø og land i Kystvakten.*

Spørsmål 5 var om kjennskap til egen avdeling sin verneorganisasjon. Hvert fartøy er satt opp med flere verneombud, og verneleder. Sammen med tillitsvalgt(e) for de menige og ledelsen ombord er disse med i fartøyets arbeidsmiljøutvalg (AMU). Her er det blant annet mulig å ta opp saker som er spesielt knyttet mot HMS. Det er mulig å sende saker videre til Kystvakten sitt AMU for behandling, og derfra eventuelt videre oppover i AMU-systemet i Forsvaret. Hensikt med spørsmålet var å måle kjennskap til verneorganisasjonen.

3 av respondentene var helt ukjent med verneorganisasjonen, mens resten av respondentene kjente noe eller veldig bra til den:

- *Nei!*
- *Jaaa...kjenner til verneombud, tillitsvalgte og AMU...*
- *Ja, kjenner godt den om bord, og dels den på land. Sitter selv i AMU om bord.*

Spørsmål 6 var om kunnskap til saker som er tatt opp tjenestevei, eller gjennom verneorganisasjonen som har gjort tjenesten tryggere. Hensikt med det spørsmålet var å prøve å få brakt på det rene om verneorganisasjonen blir mye brukt som et verktøy til å bedre forhold om bord på fartøyene. Således skulle nok det spørsmålet vært under neste kategori: Sikkerhetsstyring. Videre behandling av dette spørsmålet blir derfor flyttet til behandlingen av spørsmål knyttet til sikkerhetsstyring.

4.2.1 Drøfting og analyse av spørsmål til organisasjon

Svarene knyttet til kjennskap om kystvaktens organisasjon var omtrent som forventet. Kunnskapen om organisasjonen var i hovedsak proporsjonal med tjenestetid i Kystvakten. Likevel skilte to svar blant de menige seg ut, det ene var fra en som blant annet har hatt til oppgave å assistere økonomioffiseren om bord. Han hadde tilegnet seg god kunnskap om organisasjonen gjennom oppgaver knyttet til det. I tillegg skilte en menig fra indre Kystvakt seg ut ved å kjenne meget godt til fartøysstrukturen og noe til landorganisasjonen. Årsaken til dette kan blant annet forklares med at det på de fartøyene er vanlig å samle alle ledige i besetningen om morgenen blant annet for gjennomgang av såkalte «vaktsignal» fra dagen i forveien, samt fartøyets planlagte oppgaver for dagen. Det å kjenne egen organisasjon og dens oppgaver er en styrke i mange sammenhenger. På de store fartøyene vil det nok være krevende å samle hele besetningen for «morgenmøter», men det bør gjerne tilstrebes å avdelingsvis ha noen gjennomganger av organisasjonens virke i løpet av et tokt. Det vil kunne øke den enkeltes forståelse av både egen avdeling og den organisasjonen de er en del av. Kystvakten sender ukentlige «nyhetsbrev» på mail til de som har tilgang til det militære mailsystemet. Det er derimot svært få menige som har tilgang til dette. Disse nyhetsbrevene tar for seg siste ukes spesielle hendelser og informasjon, både fra fartøy og landorganisasjonen. Dette kan være et verktøy som kan brukes for å øke organisasjonsforståelsen, spesielt blant de menige.

Når det gjelder svar på spørsmål 5, om verneorganisasjonen, er det problematisk at flere respondenter var helt ukjent med denne. Informasjon og opplæring i sikkerhetsarbeidet og deriblant verneorganisasjonen med tilhørende verneombud og AMU er en del av opplæringen som skal foregå om bord. Det er i tillegg oppslag med bilde og navn på verneombudene om bord, og referat fra møtene i AMU blir gjort tilgjengelig både elektronisk og i papirformat på oppslagstavler. Det er tydelig at denne informasjonen ikke kommer ut i tilstrekkelig grad slik det blir gjort i dag.

4.3 Sikkerhetsstyring

Som nevnt er spørsmål 6 flyttet hit, slik at det i denne kategorien ble stilt 4 spørsmål (6-9). På spørsmål nummer 6 var 4 personer kjent med saker som var tatt opp gjennom verneorganisasjonen. Det var både nevnt saker som hadde medført endringer til det bedre, og saker man ikke hadde fått gjennomslag for. Det var også kjennskap til saker som var under

behandling. De resterende 8 respondentene hadde derimot ikke kjennskap til saker meldt inn til verneorganisasjonen. Blant noen av respondentene var det kjennskap til saker som var tatt opp tjenestevei, som hadde gjort tjenesten tryggere. Det var alt fra bedre personlig verneutstyr til fysiske ombygginger av fartøy og utrustning:

- *Nei*
- *Ikke noe konkret som jeg kan komme på...*
- *Ja...vi har jo en pågående helsesak angående arbeidsstilling i byssa(kjøkkenet). Vi ønsker en heve-senkebenk. Men vi opplever at det skjer lite og går veldig sent...*
- *Ja, men det er et stort «arkiv» å bla i nå...men kjenner jo til saker tatt opp både gjennom organisasjonen og verneorganisasjonen som har gitt oss bedre verneutstyr osv.*

Spørsmål nummer 7 var om hvor godt de har kjennskap til Kystvakten sitt sikkerhetsstyringssystem. Hensikt med spørsmålet var å måle dybden av kjennskap til systemet. En respondent svarte at han var helt ukjent med det, 3 respondenter mente de kjente litt til det, mens resterende mente de hadde god og tilstrekkelig kunnskap om systemet for sitt behov:

- *Kjenner lite til det. Har hørt om det...*
- *Kjenner til det. Jeg fikk undervisning i det i starten og vi går jo gjennom forskjellige prosedyrer og risikovurderinger ved behov.*
- *Kjenner kanskje ikke så godt til det fra landsiden og hvem som sitter i de enkelte stillingene nå. Men systemet slik det blir brukt om bord kjenner jeg godt til.*

Spørsmål 8 var om de hadde fått undervisning i dens (sikkerhetsstyringssystemets) formål og oppbygging. Formålet med spørsmålet var å avdekke om det ble gitt undervisning i dette systemet på en slik måte at personellet fikk med seg informasjonen. 2 respondenter hevdet de ikke har fått noen undervisning. De resterende har fått undervisning. Respondentene opplyser at de har fått undervisning om bord, noen har fått generell undervisning i sikkerhetsstyring og ISM-koden gjennom utdanning, og noen har også fått undervisning i ISM-koden i form av kurs som tidligere ble holdt av sikkerhetsavdelingen i forbindelse med innføringen av ISM-koden og HMS kurs som gikk tidligere. Disse kursene blir ikke lenger tilbudt.

- *Nei.*

- *Har fått en kort brief om det med en gang jeg kom om bord.*
- *Ja, det har jeg fått, både gjennom skolegang og HMS-kurs...*

Spørsmål 9 var om de hadde kjennskap til Kystvakten sine risikovurderinger og prosedyrer. Hensikt var å avdekke om personellet kjenner til den delen av sikkerhetssystemet som har til hensikt å regulere og styre risiko i de farefylte operasjonene om bord. En respondent hadde ikke noe kjennskap til risikovurderinger og prosedyrer. De 11 andre respondentene hadde kjennskap til dem:

- *Ja, kjenner til de i praksis. Jeg er kjent med for eksempel prosedyrer for arbeid i tanker og varmt arbeid og sånn, og at det for noen jobber skal skrives arbeidstillatelser og sånn.*
- *Ja, vi har en perm med det. Kjenner til de som går på varmt arbeid, arbeid i lukka rom og bunkring og sånn. Vi går gjennom de før vi skal gjøre slikt arbeid.*
- *Ja, vi går gjennom prosedyrer og risikovurderinger der det er påkrevd. I tillegg prøver vi innimellom å repetere prosedyrer og risikovurderinger for arbeid som ikke blir utført så ofte, som for eksempel sleping, slik at vi kan være bedre forberedt dersom vi skulle komme opp ut for et hasteoppdrag.*

I tillegg til intervju spørsmålene vil jeg her presentere noen opplysninger mottatt via telefonsamtale i september med representant ved sikkerhetsavdelingen for Kystvakten. Han ble forelagt problemstillingen for oppgaven; *Er Kystvakten organisert, bevisst og handlende på en måte som vil bygge en god sikkerhetskultur og forebygge skader og ulykker?*, og han ønsket å kommentere litt rundt den.

Etter hans mening er Kystvakten godt organisert i forhold til problemstillingen i denne oppgaven. Kystvakten har en egen sikkerhetsavdeling. Denne avdelingen har blant annet vært ansvarlig for å utvikle en hovedmanual for sikkerhetsstyring i Kystvakten. Denne beskriver sikkerhetssystemet til Kystvakten på en grundig måte ihht. mal som i ISM-koden. Sikkerhetsavdelingen har ansvar for å koordinere prosedyrer og risikovurderinger mellom fartøyene. Dette på en slik måte at de forskjellige fartøy og fartøyklasser så langt det er mulig har like dokumenter å forholde seg til. Alle endringsforslag går via sikkerhetsavdelingen. Mye av dette arbeidet har i stor grad vært utført i tett samarbeid med ansatte om bord på fartøyene. De har også ansvar for mottak og saksbehandling av innrapporterte avvik og uønskede

hendelser. Som verktøy for rapportering og saksbehandling av rapporterte hendelser blir det i Kystvakten i dag brukt dataprogrammet SAFIR.

Når det gjelder hvorvidt Kystvakten er bevisst i henhold til problemstillingen uttalte han at det hadde han ikke noe selvstendig grunnlag for å uttale seg om, da det i regi av sikkerhetsavdelingen eller Kystvakten ikke var gjort konkrete undersøkelser på det. Men han håpte jo at denne oppgaven skulle kunne si noe mere om det.

På punktet om hvorvidt Kystvakten er handlende i forhold til problemstillingen kunne han uttale seg for sikkerhetsavdelingen sin del. Han opplyste at sikkerhetsavdelingen har mottatt en pris fra Generalinspektøren for Sjøforsvaret for drift av sitt hendelsesrapporteringssystem (SAFIR).

Kystvakten er handlende ut mot fartøyene ved blant annet:

- Revisjoner av sikkerhetsstyringssystemene om bord
- Gjennomgang av «Masters Review»
- Ledelsens årlige gjennomgang av sikkerhetsstyringssystemet ihht. krav i ISM-koden
- «Nivåkontroller/sikkerhetsmønstringer»
- Osv.

Disse tiltakene fra Kystvakten sin landorganisasjon er handlinger som vil kunne bidra til å avdekke i hvor stor grad fartøyene er handlende i forhold til mål og hensikt med sikkerhetsstyringssystemet.

Når det gjelder forebyggende arbeid nevner leder for sikkerhetsavdelingen spesielt hendelsesrapporteringssystemet som et verktøy til å registrere og lære av. Dette verktøyet blir brukt blant annet som grunnlag for Sjef Kystvakten sine årlige fokusområder innen sikkerhet (se spørsmål 18).

Jeg tolket leder for sikkerhetsavdelingen til å i hovedsak være fornøyd med hvordan Kystvakten er organisert og handlende i forhold til å ha god sikkerhet, og også i forhold til problemstillingen i denne oppgaven. Han tok det likevel opp som en utfordring at sikkerhetsavdelingen i dag kun består av to personer. Personellressursene er små, og selv med større ressurser de senere år har det gjerne gått flere år mellom hver gang et enkelt fartøy opplever revisjoner og nivåkontroller fra landorganisasjonen. I tillegg tok han opp at han mente disse revisjonene i senere tid i for stor grad er blitt dokument-kontroller, og i for liten grad praktiske øvelser og kontroller for å avdekke faktisk handling. Det ble også nevnt som

beklagelig at det ikke lenger er tilbud om kurs for befal i sikkerhetsstyringssystemets oppbygging og mål, samt sikkerhetsavdelingens oppgaver og støttefunksjon i forbindelse med ISM- eller HMS-kurs.

4.3.1 Drøfting og analyse av spørsmål om sikkerhetsstyring

Når det gjelder svar på spørsmål 6 viser det at verneorganisasjonen blir brukt til å fremme saker til forbedring om bord. At de yngste hadde lite kjennskap til saker her er som man kan forvente. Fartøyene har blant annet vært i drift over flere år, og antall saker som dukker opp i løpet av et år bør kunne forventes å være forholdsvis lavt. I tillegg skal normalt saker, enten de er teknisk- eller HMS-relaterte, tas opp og forsøkes løst gjennom linjeorganisasjonen. Så et stort kjennskap til saker her hadde vært en større grunn til bekymring, da det kunne være et tegn på at sikkerheten var lav og at linjeorganisasjonen fungerte dårlig i forhold til å håndtere dette.

Når det gjelder svar på spørsmål 7-9 burde det ha vært kjent for alle. En grunnleggende undervisning i sikkerhetsstyringssystemet skal gis ombord, og det skal dokumenteres i opplæringssystemet at denne undervisningen er gitt. Forsker har hatt mulighet til å undersøke dokumentasjon for å se om respondentene har mottatt denne undervisningen. Det er ikke gjort, da hovedpoenget her er at noen av respondentene ikke har fått det med seg. Det kan være relatert til at de av en eller annen årsak ikke har fått denne opplæringen. Med oppgaveskrivers kjennskap både til dokumentasjonssystemet og opplæringssystemet er det likevel mer trolig at opplæringen er mottatt og glemt. Årsak til det kan blant annet være at denne undervisningen ofte blir gitt sammen med annen undervisning over en forholdsvis kort og intensiv periode, og at den for mange ikke blir repetert i løpet av førstegangstjenesten.

4.4 Barrierer/Latente forhold

I denne kategorien ble det stilt 5 spørsmål (10-14). Hensikten med disse spørsmålene var å undersøke hvorvidt etablerte barrierer blir opprettholdt. Dette i forhold til blant annet Reason (1997) sin teori om barrierer og «sveitserost-modell». Det kan her nevnes at noen spørsmål knyttet til punktene rundt HRO også omhandlet barrierer.

Spørsmål 10 var om respondentene har deltatt på arbeid hvor det på forhånd ble gjennomgått risikovurdering (RV) og prosedyre (PRO). Her svarte 10 respondenter ja, og 2 nei.

Når det gjelder spørsmål 11 og 12 dreide de seg om respondentene har deltatt på arbeid hvor en slik gjennomgang skulle vært gjennomgått, men ikke ble det, og om de har opplevd brudd på RV eller PRO. Svarene her var ganske sammenfallende. For begge spørsmålene svarer 2 av 6 menige ja, og 4 av 6 befal ja. Sammenslått blir det 50% ja. De to menige som svarer ja henviser til samme hendelse på begge spørsmål.

På spørsmål 11 kom svar som:

- *Ja, vi hadde jo ikke prosedyrer for tunge løft den gangen (2007). Var med å løfte en komponent på 2,5 tonn ut av maskinrom uten at det ble gjort noe sikker jobb analyse (SJA) eller noe som helst på forhånd...har sikkert opplevd andre også...*
- *Ja, men det er sjelden.*
- *Ja...hender nok innimellom, spesielt ved hasteoppdrag (Redningsoppdrag). Vi prøver jo derfor å repetere diverse RV og PRO innimellom...f.eks sleping. Men mener jeg har opplevd situasjoner i nødsituasjoner hvor vi har gjort ting som vi i ettertid har sett skulle vært gjort på en annen måte ihht en prosedyre.*

Spørsmål 12:

- *Har vel opplevd brudd selv om man vet det burde vært gjort en gjennomgang...og sikkert fordi man setter i gang noe uten å vite at det finnes en PRO for det.*
- *Ja, men mest på en slik måte at man ser at det i den gjeldende situasjonen bør gjøres avvik fra prosedyren fordi det da er en bedre og tryggere løsning.*
- *Ja, et brudd på en PRO er jo et brudd uansett. Av og til bryter vi de men det blir gjort en RV av om det kan tillates i den aktuelle situasjonen. Vi har også skrevet en del endringsforslag til PRO, og noen av de bryter vi jo nå i mangel på tilbakemelding på forslagene våre.*

Spørsmål 13 var om respondentene var satt til arbeid de visste var i brudd med sikkerhetsbestemmelser. Her svarte 10 av respondentene nei, for den ene respondenten ble det enighet om å begrense tidsaspektet for spørsmålet til de siste 5 år, og han kunne da svare nei. 2 av respondentene svarte derimot ja, en henviste til at han ved et tilfelle var satt til arbeid i høyden uten fallsikringskurs eller sikring. En annen respondent svarte at han hadde opplevd

gjentatte brudd på hviletidsbestemmelser. At det i perioder hadde vært et aktivitetsnivå som gjorde at man ble pushet langt utover det som var norm i forhold til hviletidsbestemmelser.

På spørsmål nummer 14, om respondentene føler de får den nødvendige beskyttelsen om bord for å ha en trygg arbeidssituasjon svarer alle respondentene ja:

- *Ja, jeg har ikke følt meg utrygg i noen sammenhenger.*
- *Ja...syns det...og vi har det personlige verneutstyret som vi har behov for...eller så vet vi hvor vi skal finne det.*
- *Ja, det føler jeg.*

4.4.1 Drøfting og analyse av spørsmål knyttet til barrierer/latente forhold

I følge Reason(1997) vil barrierer i praksis ha form som sveitseroster, slik at farer kan gå gjennom lagene og føre til ulykker, det vil også finnes latente, skjulte forhold i organisasjonen som over tid og gitt de rette omstendighetene kan medføre uønskede hendelser.

Svar på spørsmålene her viste at prosedyrer (PRO) og risikovurderinger (RV) er kjent for de fleste, og at de blir brukt. PRO og RV er typiske eksempler på etablerte barrierer. Samtidig som det fremkom at PRO og RV er kjent og blir brukt, oppgav hele 50% at de har deltatt på arbeid hvor gjennomgang skulle vært gjort uten at den ble det, og tilsvarende antall har opplevd brudd på PRO og RV. Dette er umiddelbart bekymringsverdig høye tall, men den kvalitative undersøkelsesmetoden gjør at man får et litt mer nyansert bilde av disse tallene. Det fremkom av svarene at noen av respondentene refererte til forhold før prosedyrer for den aktuelle oppgaven var etablert og at man ved for eksempel redningsoppdrag ikke alltid får tid til å gå gjennom PRO og RV for alle de aktuelle operasjonene. Det oppgis også at det av den grunn tilstrebes å repetere PRO og RV som sjelden blir brukt, blant annet med tanke på slike situasjoner. Når det gjelder brudd på PRO og RV opplyses det fra flere av respondentene at dette blant annet er blitt gjort etter en risikovurdering av spesielle forhold som gjør at man velger å avvike fra etablerte PRO.

Likevel gjenstår det svar som tilsier at arbeid som skulle vært utført etter en gjennomgang av PRO og RV er blitt gjennomført uten at PRO blir brukt fordi man ikke er kjent med at de finnes og at personell har opplevd å bli satt til arbeid de vet bryter med sikkerhetsbestemmelser. Dette viser at Reason(1997) sin teori om at barrierer får form som

sveitseroster har gyldighet om bord på Kystvakten sine fartøy, og at det er latente forhold tilstede, som for eksempel manglende kunnskap til PRO og RV.

4.5 "The unrocked boat"

Det ble her stilt 4 spørsmål (15-18) hvor hensikten var å finne ut om respondentene mente at Kystvakten balanserer fokus på sikkerhet og produksjon, og hvordan de oppfattet at Kystvakten fokuserer på hyppige og viktige hendelser som oppstår.

Spørsmål 15 var om respondentene har kjennskap til antall uønskede hendelser i Kystvakten, og om de i tilfelle har dannet seg en oppfatning om dette. Av de menige er det to som kjenner lite eller ikke til statistikk. De resterende ti respondentene er kjent med statistikk som kommer månedlig fra Alarmsentralen. Som nevnt i innledningen har oppgaveskriver gjort en undersøkelse tidligere (2012) angående årsaker til den høye andelen av menige som går igjen i disse skadestatistikkene.

Det kom flere gode og reflekterte svar på dette spørsmålet, spesielt fra befalet, noe som er naturlig, da de har et bredere historisk grunnlag for å kunne danne seg en oppfatning rundt antall.

- *Ja, kjenner til SAFIR-rapporter...de blir hengt opp og lagt i salongene. Har kikket litt på de, men ikke reflektert noe over antall. Det blir også hengt opp oversikter fra Alarmsentralen.*
- *Ja, har sett noen av dem ja...ikke tenkt så nøye over tallet. Har hørt at antallet har økt de senere årene, men også at det gjerne betyr at vi er blitt flinkere til å rapportere...nødvendigvis ikke at det skjer flere uhell.*
- *Ja, kjenner til at det kommer slike oversikter, men har ikke memorert noen tall. Syns at tallet på noen hendelser er merkverdig høyt opp mot egne erfaringer...tror noen (fartøy) må være overrepresentert.*
- *Ja, vi reagerer på at det blir rapportert litt lite, jeg tror vi har en underrapportering i forhold til det sivile.*
- *Ja, jeg kjenner godt til hendelser og statistikk og tror vi har god rapportering av små ting og uhell som har oppstått. Men når det gjelder nærhell har vi enda store mørketall. Jeg har vært borti skipssjefer som har sensurert hendelser fordi han ikke ville ha registrert slike hendelser på sin båt...men samtidig har jeg erfart en bedring*

på disse forholdene. Det er større takhøyde nå for å rapportere slike ting uten at man skal jakte på en syndebukk

- *Ja jeg kjenner til dem, og har vel gjort meg opp en mening om at statistikken kan være litt misvisende innimellom, for eksempel når det gjelder sykemeldinger. Mange er syke når de er hjemme på avspasering uten å melde det inn da det ikke har noen betydning for lønn eller fri, og er du syk om bord blir du gjerne isolert noen dager...men det blir ikke registrert som sykedager, så vi har alt for lavt sykefravær i forhold til virkeligheten.*
- *Ja, jeg kjenner godt til statistikkene. Den viser blant annet en svært stor overvekt av menig personell på skadestatistikken. Ellers er også registreringen av sykefravær misvisende da vi ikke registrer sykdom når vi er hjemme på avspasering...og gjerne heller ikke når vi er om bord.*

Spørsmål 16 var om respondentene syns Kystvakten bruker for mye eller for lite ressurser på sikkerhet. Hovedinntrykket fra svarene var at respondentene oppfattet at det blir brukt passe eller tilstrekkelig med ressurser på sikkerhet. Men det var flere som ønsker bedring på visse områder, og et litt annet fokus og prioritering:

- *Vet ikke, men syns vi vet veldig lite om sikkerheten, så bruker for lite på informasjon i alle fall.*
- *Sånn passelig syns jeg, mer enn på land, men mindre enn på plattformer. Det er godt at det ikke er alt for mye, en må tenke selv også, og ikke bruke all tid på papir og skjema.*
- *Sett opp mot den risikoen vi står overfor hver dag på jobb er det viktig å ha stor fokus på sikkerhet. Jeg tror vi har nok ressurser, og kanskje også for mye når vi ser på hele Sjøforsvaret, tror vi bruker for mye personell på dette uten at det blir effektivt.*
- *Passe mener jeg, men kanskje litt feil prioritert. Sikkerhetsavdelingen burde jobbet mere med samordning og koordinering...i tillegg burde det ha vært kursing og opplæring innen sikkerhetsarbeid og rapportering for utvalgt personell om bord på fartøyene.*

Spørsmål 17 var om respondentene har opplevd å bli satt til oppgaver som går på bekostning av deres egen sikkerhet. Alle de menige og to befal svarte her nei. Av de fire som svarte ja,

viste en til tidligere omtalt svært lange arbeidsdager over tid. De andre viste til spesielle situasjoner:

- *Ja, det har man vel opplevd. Kan huske en gang vi var i ferd med å skulle ta et fiskefartøy i arrest i dårlig vær. Forholdene var dårligere enn hva man normalt ville utført en inspeksjon i. Det ble holdt et møte blant involvert personell i forkant hvor man kunne komme med synspunkt, og gi beskjed om man ikke ønsket å delta. Ingen sa nei...men jeg mener nok at forholdene var for dårlige...det gikk bra.*
- *Ja det har jeg opplevd i redningssituasjoner. Da kan det haste slik innimellom at man må gjøre en rask vurdering av om man skal utsette seg selv og andre for fare for å eventuelt kunne redde større verdier og menneskeliv.*

Spørsmål 18 var hvilket forhold respondentene hadde til Sjef Kystvakten sine fokusområder. Basert på blant annet tidligere statistikk gir Sjef KV årlig ut en oversikt over fokusområder, dette kan for eksempel være økt fokus på å få ned antall fall- og øyeskader og øke antall rapporteringer av næruhell. Spørsmålet til respondentene var om de oppfattet dette som en god måte å få ned antall hendelser på, eller om de mente at noen utvalgte hendelser da kunne få ufortjent mye oppmerksomhet på bekostning av andre hendelser. Blant de menige var oppfatningen rundt disse fokusområdene stort sett positive, befalet var noe mere kritisk. Det befalet oppfatter i større grad er at disse fokusområdene er mest på småting, og forhold som ikke krever noe særlig av investeringer og pengebruk.

- *Kan være bra, men kan bli stort fokus på småting...savner litt viktigere forhold på disse fokusområdene.*
- *Det er sikkert lurt å ha fokusområder, men når det er fokus på øyeskader og vi ikke får lov å bytte til vaskemidler som er mindre skadelig for øynene fordi det koster litt mere så virker det jo ikke som om fokusområdet betyr så mye...det er andre forhold også...for eksempel menige som kjører båt uten båtførerbevis...det blir det dispet for for kurs koster jo penger. Det er for stort fokus på småting og for lite på viktigere ting som kan gjøre større skade men som koster mere å unngå.*
- *Jeg mener dette kan være problematisk og medføre stor oppmerksomhet på småsaker da det oftest er disse som topper statistikkene. Likevel er det viktig å prøve å unngå disse gjengangerne. Men jeg kunne ønsket meg et større fokus på holdninger og tilstedeværelse med de menige i arbeid...men det krever ressurser og koster penger...*

4.5.1 Drøfting og analyse av spørsmål knyttet til «The unrocked boat»

I Reason(1997) sin teori om «The unrocked boat» hevder han blant annet at organisasjoner må handle innen et sikkerhetsrom, og balansere satsing på sikkerhet mot satsing på produksjon. Stort fokus på produksjon på bekostning av sikkerhet vil øke sannsynligheten for ulykker, og stort fokus på sikkerhet vil være kostbart og slik drive en organisasjon ut av markedet. Han hevder også at man rett etter uhell ofte har et stort fokus på sikkerhet, og at man etter langvarige perioder uten uhell reduserer fokus på sikkerhet og kan derved øke sannsynligheten for katastrofale hendelser.

Når det gjelder antall hendelser og ressursbruk på sikkerhet i Kystvakten kan det virke på svarene fra respondentene som om det eksisterer en utfordring knyttet til å informere godt nok om hendelser og statistikk, samt å finne det rette fokuset for sikkerhetsarbeidet. Svarene viste også at det var en oppfatning av at en del hendelser blir underrapportert, spesielt næruhell og sykefravær.

Så mange som 4 av 6 befal hevder å ha opplevd at det å løse en oppgave er blitt satt foran deres egen sikkerhet. Igjen et urovekkende høyt tall som blir noe nyansert ved å studere svarene nærmere. Flere oppgir at dette har skjedd i spesielle forhold som for eksempel redningsoppdrag. Det er en del av Kystvakten sine oppgaver å forsøke å berge liv og verdier på havet. Det er også en kjensgjerning at fartøy oftest kommer i havsnød i dårlige værforhold. Slik sett er dette situasjoner det vil være vanskelig for Kystvakten å unngå, det vil kunne oppstå situasjoner hvor man må vurdere å øke risikoen for eget personell for å berge liv og store verdier. Like fullt er dette situasjoner som da bør vies svært stor oppmerksomhet for å begrense risikoen så mye som mulig.

Med tanke på årlige sikkerhetsmål (fokusområder) i Kystvakten er disse delvis basert på statistikk fra tidligere hendelser, og viser således at det er høyt fokus på å få ned antall hendelser som oppleves hyppig. Flere respondenter oppgir at de savner et fokus på «viktigere» saker, saker som kan få mer alvorlige konsekvenser. Det fremkom i svarene at respondentene oppfattet det som at forhold som krever større ressurser i form av personell eller økonomi ikke får nok oppmerksomhet.

Man finner flere tegn som tyder på at mekanismene Reason(1997) beskriver om sikkerhetsrommet og «the unrocked boat» også finnes i Kystvakten. De største utfordringene for Kystvakten som kom frem i svarene på disse spørsmålene kan synes å være manglende informasjon om hendelser, manglende rapportering av visse forhold, et for lavt fokus på

ressurskrevende sikkerhet. I tillegg viser svarene at personell har en del opplevelser hvor egen sikkerhet blir nedprioritert på bekostning av å berge andre. Her er det klart at det er et ledelsesansvar i Kystvakten å sørge for svært høy oppmerksomhet rundt sikkerheten i forbindelse med krevende redningsoppdrag.

4.6 Rapporterende kultur

I kategorien for rapporterende kultur var det 7 spørsmål (19-25). Hensikten med disse spørsmålene var å prøve å se om det er samsvar mellom Reason (1997) sitt syn på en god rapporterende kultur og respondentene sine holdninger til rapportering. Denne kategorien spørsmål er til en viss grad sammenfallende med spørsmål (42-45) tilknyttet HRO, og det å være «opptatt av svikt heller enn suksesser».

Spørsmål 19 var om hva respondentene mente med et avvik. Dette spørsmålet var ment som en begrepsavklaring mellom respondenter og intervjuer, slik at de i de senere spørsmålene hadde en felles oppfatning av hva som mentes med avvik, uhell, uønskede hendelser, næruhell osv. Flere av respondentene var kjent med avvik som en definisjon på noe som avviker fra skriftlige regler, prosedyrer, instruksjoner osv, noen tolket det som et avvik i forhold til bruk av personlig verneutstyr, og noen var veldig generelle som: «*at noe ikke er slik det skal være*», og «*at du ikke følger det du skal*». Intervjuer ba respondentene, etter at de hadde svart, om å se på avvik i en bred forstand. At det i videre spørsmål skulle bety både brudd på skriftlige bestemmelser, uhell, defekter, næruhell osv.

Spørsmål nummer 20 var om respondentene var kjent med hvordan de skal rapportere et avvik. Alle respondentene var kjent med det. Flere var også kjent med at de kunne rapportere via andre, som for eksempel verneombud eller tillitsvalgte eller anonymt med en lapp om de ikke ønsket å henvende seg direkte. I og med at intervjuer er den på eget fartøy som står for selve rapporteringsprosessen i SAFIR kom det et par glisende svar fra noen av respondentene om at de visste godt hvem de skulle henvende seg til ja.

- *Jeg hadde bare sagt fra til verneombud, 1. maskinisten eller maskinmester.*
- *Jeg kjenner til forskjellige måter å gjøre det på; anonym lapp, «app» på mobil, gi beskjed direkte til et befal.*

Spørsmål 21 var om respondentene mener Kystvakten (på eget fartøy) leter aktivt etter feil, nærhell og prosessforstyrrelser av alle slag. 4 av respondentene svarte nei på dette spørsmålet. De øvrige 8 respondentene mente i varierende grad at dette ble ivaretatt

- *Nei...men vi er lært opp til å gi beskjed om når noe er feil.*
- *Ja, har fokus på å unngå det hele veien.*
- *Ja...Ja! Men det er nok litt personavhengig. Men det blir jo gått jevnlig runder av forskjellig art om det er det du tenker på.*
- *Tja...vi har jo en del rutiner for å avdekke fysiske feil og mangler...men fint lite som tar hensyn til holdninger.*

Spørsmål 22 var om respondentene hadde rapportert et avvik, og i tilfelle hvordan de da ble møtt og behandlet. 5 av respondentene kunne ikke huske å ha meldt fra om noe avvik. For disse ble da andre del av spørsmålet omformulert til hvordan de hadde forventet å bli møtt om de henvendte seg for å melde fra om et avvik. Svarene på del to av spørsmålet fra 10 av respondentene var at de enten er blitt eller forventer å bli møtt på en fin måte, og at det de kommer med blir behandlet seriøst. To av respondentene har opplevd å bli møtt på en negativ måte:

- *Ja. Noen ganger er det gått helt etter boka, og noen ganger har det ikke vært slik. Har opplevd å bli fullstendig avvist, men det har vært personavhengig.*
- *Ja. Jeg er blitt møtt på både gode og dårlige måter...men mest på en god måte. Jeg har grelle eksempler på det motsatte.*

Spørsmål 23 var om de har unnlatt å rapportere om et avvik, og i tilfelle hvorfor. Hele 5 av respondentene, alle befal, hevdet å ha unnlatt å rapportere avvik de har vært kjent med. I forklaring av hvorfor forklarte 3 av dem at det har vært små bagatellmessige avvik som har vært rapportert flere ganger tidligere. En av respondentene mente han har unnlatt å rapportere av den grunn at forholdet var så spesielt at det ikke var noe å lære av for andre. En respondent henviste til at han har vært med på brudd på prosedyrer uten at det har vært meldt som et avvik. Dette da det enten har vært gjort et brudd i en spesiell situasjon etter en risikovurdering av en løsning som avviker fra en prosedyre, eller fordi det er sendt endringsforslag til en prosedyre, og man i påvente av avgjørelse om endring velger å følge eget forslag.

Spørsmål nummer 24 var om respondentene mener Kystvakten har gode rutiner for hva som skal rapporteres. 7 av respondentene var usikre på hvilke retningslinjer som gjelder, mens 5 følte seg trygge på retningslinjene. De som kjente retningslinjene mente de er gode slik de er i dag. Mens to av de som ikke kjente dem mente at retningslinjene kanskje ikke er så gode i og med at de ikke kjenner dem. Det er riktig som en respondent svarte at det har vært en endring i rutine for ikke så lenge siden. Det kom da en lemping fra sikkerhetsavdelingen om at små ubetydelige hendelser med skader som ikke kan medføre varige men kan unnlates å rapporteres. Ellers skal man rapportere alle personskader, alle hendelser som andre kan ta lærdom av, både faktiske hendelser og nærhell, og (større) materielle skader som ikke er relatert til normal slitasje.

- *I og med at jeg ikke kjenner helt til dem bør jeg vel svare nei.*
- *Ja...der har det jo vært litt endringer. Før skulle alt rapporteres. Nå er det ikke lenger krav om å rapportere småting som skrubbsår og kutt i fingeren som kan plastres og hendelser som er godt dokumentert gjennom tidligere rapporter.*

Spørsmål nummer 25 var om de mente at retningslinjene ble fulgt. Med tanke på det store antall respondenter som følte seg usikker på retningslinjene fant intervjuer det nødvendig å forklare retningslinjene før spørsmålet ble stilt. Alle respondentene mener at retningslinjene blir fulgt, eller at de i stor grad blir fulgt. Noen av respondentene trakk frem forhold hvor de mener retningslinjene gjerne kan bli brutt ved noen tilfeller.

- *Ja jeg mener de stort sett blir fulgt. Men føler det kan variere litt fra fartøy til fartøy. Jeg mener det kan skyldes blant annet litt uklare retningslinjer og at det kan være litt personavhengig.*
- *Nei...ikke alltid. Jeg mener rapporteringsverktøyet kan være litt omstendelig, og at behandlingstiden av og til kan være så lang at man gjerne spesielt tar tekniske ting gjennom andre kanaler enn SAFIR.*
- *Ja, i stor grad når det gjelder faktiske hendelser og avvik...men vi er for dårlige til å rapportere nærhell.*

4.6.1 Drøfting og analyse av spørsmål knyttet til rapporterende kultur

Reason(1997) hevder det er vesentlig med en rapporterende kultur for å styre sikkerheten på en god måte. Rapportering av hendelser, både positive og negative samt næruhell og andre observasjoner danner grunnlag for blant annet læring og endring.

Svarene viste at Kystvakten har en utfordring ved å kommunisere retningslinjene for hva som skal rapporteres godt nok. Respondentene mente i stor grad at retningslinjene blir fulgt når de får dem forklart, men for å sikre god rapportering er det vesentlig at den enkelte kjenner retningslinjene for hva som skal rapporteres. Bedre kunnskap om dette blant den enkelte kan for eksempel øke rapportering av næruhell, et forhold som flere respondenter mente ble for dårlig rapportert.

Det er også andre spørsmål i oppgaven som omhandler rapportering, blant annet 42, 43 og 48. Alle opplyste at det er enkelt å rapportere og at de vet hvordan de skal rapportere. Likevel var det flere respondenter som oppgav at de aldri har rapportert om noe, dette kan tyde på en underrapportering.

Et forholdsvis høyt antall respondenter oppgir at de har unnlatt å rapportere avvik. Dette forholdet ble også noe mere nyansert ved at de fikk anledning til å forklare hvorfor de hadde gjort unnlater, der flere henviste til bagatellmessige hendelser som i henhold til gjeldende retningslinjer sannsynligvis ikke er pålagt å rapporteres inn. Det kom likevel frem av svar på dette og andre spørsmål i oppgaven, at unnlattelse av å rapportere kan forekomme på grunn av blant annet avvikende rapporteringsverktøy på noen fartøy og lang saksbehandlingstid på tidligere innrapporterte forhold.

Totalt sett virker det som om det er en forholdsvis god rapporterende kultur i Kystvakten. Det blir oppfordret til å melde fra om hendelser, det finnes klare retningslinjer for hva som skal rapporteres, det er en egen avdeling som skal saksbehandle innmeldte saker, og respondentene opplyste at de i all hovedsak er blitt møtt på en positiv måte ved rapportering av hendelser. Likevel framkom det at å få informasjon ut til samtlige er en utfordring som ikke er løst godt nok, blant annet i forhold til retningslinjer for rapportering og etablerte rutiner og prosesser for å avdekke feil og hendelser av forskjellige slag. I tillegg framkom det tydelige indikasjoner på at det er en underrapportering av visse forhold, deriblant næruhell.

4.7 Rettferdig kultur

I kategorien for rettferdig kultur var det 4 spørsmål (26-29). Hensikten med disse spørsmålene var å prøve å se om det er samsvar mellom Reason (1997) sitt syn på en rettferdig kultur og respondentene sine oppfatninger til forhold rundt dette.

Spørsmål 26 var om respondentene våger å gi beskjed oppover i organisasjonen om farer de opplever. Ingen av respondentene svarte negativt på dette. Svarene var tydelige på at dette var noe de ikke kvitte seg for om bord på sine fartøy. En menig tok opp at det hadde vært vanskeligere tidligere i militærtjenesten, på rekruttskolen. Det ble her stilt et oppfølgingsspørsmål om hvordan det tror de hadde blitt møtt, og for de som hadde meldt fra om hvordan de da ble møtt.

- *Ja, absolutt. Kvir meg ikke for det nå når jeg har vært her så lenge. Kanskje litt vanskeligere i begynnelsen, dette litt fordi man på rekruttskolen oppfatter det som veldig tungvint og omstendelig å ta ting opp med befalet.*
- *Ja...jeg har ikke gjort det...men vi blir oppfordret til det, så jeg regner med at det blir tatt godt imot.*
- *Ja...hehe...jeg er vel ikke akkurat kjent for å være redd for det!*

Når det gjaldt hvordan de ble møtt i slike situasjoner, mener de som ikke har meldt fra at de hadde blitt møtt på en positiv og respektfull måte, spesielt med tanke på at de har erfart å bli oppfordret til å melde fra om slike forhold. To av befalet har hatt negative opplevelser i slike situasjoner. Den ene mener at det har vært relatert til bestemte personer. Den andre refererte til en sak angående materiellmessige forhold hvor han var blitt bryskt avvist og truet med straff, da han fikk beskjed om at dette var noe han ikke hadde noe med.

- *Blir jo oppfordret til det, så jeg regner med at det hadde blitt tatt seriøst.*
- *Jeg er blitt behandlet på en god og seriøs måte.*
- *Jeg har ingenting å utsette på det.*
- *Det har vært både og, og det har vært personavhengig.*
- *For det meste positivt, men når det gjelder en materiell-sak har jeg nesten holdt på å bli refset fordi noen høyt oppe i systemet mente det var noe jeg ikke hadde noe med.*

Spørsmål 27 var om respondentene føler fokus på å finne og rapportere feil er arbeidskrevende, og fører til at man blir lei. 9 av respondentene svarte nei på dette spørsmålet, og 1 mente det burde vært enda høyere fokus på dette for i større grad å få med nærhull. 2 respondenter tok opp utfordringer angående dette. En respondent mente det kan være litt slitsomt da dataverktøyet på noen fartøy ikke er det samme som i Kystvakten for øvrig. I tillegg viste han til perioder med svært lang saksbehandlingstid som har kunnet gjøre det demotiverende å skulle legge inn nye saker. Det er riktig som denne respondenten sier, at noen fartøy ikke har SAFIR som rapporteringsverktøy. Sakene blir da meldt inn i et annet program, og saksbehandler i sikkerhetsavdelingen overfører det til SAFIR. Det har så langt forsker kjenner til vært arbeidet med overgang til samme system for disse fartøyene de seneste par årene. En av respondentene tok opp at det kunne være litt kjedelig med rutinemessige oppgaver.

- *Nei...ikke for min del i alle fall.*
- *Man blir litt lei av rutinemessige oppgaver...for eksempel kontroll av redningsvester.*
- *Ja, det kan være det. Dataverktøyet på indre Kystvakt er ikke det samme som ellers i KV...og så har det vært svært lang saksbehandlingstid i perioder. Da orker man kanskje ikke å legge inn nye saker før man har fått tilbakemelding på andre som ligger på vent...da kan det nok glippe viktige forhold innimellom.*

Spørsmål 28 var om respondentene mener Kystvakten oppfordrer til å se etter bedre løsninger, og om dette belønnes lokalt og sentralt. Her var det ganske stor variasjon i svarene, men i stor grad opplever respondentene mangel på dette. 6 av respondentene oppfattet det slik at det ikke blir oppfordret til å fremme forslag om bedre løsninger. 4 respondenter mener de er blitt oppfordret til dette om bord. 2 av respondentene mener det delvis blir gjort.

- *Nei, ikke slik jeg har oppfattet.*
- *Nei, det er lite fokus på det. Nei, det er en manglende mekanisme hos Kystvakten.*
- *Ja...i alle fall fra båtsmannen (blant annet ansvarlig for dekkvedlikehold, arbeidsleder for dekksmenn og dekkslærlinger)...ikke alltid vi får ja...men han prøver.*
- *Over tid er initiativet blitt borte for min del...fordi jeg oppfatter at gode forslag ikke går gjennom...ofte rett og slett fordi de ikke blir behandlet.*
- *Ja...eller kanskje det heller ligger i min natur...men vi blir vel oppfordret til det også.*

- *Ja, på tekniske ting og i forhold til vedlikeholdsperioder...men er det større forhold som bedring av ventilasjon og støydepende tiltak som koster penger er det vanskelig å få det saksbehandlet og satt av midler til slikt.*

Når det gjelder svar på om det belønnes på noen måte, svarte alle 12 respondentene nei i forhold til sentral belønning. I forhold til lokal belønning svarte 8 av respondentene nei, mens 4 mente det lokalt kunne oppfattes som belønning i form av gjennomslag for tiltak eller «et klapp på skuldra» for å være opptatt av forbedringer.

Spørsmål 29 var om hvordan respondentene oppfattet at uønskede hendelser blir håndtert. Er fokus på læring og forbedring eller er fokuset å finne «syndebukken»? Alle 12 respondentene oppfatter at uønskede hendelser i dag blir håndtert med fokus på læring og forbedring. Noen av respondentene med lang tjenestetid mener at det tidligere var et høyere fokus på å finne syndebukk, men at det er lite aktuelt nå.

- *I de hendelsene jeg kjenner til har det ikke vært noen syndebukk. Folk blir oppfordret til å være forsiktig og sånn når noen for eksempel har ramlet i en leder. Da får de omsorg og behandling og de andre beskjed om å være forsiktig.*
- *Nei...prøve å finne ut hva som gikk galt for å lære og unngå nye uhell. Fokus er på læring og forbedring.*
- *Ikke på feil og syndebukken. Fokus ligger på læring og forbedring...der føler jeg vi er der vi skal være.*
- *Fokuset skal jo være på læring og forbedring. Tidligere var fokus på å finne syndebukken...og det skjer nok enda...men det er nok blitt ganske bra etter hvert.*
- *I dag er det på læring og forbedring, men jeg tror enda at spesielt det eldre personellet frykter at de skal bli kritisert for tabber og nærhell...og historisk kan det nok være grunnlag for det.*

4.7.1 Drøfting og analyse av spørsmål knyttet til rettferdig kultur

Med en rettferdig kultur mener Reason(1997) at det blant annet må være en atmosfære som gir trygghet, oppmuntring og kanskje belønning for å rapportere og melde fra om sikkerhetsrelaterte saker. Det er viktig at man ikke skal frykte straff for utilsiktede feilhandlinger, men også at det ikke er totalt amnesti for (grov) uaktsomhet.

Fra svarene til respondentene kom det tydelig frem at ingen frykter å melde fra om farer de opplever, en opplyste at han synes det var enklere å melde fra om dette nå enn tidligere i sin tjeneste i Forsvaret (rekruttskolen). En respondent oppgir at han i en slik sammenheng er blitt truet med straff. Denne hendelsen har likevel ikke fått han til å frykte å melde inn eventuelle lignende forhold i fremtiden.

Det kommer frem at det ikke finnes noe belønningssystem for å melde inn for eksempel forslag til bedre løsninger. Her er det nok vanskelig for en statlig virksomhet å tilby tilsvarende incentivordninger som man kan finne i det sivile, med for eksempel pengegaver. Effekten av dette kan nok også diskuteres, men det kan være nyttig for Kystvakten å fremme en kultur hvor den enkelte i større grad føler seg belønnet i form av ros og positive holdninger til forslag om bedre løsninger og innmelding av hendelser og næruhell.

Ut fra svarene som respondentene oppgav fremkommer det at det i dag er en god kultur rundt håndtering av uønskede hendelser i Kystvakten. Respondentene oppfatter at fokuset ligger på å lære og forbedre basert på slike hendelser, ikke på å plassere skyld og skape syndebukker.

4.8 **Fleksibel kultur**

I forhold til fleksibel kultur ble det stilt 4 spørsmål (30-33) til respondentene. Hensikten med disse spørsmålene var å undersøke om det var samsvar mellom Reason (1997) sin teori om at organisasjoner må være fleksible, og hvordan respondentene oppfatter egen organisasjon. Skip er generelt kjent som en hierarkisk organisasjon, dette kan enkelt spores tilbake til seilskutetiden, og muligens enda lengre. Forsvaret er også allment kjent som en hierarkisk organisasjon. Det bør da være stor allmenn enighet om at militære fartøy er hierarkiske organisasjoner, både på godt og vondt. Det vil ikke bli brukt plass her på å utlede det noe videre. Kapteinen på et norsk militært fartøy har tittelen Skipssjef. Han er øverste sjef for fartøyet, og under seg har han en organisasjon bestående av offiserer/befal og menige. Hvor omfattende denne organisasjonen er vil variere med fartøyets størrelse og oppgaver.

Spørsmål 30 var om respondentene var kjent med organisasjonen på eget fartøy. Alle 12 oppgav at de var godt eller veldig godt kjent med organisasjonen på eget fartøy.

Spørsmål 31 var om de oppfattet det som om organisasjonen endret seg når fartøyet gikk fra ordinær drift og til en nødsituasjon (havariorganisasjon). Det blir øvd på slike forhold, opptil flere ganger i uken, så selv de yngste respondentene bør ha et forholdsvis godt grunnlag for å

ha en oppfatning om dette. Alle respondentene mente at organisasjonen endrer seg. Det oppfattes nok gjerne som om endringene er større jo større fartøy og besetning:

- *Ja, da er det liksom ikke stillingen som teller da har de fått helt nye stillinger.*
- *Ja, det blir annerledes, alle samarbeider på tvers av hva du gjør til daglig.*
- *Det vil jo endre seg litt, vi er jo få folk...Skipssjefen og Nestkommanderende er jo liksom samme...men under det så er det endret.*

Spørsmål 32 var om respondentene følte at havariorganisasjonen er tilpasset behov for hurtige avgjørelser. 3 av respondentene svarte nei på dette spørsmålet, av de 9 som svarte ja nevner 2 at det krever øvelse for å få denne organisasjonen til å fungere så raskt som mulig:

- *Ja, det vil jeg si, føler det er færre trinn mellom hendelse og avgjørelse.*
- *Ja...men av og til kan det gå tregt...om man ikke er skikkelig opplært...*
- *Ja, det mener jeg, men det er viktig å øve på dette for å ha en (havari-) organisasjon og personell som er i stand til å treffe gode og raske avgjørelser...og kommunisere godt hva de gjør.*

Spørsmål 33 var om de følte de har den myndighet de behøver for å treffe viktige avgjørelser når tiden er knapp. 3 av de menige mente de hadde få eller ingen opplevelser med behov for selv å måtte treffe hurtige avgjørelser og oppfattet spørsmålet som lite relevant. De 9 andre respondentene var av den oppfatning at de hadde den nødvendige myndighet:

- *Ja...jeg vet hva jeg skal gjøre...og jeg tror jeg kan gjøre andre ting jeg mener burde bli gjort.*
- *Ja, da har du den myndigheten du tar selv...da blir det oftest avgjort der og da.*
- *Ja, det har jeg vel følt, spesielt under eksternt havari (assistanse til annet fartøy i nød) for eksempel...der føler jeg at jeg er gitt den myndighet som trengs.*
- *Jeg er ung vaksjef (vakthavende navigatør) så jeg har ikke så mye myndighet...men som vaksjef har jeg gjennom opplæring og klarering fått den myndighet jeg trenger for å ta avgjørelser under tidspress.*

4.8.1 Drøfting og analyse av spørsmål knyttet til fleksibel kultur

Med fleksibel kultur mener Reason(1997) blant annet at en organisasjon må ha evne til å endre seg hurtig for å takle uvante og kritiske situasjoner. Ellers hierarkiske organisasjoner må ha evnen til å flate ut, ha desentralisert ledelse og stole på at de har personell i den spisse enden som kan ta de rette avgjørelsene. Når tilstanden har stabilisert seg kan organisasjonen returnere til sin opprinnelige form. En slik fleksibel kultur har klare fellestrekk med egenskaper i HRO-teorien; «Deference to expertise».

Svarene fra respondentene kan tyde på at organisasjonen om bord på fartøyene er kjent og at den endrer seg og er fleksibel i kritiske situasjoner, naturlig nok i noe større grad jo større fartøyene er. Likevel opplever flere respondenter at «havariorganisasjonen» om bord ikke i tilstrekkelig grad er tilpasset hurtige avgjørelser. Det kan virke som om den enda er og blir oppfattet som for hierarkisk og sen. Noe av årsaken til det kan være den stadige utskiftingen av personell, slik at det ofte vil være personer tilstede som er ukjent med avdelingens utstyr og egne og andres oppgaver i slike kritiske situasjoner. I mange øvelser pågår det opplæring av personell, noe som i seg selv vil medføre at oppgaver løses senere enn med godt øvet personell.

Et viktig virkemiddel for at organisasjonen og dens medlemmer skal ta hurtige og gode avgjørelser er fokus på øvelser og trening av nytt personell slik at de så snart som mulig blir kjent med avdelingens materiell og kapasiteter. Deretter må det trenes og legges til rette for at «chain of command» blir så kort som mulig, og at organisasjonen har «rett mann på rett plass». Den enkelte må vite at de blir stolt på, og derved har den myndighet de behøver for å treffe raske, og forhåpentlig gode, avgjørelser i kritiske situasjoner.

4.9 Lærende kultur

Det ble her stilt 8 spørsmål (34-41) som handlet om læring. Dette for å danne et grunnlag for å kunne vurdere om det var samsvar mellom respondentenes svar og Reason(1997) sin beskrivelse av en lærende kultur.

Spørsmål 34 var om respondenten har fått opplæring i hvordan de skal opptre sikkert på sin arbeidsplass, og hvilken (opplæring)? Alle 12 svarer ja på dette spørsmålet. Oppfatning av hva og hvor mye de har fått er litt forskjellig, men hovedinntrykket er at respondentene mener de har fått god opplæring i sikkerhet rundt egen arbeidsplass:

- *Ja...det har jeg jo. Standard opplæring, og i tillegg i funksjon som XX (stilling anonymisert) ekstra fokus på sikkerhet rundt tilgang til personopplysninger.*
- *Ja...har fått litt...helt i starten.*
- *Ja, begynte med det helt siden jeg kom, begynte med runder på nødutganger og sånn og så videre med bruk av personlig verneutstyr og sånn.*
- *Ja...runder om bord...og spesielle forhold som ankring og fortøyning osv. Så når man har fått opplæring og er klar så er man utsjekket til å gjøre det selv...utsjekk er jo formalisert med skjema som er underskrevet av begge parter.*

Spørsmål 35 var om de kjente til system for tilbakemelding på avvik og uønskede hendelser. Det blir gjennom saksbehandling i SAFIR gitt tilbakemelding til fartøyet på hendelser som blir rapportert. De blir behandlet etter den enkelte saks behov, og til slutt lukket, etter at eventuelle tiltak er iverksatt. Slike rapporter blir hengt opp som oppslag om bord. I tillegg gir Alarmsentralen ut månedlige oversikter over statistikk, type hendelser osv., og spesielt viktige hendelser kommer ut som sikkerhetsstyringsmeldinger (SSM). Disse blir også hengt opp som oppslag, og i tillegg gjennomgått på møter ved toktstart og –slutt. Svarene på spørsmålet viste at 3 av respondentene (menige) var ukjent med at det kommer slik tilbakemelding. De 9 andre var delvis og godt kjent med det:

- *Nei.*
- *Kjenner til rapportene som henger på tavla...og om det er større ting så blir det gjerne informert om det på gatemøter og sånn (fellesmøter for de menige hvor det blir tatt opp forhold som f.eks. økonomi, reiser, velferd, hendelser osv.).*
- *Ja det kjenner jeg til...det kommer SSM og tilbakemeldinger på SAFIR-rapporter...men får de ikke alltid med meg.*
- *Ja...det er det...men det tar ofte lang tid...og jeg tror ikke alle fartøy er like flinke til å formidle det til besetningen når de kommer...det blir gjerne bare brukt oppslagstavler.*

Spørsmål 36 var om de mente at Kystvakten ved å ha fokus på små feil kan unngå større feil senere. Alle respondentene mente at det ved å ha fokus på detaljer og små feil kan unngås at forhold utvikler seg til mere alvorlige hendelser. En respondent hevdet at han har opplevd at det med en del utstyr har vært for mye små feil uten at det er blitt gjort noe med det:

- *Ja, tror det kan medføre riktighet...for eksempel riktig skotøy ved frotøyning.*
- *Ja...de fleste tingene begynner jo gjerne med små ting...og så om det blir flere av de så smeller det.*
- *Ja...det mener jeg...jeg mener også at det i dag er for mye små feil med en del utstyr uten at det blir gjort noe med det.*

Spørsmål 37 var om respondentene mente det blir satt av tid til opplæring av nye mannskaper. Også her svarte alle respondentene ja, men noen med litt tilleggsopplysninger:

- *Ja, det settes av tid, men om vi øver på de rette tingene til rett tid er jeg litt usikker på.*
- *Ja, det gjør det, kanskje ikke nok tid slik jeg kunne ønsket det, men det kommer aldri nye om bord som ikke får det helt nødvendige.*
- *Ja...men litt for lite tid.*

Spørsmål 38 var om de mente det også blir satt av tid til vedlikehold og repetisjon av kunnskap. Her var svarene noenlunde delt i to, og det var likt mellom befal og menige. 6 respondenter mente det ble satt av tid til repetisjon, men 6 mente det i for liten grad ble det, og at fokus var å få det gjennomført og dokumentert.

- *Nei...det blir bare gjort en gang, du får en underskrift på at det er gjort.*
- *Nei...egentlig ikke...men det blir en del gjennom oppgaver som blir gjort mange ganger og ved at de eldre deltar i undervisning av de nye.*
- *Nei...det er for dårlig, føler det er litt av svakheten i systemet vi har nå. Har man først fått undervisning i noe så er det dokumentert og så behøver det ikke gjentas. Repetisjon blir det for lite fokus på.*
- *Ja...nesten hver søndag blir det gjort forskjellige repetisjoner.*
- *Ja...ofte sirkeltrening om søndagene...på havaritrening og sånn...annen kunnskap får vi mere gjennom daglig arbeid.*

Spørsmål 39 var om respondentene mente det blir satt av nok tid til repetisjon av undervisning og øvelser innen sikkerhetsrelatert aktivitet. 10 av respondentene mente det er satt av nok tid, mens to respondenter svarte nei på spørsmålet. Flere av de som svarte ja mener likevel at tiden burde vært brukt noe annerledes:

- *Ja...men kanskje litt feil fokus. Det burde repeteres mer mot de oppgavene som er relevante.*
- *Burde kanskje vært repetert mere rundt sikkerhet...personlig verneutstyr og sånn. Forklaringer på hvorfor man skal bruke det og oppfølging av at det faktisk blir fulgt.*
- *Ja...det føler jeg...men kanskje feil fokus innimellom.*

I spørsmål 40 ble det spurt om det settes av tid til opplæring i nye/endrede prosedyrer. De første årene etter innføring av ISM-koden som nytt sikkerhetsstyringssystem kom det svært mange nye prosedyrer. De siste par årene er det ikke kommet så mange nye eller endringer, og det er jo en tilstand man kan forvente vil vedvare nå etter at systemet er kommet vel over innføringsfasen. For de menige ble dette spørsmålet oppfattet som lite relevant. Alle prosedyrer er nye for dem når de kommer om bord, og ingen var kjent med om det var kommet nye eller endringer mens de hadde vært om bord. For befalet sin del var det noe varierende. Ingen oppfatter at det blir satt av egen tid til dette, men flere angir at det skal jo gås gjennom prosedyrer der det finnes før eventuelt slikt arbeid settes i gang, og da blir det gjort en gjennomgang:

- *Har opplevd at prosedyrer er blitt endret uten at jeg har fått beskjed om det.*
- *Nei...ikke før en eventuelt må bruke den prosedyren. Tror det kan komme nye uten at det blir gitt opplæring når de kommer.*
- *Ja...det gjør jo det, i og med at prosedyrene skal gjennomgås før operasjonene.*

Spørsmål 41 var om det settes av tid til opplæring av nytt utstyr. Som på spørsmål 40 vil det for de menige stort sett oppleves som at alt utstyr er nytt for dem når de kommer om bord. Således besvarte de spørsmålet som om det gjaldt opplæring på utstyr, og alle svarte at de har fått opplæring om de har kommet borti utstyr som de ikke tidligere har brukt:

- *Ja...i og med at alt utstyr er nytt...etter hvert som jeg har kommet borti nytt utstyr har jeg fått opplæring.*
- *Ja, jeg får opplæring i ting jeg ikke har vært borti før.*

For befalet sin del ble spørsmålet i større grad besvart i forhold til om de har fått opplæring i nytt og modifisert utstyr som er anskaffet mens de har vært der:

- *Har ikke opplevd nytt utstyr enda.*
- *Heller dårlig med det. Jeg har vært med på en del modifiseringer uten at opplæring i nytt utstyr er blitt gitt.*
- *Ja...men nei...vi har masse avansert utstyr og systemer som vi ikke har fått opplæring og kursing på. Navigatørene har krav til en del kursing for å være kjent med navigasjonsutstyr, men jeg synes at det på teknisk side er lite fokus på kursing og opplæring på gjerne vel så viktig utstyr.*
- *Både og...på teknisk side mener jeg at det ofte er for lite opplæring.*

4.9.1 Drøfting og analyse av spørsmål knyttet til lærende kultur

Den siste av Reason(1997) sine 4 grunnsteiner i sikkerhetskulturen er læring. Det må være vilje og evne til å trekke lærdom av tidligere hendelser, og om nødvendig må man være villig til omfattende endringer. Rapporteringssystemet er et vesentlig grunnlag for erfaringslæring, og er derfor av avgjørende betydning for god læring. Det krever også at noen behandler innrapportert informasjon og gjør det om til læring og endringer i organisasjonen.

Når det gjelder rapporteringssystem som verktøy for læring har Kystvakten et etablert system. Det er likevel noen utfordringer knyttet blant annet til perioder med lang saksbehandlingstid, manglende informasjon til den enkelte om resultat av innmeldte saker, manglende tilgjengelige og publiserte totaloversikter over viktige hendelser fra andre fartøy. Her er det muligheter for forbedringer.

Når det gjelder opplæring ellers tyder svar fra respondentene på at det generelt blir gitt god opplæring om bord i sikkerhetsrelaterte forhold, og også opplæring i bruk av nytt og ukjent materiell for nytt mannskap.

Det blir derimot påpekt at opplæringssystemet er dokumentasjonspreget, og at opplæring i stor grad blir gitt en gang, og senere ikke repetert. Det oppleves også, spesielt fra befalet, at det er noen mangler på kursing og opplæring. Det gjelder både for teknisk utstyr og kompetansehevende og holdningsskapende undervisning innen for eksempel sikkerhetsarbeid og rapportering.

De neste 19 spørsmålene omhandler teori om HRO, og dens 5 hovedelementer slik Weick, K. & K Sutcliffe (2001) har presentert dem.

4.10 Preoccupation with failures rather than successes, Opptatt av svikt heller enn suksesser

Spørsmål 42-45 omhandlet det å være opptatt av svikt heller enn suksesser. I mange sammenhenger vil dette samsvare med Reason (1997) sin rapporterende kultur. Noen av spørsmålene her er lignende noen av dem som ble stilt i den delen av intervjuguiden. Formålet med disse spørsmålene er å forsøke å avdekke om respondentene er opptatt av å finne og rapportere feil og avvik i det daglige arbeidet.

På spørsmål 42 ble respondentene spurt om de er blitt oppfordret til å gi beskjed om feil/avvik. En av respondentene hevdet å ikke ha blitt oppfordret til det, de resterende 11 respondentene mente de er blitt oppfordret til å melde fra om feil og avvik:

- *Ja, har det...blant annet å gi beskjed om defekter på utstyr.*
- *Ja...vi blir oppfordret til det...har ikke funnet avvik...men feil oppdager vi jo av og til.*
- *Ja!*
- *Ja, det vil jeg si. Spesielt innenfor fagfeltet så mener jeg det. Når det gjelder avvik i prosedyrer og slikt er det litt lite.*

Spørsmål 43 var om de hadde meldt fra om feil eller avvik i den daglige driften. En av respondentene hevdet han aldri har meldt fra om noe feil eller avvik, de 11 andre respondentene mente de har gjort det:

- *Ja*
- *Mest på utstyr og inventar, jeg har gitt beskjed om defekter.*
- *Ja...jeg har jo det, mest sånne småfeil som jeg finner på runden.*
- *Ja, det gjør jeg jo nesten daglig i forbindelse med motormannsrunder.*
- *Kan ikke huske noe betydelig, men jeg har nok gitt beskjed om mindre ting.*
- *Jada, både innen HMS og faget som maskinist.*

Spørsmål 44 var om respondentene mente at kollegaer og foresatte er åpne om tidligere feil, slik at de kan lære av det som er gjort før. Dette er et spørsmål som også kan ha relevans innenfor en «lærende kultur». Inntrykket fra svarene her var at det er vanlig å være åpen om tidligere feil, både egne og andres. Likevel ble det bemerket i svarene at noen nok kan ha vanskeligere for å dele slik informasjon:

- *Ja...hørt at folk prater om ting som har vært gjort før. Innen helikoptertjenesten har det blitt fortalt om tidligere hendelser, gjerne for å forklare hvorfor det er viktig å følge prosedyrer. Føler det er åpenhet rundt tidligere feil.*
- *Ja...helt klart!*
- *Det opplever jeg ja...folk er åpne og ærlige...også om forhold hvor de har tråkket i salaten.*
- *Litt forskjellig...det er personavhengig...men hovedsakelig er ikke folk redde for å dele slikt.*

Spørsmål 45 var om de var kjent med om det blir utført systematiske runder om bord for å avdekke feil og mangler. Dette spørsmålet har likhetstrekk med spørsmål 21 som ble stilt under «rapporterende kultur». Det blir på alle fartøy i Kystvakten gått blant annet HMS-vernerunder og sjøklargjøringsrunder (runde for å sikre at materiell er sikret med tanke på sjøgang). Det blir også gått daglige runder av personell som har vaktfunksjoner som vakthavende motormann, maskinist og dekkbefal. Funn på disse rundene kan danne grunnlag for umiddelbare korrektive tiltak, noe havner på arbeidslister for utbedring ved tid og anledning og noe havner på lister som går i linjen eller i verneorganisasjonen som forslag til nye tiltak eller endringer. Alle respondentene er kjent med at det blir utført systematiske runder for å avdekke feil og mangler, og de fleste er kjent med flere av rundene. Svarene fra noen av de menige var slik:

- *Ja...befdekk og maskinrunde og sjøklargjøring.*
- *Ja..jeg kjenner til vernerunder med verneombudene og maskinmester, og så går det jo motormannsrunde, maskinistrunde og befdekkrunde.*

4.10.1 Drøfting og analyse av spørsmål knyttet til det å være «opptatt av svikt heller enn suksesser»

Weick og Sutcliffe (2001,2007) hevder at det er et kjennetegn for HRO-er at de er opptatt av svikt heller enn suksess. Det er viktig å være oppmerksom på feil og risikoer, selv de små og tilsynelatende ubetydelige. Det er derfor viktig å ha et godt miljø for rapportering, det må være åpenhet rundt feil og det må være et konstant høyt bevissthetsnivå for å hindre at man slapper av og blir (selv-) tilfreds etter lengre perioder uten uhell. Det siste er sammenfallende med Reason(1997) sin teori om «The unrocked boat».

De aller fleste respondentene har opplevd å bli oppfordret til å gi beskjed om feil og avvik, og de har også gjort det i den daglige driften. Det er altså flere som bekrefter å ha meldt fra om feil i den daglige driften enn som oppga i spørsmål 22 at de hadde rapportert et avvik. Slik kan det virke som om respondentene oppfatter det å rapportere om avvik som noe annet enn å melde fra om feil og mangler. Det har selvfølgelig også sammenheng med at det vil dukke opp en del feil og mangler i den daglige driften som er av en slik art at det ikke går inn i rapporteringssystemet. Likevel er tendensen litt den samme i forhold til spørsmål 45 her og 21 tidligere. Når det her ble spurt om de er kjent med runder for å avdekke feil og mangler svarer alle ja, mens på spørsmål 21 om de mente at Kystvakten leiter aktivt etter feil, nærhelt osv. svarte 4 nei. Dette kan tyde på at forståelsen for viktigheten av å ha fokus på selv små feil og mangler ikke er tilstede i tilstrekkelig grad blant alle om bord slik det blir beskrevet av Weick og Sutcliffe (2001,2007).

Det er positivt at alle respondentene gav uttrykk for at de opplever at det er en kultur tilstede på fartøyene for å være åpen om tidligere feil, slik at man kan ta lærdom av det som er gjort (feil) før.

4.11 Reluctance to simplify, Motvilje mot å forenkle

De neste 3 spørsmålene (46-48) var om HRO-prinsippet «motvilje mot å forenkle». Spørsmål 46 var om det er vanlig å diskutere feil om bord, både egne og andre sine. Det var ingen respondenter som var ukjent med at det ble gjort. 1 respondent svarte at det ikke har vært diskutert så mye, men fra de andre 11 respondentene var inntrykket at dette er en del av daglige samtaler og diskusjoner. Spørsmålet fikk også flere av respondentene til å trekke på smilebåndet. Det kom svar som:

- *Ja, det har jeg opplevd flere ganger. Av og til kan det være morsomt og humoristisk og andre ganger kan det være mere alvorlig.*
- *Ja...i alle fall vi på dekk gjør det.*
- *Ja, i uoffisielle rammer så er det vanlig...og innen detaljen så snakkes det om det.*
- *Ja...vi har jo også opplegg for det i forbindelse med øvelser for eksempel...i forbindelse med debriefene.*
- *Ja...hehe...spesielt andre sine feil.*

Spørsmål 47 var om de og kollegaene var opptatt av sikkerheten om bord, på en slik måte at den ble diskutert i hverdagen. En respondent mente han ikke har deltatt på noen slike samtaler, de 11 andre respondentene hevdet det var et vanlig samtaleemne, i alle fall på jobb.

- *Ja...føler jeg har lært mye om bord...og det blir diskutert.*
- *Blir diskutert om det dukker opp noe...men helst om det er skjedd noe.*
- *Ja, jeg føler at vi er opptatt av det og at det blir diskutert.*

Spørsmål 48 var om de mente det er lett å rapportere om feil og mangler. Alle respondentene ga uttrykk for at det er lett å rapportere om feil og mangler.

4.11.1 Drøfting og analyse av spørsmål angående «motvilje mot å forenkle»

Weick og Sutcliffe (2001,2007) beskriver at HRO-er unngår å forenkle, da det kan medføre at man overser viktige detaljer. Samhandling er et viktig virkemiddel for å motvirke forenklinger, at ansatte med forskjellig bakgrunn diskuterer feil og hendelser. Analyse og respons på innmeldte hendelser må utføres, og det må brukes ressurser på å leite etter feil og forbedringspotensial.

Det kom tydelig frem fra svarene på disse spørsmålene at det er vanlig å diskutere feil og sikkerhet generelt om bord. Det er ifølge HRO-teori en vesentlig faktor for å motvirke forenkling. Ved diskusjon og samtale mellom personell med forskjellig bakgrunn om hendelser kan man få bredere innsikt, og utdypet detaljene. Det er også etablert rutiner på fartøyene for felles gjennomgang etter øvelser og andre hendelser av vesentlig karakter. Her blir både situasjoner og løsninger diskutert. Respondentene opplyser også at det er lett å rapportere om feil og mangler. Igjen bør det ligge til rette for at rapportering kan foregå på en god måte, men som tidligere svar har avdekket er det visse utfordringer knyttet til forhold rundt dette.

Sikkerhetsavdelingen i Kystvakten har til oppgave å analysere og eventuelt pålegge tiltak etter innmeldte hendelser. Det blir om bord utført systematiske runder, både i det daglige og litt sjeldnere med alle deltagerne i AMU representert. Det bør derfor være gode muligheter til å kunne tilfredsstille HRO-egenskapen «motvilje mot å forenkle» om bord på Kystvakten sine fartøy. Det må likevel tas forbehold her angående tidligere diskuterte utfordringer knyttet til

blant annet underrapportering av visse forhold, samt vilje og evne til å prioritere ressurskrevende sikkerhetstiltak.

4.12 Sensitivity to operations, Følsomhet for operasjoner

De følgende 3 spørsmålene (49-51) var om «følsomhet for operasjoner». Disse spørsmålene hadde som formål å avdekke om respondentene og organisasjonen de er en del av innehar noen av disse kvalitetene og mekanismene.

Spørsmål 49 var om respondentene mente at «operatørene» har forståelse for hele operasjonen de er en del av. To av respondentene var ikke av den oppfatning, og svarte negativt på dette spørsmålet. De ti andre respondentene svarte positivt. Men de fleste hadde forbehold om at det tok noe tid fra de kom om bord og til de hadde den oversikten:

- *Nei...ikke hele...de er blitt opplært i det de skal gjøre*
- *Ja...nå føler jeg det for eksempel på fortøyning...men det tar litt tid å få den oversikten*
- *Ja...stort sett. Men når man er ny om bord så vet man jo kanskje ikke så mye, men en lærer jo etter hvert...det er jo en del av opplæringen.*
- *Det variere...noen ja...og noen nei...men ja i de fleste tilfeller. Det er ofte et tidsspørsmål...det tar noe tid før nytt personell har fått forståelse for hva de er en del av.*
- *Ja...det mener jeg at det stort sett er rutiner for...men det vil jo ofte ta noe tid før nytt personell absorberer den informasjonen de har fått og evner å se situasjonen utenfor sine egne oppgaver...jeg er ikke sikker på om vi er nok oppmerksomme på det.*

Spørsmål 50 var om de var kjent med rutiner eller praksis for å sikre felles forståelse for komplekse operasjoner. De samme to respondentene som svarte negativt på forrige spørsmål oppgav her at de ikke er kjent med noen slike rutiner eller praksis. De ti andre respondentene viser til etablerte rutiner og praksis som blant annet felles gjennomgang av risikovurderinger og prosedyrer, gjennomgang av større operasjoner som for eksempel assistanse til annet fartøy i nød (eksternt havari) og at evalueringer av øvelser blir skrevet og hengt til oppslag om bord.

- *Vi samles først og går gjennom det som skal skje.*

- *Vi har jo gjennomgang av øvelsene og det blir lagt ut rapporter etterpå.*
- *Ja, da er det felles gjennomgang av risikovurderinger, prosedyrer og sikkerjobbanalyser i plenum.*
- *Ja, vi prøver å kjøre gjennom prosedyrer og risikovurderinger og fordele arbeidet. Vi tar gjerne også opp ting som er lenge siden er blitt gjort slik at vi kan være forberedt om noe skulle skje på kort varsel.*

Spørsmål 51 var om respondentene mente at Kystvakten daglig gjennom etablerte rutiner, barrierer og sikkerhetsarbeid unngår ulykker. Alle 12 respondentene var positive til at man unngår ulykker i det daglige i Kystvakten gjennom etablerte sikkerhetstiltak. Her var det ingen forbehold, men en respondent påpekte at det også ble gjort før innføring av ISM-koden.

4.12.1 Drøfting og analyse av spørsmål knyttet til «følsomhet for operasjoner»

Følsomhet for operasjoner vil i følge Weick og Sutcliffe (2001,2007) blant annet medføre at HRO-er må ha fokus på operatørene. Operatørene må ha kjennskap til hele operasjonen de er en del av, og de må ha kunnskap om sin operasjons historiske hendelser. Det vil øke muligheten for at de kan være oppmerksomme på små feil og hendelser så de ikke får utvikle seg til å bli større feil. Det må i tillegg være en kultur for at operatørene kan melde sine bekymringer og synspunkter, og operatørene må ha en høy grad av mental tilstedeværelse.

Spørsmålene som ble stilt her ga svar på i hvilken grad respondentene var kjent med hele operasjonen de er en del av, og om de var kjent med rutiner eller praksis for å sikre felles forståelse for komplekse operasjoner. 2 av respondentene mener at operatørene ikke er kjent med hele operasjonen de er en del av, og hevder også at de er ukjent med rutiner for å sikre en slik forståelse. De andre 10 respondentene mener at operatørene til en viss grad er kjent med operasjonene, og de er også kjent med flere tiltak for å sikre en slik forståelse. Svar på det siste spørsmålet stilt her viste at respondentene har tro på deler av sikkerhetsarbeidet som blir utført i Kystvakten. De har tro på at etablerte rutiner, barrierer og sikkerhetsarbeid forbygger ulykker om bord.

Flere av respondentene oppgav at det tok noe tid før de selv hadde forståelse for en del av de operasjonene de deltok på. Det er naturlig, slik totalforståelse må læres og erfares over tid avhengig av hvor stor og kompleks operasjonen er. Med tanke på den store utskiftingen av

personell som Kystvakten har på sine fartøy er dette en viktig begrensning å være oppmerksom på. Det vil nok stort sett alltid være personell om bord som ikke har tilegnet seg full forståelse for flere av operasjonene de deltar på. Det krever ekstra oppmerksomhet blant lederne for disse operasjonene, for å unngå at en slik mangel på forståelse skal kunne medføre en uønsket hendelse som ellers kunne vært unngått.

Ut ifra svar her og i forbindelse med andre spørsmål, har Kystvakten en utfordring med å informere godt nok om tidligere hendelser, samt at det også er blitt oppgitt fra respondentene at de i perioder har opplevd et svært stort arbeidspress. Dette er forhold som vil forringe muligheten til å leve opp til å ha god nok «følsomhet for operasjoner».

4.13 Commitment to resilience, Forpliktelse til robusthet

De neste 5 spørsmålene (52-56) var knyttet mot HRO-prinsippet «forpliktelse til robusthet». Formålet med disse spørsmålene var å få et grunnlag for å kunne vurdere om respondentene oppfatter Kystvakten som en robust organisasjon.

Spørsmål 52 var om respondentene oppfatter at Kystvakten er opptatt av redundans når det gjelder materiell og personell (kompetanse). Spesielt for noen av de yngste respondentene var begrepet redundans ukjent, og selv etter en forklaring av hva som mentes med det hadde de lite eller ingen oppfatning om det. Således har to respondenter ikke svart på dette spørsmålet. Av de ti som svarte var de aller fleste av den oppfatning at Kystvakten er opptatt av redundans når det gjelder materiell, kun en respondent svarte nei på det forholdet. Når det gjelder redundans på personell var respondentene av den oppfatning at Kystvakten er opptatt av redundans i den forstand at bemanning og krav til antall med forskjellig kompetanse overlapper hverandre på en slik måte at grunnlaget for redundans er tilstede. Likevel oppgav 7 av de 10 respondentene som svarte på spørsmålet at dette likevel ofte ikke fungerer i praksis da fartøyene ofte må seile med vakanser på grunn av personell som er på kurs, syke, i permisjon og at den store utskiftingen av personell gjør at man stadig har personell som er delvis under opplæring:

- *Svikter mest innen personell...spesielt på de menige. Vi kan være få...og da blir det mye arbeid på de eldste og erfarne. Så lenge vi for eksempel har de 4 vi behøver til å stå på dekk i forbindelse med helikopteroperasjoner går aktiviteten som normalt...det*

medfører et stort press på de som er der når man er på minimum. Jeg har opplevd dette!

- *Ja...det tilstrebes redundans...men det hender vi må operere uten. Jeg har for eksempel seilt med kun en godkjent båtfører.*
- *Nei...dårlig styring på dette...seiler stadig med vakanser ned mot minimumsbemanning uten at det gjenspeiles i oppdragsmengden.*
- *Når det gjelder full besetning så er redundans ivaretatt, men vi har stor utskifting av personell og det tar tid å lære opp nye slik at de innehar den nødvendige kompetansen. I tillegg er vi marginalt bemannet slik at sykefravær, kurs osv. fort går utover redundans.*

Spørsmål 53 var om de mente at redundans blir sett på som en kostnad eller sikkerhet (underforstått av de som skal bevilge ressursene til redundans). De fleste respondentene mener at det å ha redundans i større grad blir sett på som en sikkerhet enn en kostnad, spesielt i forhold til materiell. Når det gjelder personell og kompetanse nevner 3 av respondentene at det der i større grad kan bli sett på som en kostnad:

- *Tror det gjerne ses på som en sikkerhet angående materiell...men mere som en kostnad når det gjelder personell.*
- *Blir sett på som en sikkerhet når det gjelder materiell, når det gjelder utstyr er beholdningen fastsatt og erstatning av defekter er da enkelt. Når det gjelder personell er det mye mere komplisert...både på grunn av mangel på ekstra personell med riktig kompetanse og tid det tar å lære opp nye. Her tror jeg det blir vurdert som en for stor kostnad å ha en bedre ordning.*

Spørsmålene 54 og 55 var om respondentene mente at Kystvakten har en bemanning utover minimum på sine fartøy. Spørsmål 54 var i forhold til ren seilas av fartøyene, det som kalles patrulje i Kystvakten, mens 55 var i forhold til bemanning i forhold til å være fullt operativ og i stand til å løse alle pålagte oppgaver.

På spørsmål 54 mente alle 12 respondentene at man har en bemanning utover minimum for kun patruljevirkosomhet. På spørsmål 55 var det kun 2 som mente at man har en bemanning utover minimum:

- *Ikke til enhver tid. Ved dimisjon og utskifting av personell er det for lav kompetanse og personell om bord i perioder.*
- *Da er vi i alle fall ikke mye over minimum...det hender det er behov for alle på en gang...da er det ikke noe å gå på.*
- *Vi er sårbare der...og vi er sjelden fulltallig...så vi er sårbare der. Nei, vi har ikke bemanning utover minimum. Kunne selvsagt ønsket flere...men er vi fulltallig så er vi tilstrekkelig.*
- *Ikke alltid nei...vi har bare ett skift i praksis...så vi har ikke så lang utholdenhet i de store aksjonene.*

Spørsmål 56 var om respondentene mente det er mulig å unngå alle ulykker, og i tilfelle hvorfor/ hvorfor ikke. 1 av respondentene mente det kan være mulig «med god opplæring og sånn», ellers var de 11 andre respondentene av den oppfatning at det ikke er mulig. Svarene viste til både tekniske og menneskelige faktorer som gjør det umulig å unngå alle ulykker, i alle fall om man faktisk skal kunne utføre noen oppgaver:

- *Alle og alle...det vil jo være både teknisk og menneskelig svikt...men det går jo an å begrense det...og begrense skadeomfanget.*
- *Nei...ikke i praksis tror jeg. Om alle følger alle planer...men likevel vil noen gjøre en feil...uhell kommer til å skje.*
- *Ikke mulig uten at det går på bekostning av våre operasjoner og oppgaver.*
- *Nei, det er ikke mulig uten at det får for store begrensninger på våre oppgaver og oppdrag.*
- *Nei...det går ikke an å sikre seg mot absolutt alt...da kommer uansett Murphys lov..hehe...nei det går ikke an å sikre seg mot absolutt alt og fremdeles utføre arbeid og oppgaver.*

4.13.1 Drøfting og analyse av spørsmål knyttet til «forpliktelse til robusthet»

HRO-er er ifølge Weick og Sutcliffe (2001,2007) robuste organisasjoner. De er ikke feilfrie, men feil setter dem ikke ut av spill. HRO-er kan absorbere belastning og opprettholde drift på tross av motgang, de har evne til å gjenopprette drift etter uønskede hendelser og de lærer og vokser av tidligere hendelser.

Ved å studere Kystvakten sine oversikter over materiell og personell, krav til antall stillinger om bord, og kompetanse man bør og skal inneha for å være kvalifisert til stillingene kan det være fristende å konkludere raskt med at Kystvakten i høy grad er en robust organisasjon, med stor grad av redundans, både på materiell og personell. Men er det sammenheng mellom beskrivelser og virkelighet?

En del svar på spørsmål i tilknytning til dette kan tyde på at det er en del utfordringer for Kystvakten i forhold til robusthet.

11 av respondentene var av den oppfatning at det ikke er mulig å unngå alle ulykker, det betyr at det er en bred felles forståelse for at man må kunne forvente uhell, og kunne fungere også etterpå. Kystvakten er også en militær organisasjon som blant annet er bemannet og organisert for å drive opplæring av mannskaper for senere beredskap i forbindelse med krise og krig, og fartøyene må og skal være konstruert og bemannet på en måte som gjør at de kan fungere, selv etter tap på deler av både materiell og personell.

Når det gjelder ren drift av fartøyene var alle respondentene enige om at de er bemannet utover minimum. Når de derimot ble spurt om de også var bemannet utover minimum for å løse alle pålagte oppgaver, mente 10 av 12 respondenter at de ikke var det. Når man holder dette sammen med svar på spørsmål om redundans, hvor 7 av 10 respondenter som besvarte disse spørsmålene oppgav at den oppsatte redundans ofte mangler i praksis, så ser man at det er en utfordring å opprettholde den ønskede og planlagte robustheten som gjerne både Forsvarets ledelse, politikere og befolkningen for øvrig forventer.

Disse manglene er sannsynligvis ikke så synlige og merkbare i daglig drift, da fartøyene da er rikelig utstyrt både i forhold til materiell og personell. Men i situasjoner med høy aktivitet, som for eksempel store redningsaksjoner, vil dette kunne gi seg utslag i manglende kapasitet til å håndtere situasjonen. Om man ikke er oppmerksom om bord og justerer aktiviteten i henhold til mangler på personellsiden vil det også i daglig drift kunne gå utover personellens årvåkenhet, med dertil økende sannsynlighet for uønskede hendelser.

4.14 Deference to expertise, Respekt/tiltro til ekspertise.

Spørsmål 57-60 var stilt i tilknytning til HRO-prinsippet «respekt/tiltro til ekspertise».

Formålet med disse spørsmålene var å avdekke respondentenes forhold til ekspertise, som et grunnlag til å vurdere Kystvakten sitt forhold til dette.

Spørsmål 57 var om respondentene opplevde at de foresatte tar sikkerheten på alvor og går foran som gode eksempler. Svarene her ble litt todelt, alle 12 respondentene var av den oppfatning at deres foresatte tok sikkerheten på alvor, men når det gjaldt å gå foran som gode eksempler ble det påpekt fra noen at de hadde opplevd avvik:

- *Ja, det syns jeg...befalet kan vel gjøre tabber og ta snarveier de også...men har ikke sett noe sånn spesielt.*
- *Sikkerheten på alvor...JA!...gode eksempler..litt personavhengig. Opplever gjerne at ledelsen kommer tassende uten verneutstyr i en operasjon hvor alle bruker det.*

I spørsmål nummer 58 ble respondentene bedt om å svare på hvordan de selv tar hensyn til sikkerhet i forhold til å få gjort oppgaver raskt og enkelt. Ingen av respondentene hevdet at de alltid har fulgt sikkerhetsbestemmelser. Flere opplyser at de har slurvet med bruk av personlig verneutstyr, og flere mener at de er blitt flinkere «med årene». Hovedinntrykket er at de fleste har opplevd å ta mindre snarveier hvor de mener de muligens har utsatt seg selv for litt økt risiko for å spare tid og energi:

- *Ja...jeg prøver så godt jeg kan...har glippet...helst på personlig verneutstyr. Men ikke på alvorlige ting og ting som kunne gått utover andre. Har jo fått beskjed om å bruke den tida det tar å gjøre det sikkert.*
- *Kanskje ikke alltid like flink til å finne frem verneutstyr som hansker og sånn om det ikke er der. Man skal jo bruke det da...vet jo det selv...hehe..*
- *Jeg er blitt flinkere...hehe. Ettersom man er blitt mere vant til ISM-systemet tenker man mere på sikkerheten i det daglige. Tidligere var det mere fokus på å løse oppgavene, og sikkerhet var noe man snakket om på land.*
- *Jeg mener jeg er blitt flinkere med årene. Jeg er flink på jobb, og også blitt flinkere på fritiden. Man blir mere voksen og i stand til å tenke konsekvens...samt at man gjerne ikke er like opptatt av å løse ting hurtig på bekostning av egen eller andres sikkerhet.*
- *Mener at jeg er flink...hender nok at jeg har lyst til å ta en snarvei...men så er det det med selv å være et forbilde.*

Spørsmål 59 var om de med mest kunnskap om en oppgave blir lyttet til og tatt med på råd. Alle respondentene mente at det gjøres til en viss grad, men noen mente at man i visse

situasjoner bør bli flinkere. Det kan blant annet skyldes at man mangler kunnskap om andres kompetanse og at stilling noen ganger kan telle foran kompetanse og kunnskap:

- *Ja, det syns jeg i mange tilfeller.*
- *Jeg mener det er mye knyttet til stilling, så det burde man kanskje bli flinkere til.*
- *Ja, det er gjerne de med mest kunnskap som kommer med svar på oppgaven.*
- *Ja...men det kan av og til være vanskelig å holde oversikten over den totale kompetansen på personellet da det er så store utskiftninger.*

Spørsmål 60 var om respondentene mente at de mest erfarne blir benyttet til de vanskeligste oppgavene. Alle respondentene var av den oppfatning at vanskelige oppgaver ofte blir utført av de med mest erfaring. Men flere tok også opp at det ofte blir lagt til rette for at de mere uerfarne skal få prøve seg for å lære:

- *Jaaa...ofte...for de har best forutsetninger for å klare dem uten noe kluss...og for de erfarne er kanskje ikke oppgaven så vanskelig.*
- *Ja...og så tar man gjerne med en som ikke er så erfaren så lærer han det også.*
- *Ja...i stor grad. Når man er oppmerksom på krevende oppgaver blir de brukt eller er tilstede.*
- *Ja...ofte...men det er jo viktig å ha en mix her slik at de uerfarne også får trent seg.*

4.14.1 Drøfting og analyse av spørsmål knyttet til «respekt/tiltro til ekspertise»

Med «respekt/tiltro til ekspertise» mener Weick og Sutcliffe (2001,2007) blant annet at HRO-er må legge til rette for at avgjørelser blir tatt av den mest kompetente, lengst mulig ute i organisasjonen. Som Reason(1997) beskriver i sin «fleksible kultur» må også hierarkiske HRO-er kunne «flate» ut, spesielt i kritiske situasjoner, og stole på at de har personell med den rette kompetansen på plass. Kompetanse og kunnskap om en oppgave må telle foran rang og stilling.

Det ble her tatt med to spørsmål angående «eksempelets makt» og hvordan respondentene personlig forholder seg med hensyn til sikkerhet.

Det er forsket mye rundt begrepet «eksempelets makt», og om det faktisk fungerer, blant annet av Cappelen m. flere (2014). En rekke forskningsrapporter viser at det å ha en leder som

går foran som et godt eksempel vil øke de ansattes bidrag. Forskning viser også at det økte bidraget kan bli hemmet av en rekke faktorer, blant annet høy (økonomisk) kompensasjon til lederen.

Når det gjaldt spørsmålet om respondentene opplevde at deres foresatte tar sikkerheten på alvor, og går foran som gode eksempler, var hovedinntrykket at sikkerheten ble tatt på alvor, men at de ikke alltid gikk foran som gode eksempler. Et eksempel som ble nevnt var mangel på personlig verneutstyr blant personer i ledelsen i forbindelse med operasjoner hvor operatørene var iført dette. Når det gjaldt spørsmålet om hvordan respondentene personlig tok hensyn til sikkerhet i forhold til å få løst oppgaver raskt og enkelt oppgir samtlige at det nok har hendt at de har tatt snarveier på bekostning av egen sikkerhet. Dette er på en måte et urovekkende svar, men på en annen måte betryggende. Det er betryggende at respondentene er ærlige om slike forhold, og det medfører at man kan anta at de også har svart ærlig på de fleste andre spørsmål. Det er likevel et grunnlag til bekymring med det store antallet som hevder de innimellom tar «snarveier».

Når det gjelder svar på spørsmålene om de med mest kunnskap om en oppgave blir lyttet til og tatt med på råd, og om de mest erfarne blir benyttet til de vanskeligste oppgavene ser man at det oftest oppfattes slik av respondentene. Det var likevel noen svar som viste at det oppleves at stilling noen ganger kan gå foran kompetanse, og at det er en utfordring å holde oversikt over den totale kompetansen i besetningen.

Kystvakten virker å være oppmerksom på sin normalt hierarkiske struktur, og prøver å løse opp i denne i noen situasjoner med blant annet bruk av havariorganisering med en utstrakt desentralisert ledelse, øvelse og opplæring innen diverse operasjoner og bruk av klareringsskjema som viser at personellet er opplært og utsjekket til å utføre bestemte oppgaver. Dette er med på å legge til rette for at organisasjonen har «rett menn på rett plass», og at resten av organisasjonen kan stole på at vedkommende er kompetent.

Svarene fra respondentene viser også at Kystvakten har utfordringer når det gjelder «eksempelets makt» og personlige holdninger, selv om de ikke er utpregede og dominerende. Dette er viktige forhold når det gjelder å ha respekt/tiltro til ekspertise. Dersom ledelsen ikke går foran som gode eksempler vil de undergitte ha mindre tiltro til dem, og man mister den effekten av et økt bidrag fra de undergitte som gode eksempler kan gi. Og dersom ledelsen har inntrykk av at de ansatte har dårlige personlige holdninger er det vanskelig for ledelsen å ha tiltro til deres ekspertise.

Dette er en ond sirkel som man bør ta på alvor i Kystvakten, selv om signalene fra denne oppgaven ikke er veldig sterke.

4.15 Avsluttende spørsmål

De siste 5 spørsmålene (61-65) var i en kategori kalt «avsluttende spørsmål». Det ble her først stilt to spørsmål knyttet til Kystvakten sitt motto: «Alltid tilstede- klar med det vi har».

Spørsmål 61 var om respondentene var kjent med Kystvakten sitt motto. 5 av respondentene kunne ikke huske det. 4 av respondentene mente det var «Alltid tilstede», og de resterende 3 klarte også å få med siste del; «klar med det vi har».

Det neste spørsmålet (62) om Kystvakten sitt motto var om respondentene kunne gi uttrykk for hva de følte når de hørte mottoet, hva de mente det betyr og om de mente det kunne virke motiverende i en sikkerhetssammenheng. De fleste respondentene ga ganske fyldige svar på dette spørsmålet, kun 1 respondent oppga at han ikke hadde noen tanker eller assosiasjoner om mottoet. Mottoet er todelt, og det var også besvarelsene. De 11 respondentene som svarte ga uttrykk for en positiv oppfatning av mottoets første del; «Alltid tilstede». De oppfatter det som et bilde på Kystvakten sin tilstedeværelse langs hele kysten, hele året og i områder hvor det gjerne ikke er så mye andre ressurser tilstede. Den neste delen av mottoet; «klar med det vi har» blir oppfattet positivt av 4 respondenter, nøytralt av 1 og negativt av 6 respondenter. Når det gjaldt om de oppfattet mottoet som motiverende i sikkerhetssammenheng opplever noen av respondentene at første del av mottoet kan virke motiverende.

- *Alltid tilstede er jo bra! Klar med det vi har, har jeg ikke hørt før. Klar med det vi har kan tolkes feil sikkerhetsmessig...det er jo kanskje ikke optimalt. Men sånn krigsmessig er det kanskje bra...vi stiller klar med det vi har...men det kan tolkes litt begge veier.*
- *Det betyr at vi er klar til alle situasjoner og patruljerer overalt...alltid tilstede er patruljebiten...og klar med det vi har er beredskapen vi har...jeg har en positiv oppfatning av begge ledd.*
- *Jeg føler det er ganske riktig...vi er tilstede, og ofte raskt tilstede...først av de store etatene. Jeg leste en artikkel om slepebåtberedskap...hvor det stod at Kystvakten svært ofte var først tilstede hvor noe hender. Vi er også trent og øvd og klar med det vi har.*

- *Den første biten...vi har stor utstrekning, vi opererer i områder hvor det er få andre etater. Den siste biten gir meg veldig lite...vi har jo en del da...eller ganske mye kan vi yte...klar med det vi har...det kan jo høres litt lite ambisiøst ut; jaja... det var nå det vi hadde. Ja...alltid tilstede kan virke motiverende.*
- *Jeg for min del føler ikke noe spesielt...men utad tror jeg det oppfattes positivt...vi er alltid tilstede...men internt vet vi jo at det ikke alltid er i samsvar med virkeligheten...ikke er vi overalt, og ikke virker alt utstyret vårt alltid...og det hender vi ikke har folk som kan bruke det.*

Spørsmål 63 var om hvordan respondentene oppfattet eget fartøy i forhold til kompleksitet, avhengige systemer (tette koblinger) og skadepotensiale. Det ble i løpet av de første intervjuene erfart at dette var et komplisert og noe uklart formulert spørsmål. For å få svar fra respondentene krevdes det mye forklaring og samtale rundt meninger i spørsmålet. Det ble derfor etter noen intervju valgt å ta bort dette spørsmålet, og det vil derfor ikke bli presentert svar, eller diskutert noe videre rundt dette spørsmålet.

Spørsmål 64 var om Kystvakten hadde hatt flere ulykker uten et sikkerhetsstyringssystem. Dette spørsmålet er forholdsvis likt spørsmål 51. Det ble likevel valgt å stille et slikt spørsmål helt til slutt i intervjuet for å prøve å måle respondentenes innstilling til eget sikkerhetsstyringssystem på slutten av et slikt intervju. Svarene på dette spørsmålet viser at 11 av respondentene mente man ville hatt flere ulykker uten et sikkerhetsstyringssystem, men flere av dem tok opp forbedringsmuligheter ved dagens system og forhold som muligens var bedre tidligere (før innføring av ISM-koden). 1 respondent var tilsynelatende nøytral, og mente at sikkerheten muligens var like bra eller bedre tidligere.

- *Ja det tror jeg...det hadde nok kanskje gått bra en stund om man la det ned...men så hadde det nok skeiet ut etter hvert.*
- *Ja det tror jeg...hadde ikke vært så mye fokus på det da. Og så hadde det vært dårligere læring mellom fartøyene for eksempel...alle måtte gjort de samme feilene uten et slikt system.*
- *Ja...det vil jeg tro og si at vi nok hadde hatt. Men jeg mener det var fokus på internopplæring før ISM også...og jeg mener det i dag er for stort fokus på dokumentasjon (av opplæring)...slik at det blir for lite repetisjon.*

- *Vanskelig å si...hadde jo god opplæring og egne institusjoner (for opplæring) på land før ISM. Vet ikke om det er blitt bedre etterpå...vi har nok lite statistikk fra før ISM...jeg mener nok opplæringssystemet var bedre før.*

På 65. og siste spørsmål ble respondentene spurt om det var noe de ville tilføye utover det de var blitt spurt om. De fleste av respondentene hadde ikke noe ytterligere de ville fortelle, men tre av respondentene hadde noen synspunkter og tanker de formidlet under dette spørsmålet.

Det var her tre forhold som ble tatt opp fra respondentene:

- Viktigheten av å være oppmerksom på hvor stor innvirkning enkeltpersoner kan ha på sikkerhetsarbeid og holdninger: *...man må være motivert...og enkeltpersoner kan spille en stor rolle i å øke eller minske motivasjonen for andre.*
- Det må komme et bedre system for opplæring. Felles opplæringsplaner for fartøyene, blant annet med større fokus på opplæring i nødmoder: *...dette må komme felles fra land og ut til fartøyene...her mener jeg at er noe av det viktigste å jobbe med i dag for å øke sikkerheten.*
- Systemet med deling av hendelser er for dårlig. Hendelser fra andre fartøy må varsles, oppsummeres og informeres bedre om ut i resten av organisasjonen. Her ble det blant annet henvist til Luftforsvaret som visstnok skal ha et eget magasin hvor det blant annet blir presentert oversikter og detaljer over hendelser.

4.15.1 Drøfting og analyse av avsluttende spørsmål

På spørsmål 64 gav en respondent uttrykk for at han var usikker på om sikkerheten er blitt bedre etter innføringen av ISM. Men i og med at spørsmålet var om det ville vært flere ulykker uten et sikkerhetsstyringssystem, og det også tidligere var et system for sikkerhetsstyring, bør det kunne antas at alle respondentene var av den oppfatning at det ville vært flere ulykker uten et sikkerhetsstyringssystem. Det kom også frem i svarene på dette spørsmålet at flere av respondentene mente at dagens system ikke er optimalt, og at noen elementer i tidligere system kan ha vært bedre enn dagens elementer, spesielt i forhold til opplæring av nytt mannskap.

Når det gjelder de tre forholdene som respondentene tok opp i spørsmål 65 er de alle blitt kommentert i forbindelse med andre spørsmål i oppgaven, og drøftes derfor ikke ytterligere her.

Når det gjelder kjennskap til Kystvakten sitt motto, og hvordan det påvirket respondentene var svarene varierende. De fleste respondentene er kjent med første del av mottoet; «Alltid tilstede» og tilsvarende var de fleste ukjent med siste del av mottoet; «-klar med det vi har». Det kom ikke som en overraskelse for oppgaveskriver, som selv heller ikke var klar over siste del av mottoet før like før arbeidet med denne oppgaven startet.

For å prøve å klargjøre mottoet ble det tatt kontakt med personell fra Kystvakten sin stab og sikkerhetsavdeling med en forespørsel om de ville påta seg å komme med en kort redegjørelse for bakgrunn, formål og ønske med ordlyden i mottoet. Det ble gjort en henvendelse til to personer, og det ble forklart at henvendelsen var i forbindelse med en masteroppgave. Begge personene svarte raskt, den ene på mail og den andre via telefon.

De gav begge uttrykk for at det var personlige svar, og ikke måtte presenteres videre som Kystvakten sitt offisielle syn. De viste til at mottoet er todelt, andre del; «-klar med det vi har» er kommet i de senere år, uten at noen av dem var sikker på når eller i hvilken sammenheng det var kommet til. Første del «Alltid tilstede» har vært så lenge de kjenner til, i alle fall godt over 20 år. Når det gjelder første del velges det å sitere fra mail mottatt 30.07.2015:

«Det jeg legger i uttrykket er imidlertid at Kystvakten er en stående styrke hvor alle ressurser er lagt opp i fht kontinuerlige operasjoner, kun avbrutt av nødvendig vedlikehold og personellbytter. Vi er alltid til stede i våre ansvarsområder, ikke alle steder, men noen steder alltid. I det ligger at Kystvakten, som et verktøy for myndighetene, er på kontinuerlig patrulje både i forvaltningsøyemed og i beredskapssammenheng.»

Når det gjelder del to av mottoet oppgav de at det de la i det er at kystvakt-flåten består av et antall fartøy med variert kapasitet. Man er dermed klar med de kapasitetene det enkelte fartøy representerer. Kapasitetene er nødvendigvis ikke (alt) det Kystvakten selv skulle ønske, men det er det de har. De mener at meningen med del to av mottoet er at når et «Kystvaktfartøy er ute på patrulje, skal myndigheter og aktørene på havet ha visshet om at vi kompetansemessig er i stand til å utnytte fartøyenes kapasiteter.» (Sitat fra mail)

Det ble likevel i svarene fra disse to personene nevnt at de er klar over at det er visse kapasiteter det er ønskelig, og gjerne forventet at Kystvakten har, men hvor de ikke er på

høyden pr nå. Et av de nevnte eksemplene er fartøy som er utrustet med dykkerutstyr, men mangler personell med kompetanse til å bruke det. Det er forholdsvis bra samsvar mellom svarene på disse to henvendelsene og svarene fra respondentene i denne oppgaven. Det respondentene oppgir i noe større grad er at de opplever et avvik mellom det å være «-klar med det vi har» og virkeligheten om bord. Kystvakten er nok klar med det meste de har, men personellet om bord føler avvikene mer på kroppen.

Et forhold som ikke er nevnt av noen, men likevel tas opp her i denne sammenheng, er mangelen på helikopterkapasitet i Kystvakten pr. nå. Dette er en sak som er svært godt kjent i Kystvakten, og behørig opplyst i massemedia. Den tidligere helikoptertypen (Lynx) som ble brukt i Kystvakten er utfaset. Dette helikopteret skulle erstattes med en ny type, kalt NH-90. Siste flyging med Lynx var i desember 2014. Høsten 2015, når denne oppgaven skrives, er NH-90 ikke kommet lengre enn til prøveflyging om bord på ett fartøy. Dette har vært, og er en klar begrensning på Kystvakten sin mulighet til å drive og yte kystvaktjenester, deriblant redningstjeneste i store havområder med få eller ingen andre tilsvarende ressurser innen rekkevidde. Det kan antas at det er et klart avvik fra det både myndigheter og aktørene på havet forventer.

Når det gjelder fremtiden til andre del av mottoet til Kystvakten er det å håpe at Kystvakten gjør sitt ytterste for å leve opp til (også) den delen av mottoet. Om personellet i mindre grad ser avvik mellom mottoet og det de opplever som virkeligheten om bord, kan det antas at mottoet i større grad også vil oppfattes som motiverende.

5 Oppsummering og konklusjon

Problemstillingen for denne oppgaven er:

Er Kystvakten organisert, bevisst og handlende på en måte som vil bygge en god sikkerhetskultur og forbygge skader og ulykker?

Kystvakten oppgir at de jobber etter mottoet: «*Alltid til stede - klar med det vi har*».» (<https://forsvaret.no/kystvakten>).

Som en del av problemstillingen var det ønskelig å undersøke om dette mottoet var kjent blant de ansatte, og egnet til å motivere Kystvakten sitt personell til økt innsats, spesielt i forhold til sikkerhet.

Metode

For datainnsamling ble det valgt å gjennomføre et kvalitativt intervju av 12 respondenter fra to av Kystvakten sine fartøy. I tillegg ble det gjort en henvendelse til to personer i Kystvakten sin stab, blant annet med spørsmål om Kystvakten sitt motto. Resultatene fra dette, sammen med oppgaveskrivers egen kjennskap til Kystvakten danner empirigrunnet i oppgaven.

Teori

Som teoribakgrunn for å drøfte empiri opp mot problemstilling er det brukt teorier fra Reason (1997) sin beskrivelse av organisasjonsulykker og Weick og Sutcliffe (2001,2007) sine beskrivelser av HRO. Respondentene er stilt spørsmål i forhold til disse teoriene, samt noen spørsmål om egen organisasjon, sikkerhetsstyringssystem og kjennskap til Kystvakten sitt motto. Spørsmålene ble delt i kategorier, og er blitt drøftet og analysert hver for seg.

Reason

I forhold til Reason (1997) sine teorier om barrierer og latente forhold, samt teorien om «the unrocked boat» finner man mange svar fra respondentene som bekrefter at mekanismene i disse teoriene er tilstede om bord på Kystvakten sine fartøy. Det er lagd systemer med barrierer mellom farer og tap, som for eksempel prosedyrer og bruk av personlig verneutstyr. Man finner også svar som viser at disse barrierene i flere sammenhenger ikke er komplette, men støtter Reason (1997) sin «sveitserostmodell». Det er også latente forhold tilstede, som for eksempel manglende kunnskap om prosedyrer, uklare retningslinjer, (mangelfulle) personlige holdninger og mangler innen personell og kompetanse.

Reason (1997) har fire grunnsteiner (rapporterende, rettferdig, fleksibel og lærende) som han bruker for å beskrive en god sikkerhetskultur, hvor disse grunnsteinene er grunnlaget for «den informerte» kultur.

Når det gjelder rapporterende kultur var det flere positive forhold å finne blant svarene til respondentene. Det var en oppfatning blant respondentene om at det er enkelt å rapportere, det blir oppfordret til å gjøre det og de blir møtt på en respektfull måte når de melder fra. Det fremkom også utfordringer ved blant annet manglende kjennskap til retningslinjer for rapportering og oppfatninger om at det er en underrapportering av hendelser og nærhell.

Når det gjelder rettferdig kultur tyder svarene fra respondentene på at det i all hovedsak er en atmosfære som gir trygghet og oppmuntring rundt det å rapportere, men det fremkommer at det er manglende ordninger og manglende kultur for belønning av rapportering og forslag til bedringer.

Den fleksible kulturen synes å være tilstede organisasjonsmessig. Likevel viser svar fra respondentene at den er vanskelig å få til å fungere godt i praksis. Noe av årsaken til det kan ligge i det forhold at det er svært stor utskifting av personell, slik at fartøyene er i en kontinuerlig situasjon med mye personell i opplæring.

Også den lærende kulturen er tilstede organisasjonsmessig. Det er systemer for innrapportering av hendelser, det er eget personell i landorganisasjonen som har til oppgave å saksbehandle innmeldte saker, og om nødvendig iverksette endringer. Respondentenes svar viste at dette systemet har forbedringspotensial, blant annet med tanke på at det er oppfatninger om underrapportering, at saksbehandlingstid i perioder har vært svært lang og at ressurskrevende forslag er vanskelig å få gjennomført. Det kom også frem fra noen av respondentenes svar at det var hull i vesentlig kunnskap de burde hatt.

Sammen skal disse grunnsteinene danne det Reason (1997) omtaler som den informerte kultur, hvor hele organisasjonen er informert og oppmerksomme på alle forhold som angår organisasjonens sikkerhet. Svarene fra respondentene viste at det er en del utfordringer knyttet til å informere personellet om bord på fartøyene på en god måte.

HRO

Weick og Sutcliffe (2001,2007) har beskrevet egenskapene til HRO-er i fem punkt: Opptatt av svikt heller enn suksesser, Motvilje mot å forenkle, Følsomhet for operasjoner, Forpliktelse til robusthet og Respekt/tiltro til ekspertise. De tre første forholdene dreier seg først og fremst om å forvente det uventede og uønskede, mens de siste to dreier seg om å håndtere slike forhold. Flere spørsmål i tilknytning til disse punktene faller innunder Reason (1997) sine teorier anvendt i denne oppgaven, og omvendt.

De fleste respondentene oppgir å ha blitt oppfordret til å gi beskjed om feil og avvik, og de fleste har meldt fra om feil i den daglige driften. 11 av 12 respondenter svarte at de mener det ikke er mulig å unngå alle ulykker. Dette kan tyde på at personellet i Kystvakten er opptatt av feil. Svar på spørsmål viser også at det er vanlig å diskutere feil om bord. Det er god dekning i svar fra respondentene til å si at Kystvakten er opptatt av feil og har en motvilje mot å forenkle.

Når det gjelder følsomhet for operasjoner, er det rutiner og opplæring om bord på Kystvakten sine fartøy som skal legge til rette for at operatørene er kjent med hele operasjonen de er en del av. Det fremkom likevel at dette var en utfordring da det er så stor utskifting av personell. Nytt personell behøver tid til å tilegne seg kunnskap om operasjoner de deltar i på en slik måte at de har forståelse utover egne oppgaver. I tillegg ble det oppgitt, både fra befal og menige, at de i perioder har følt et svært høyt arbeidspress. Det kan blant annet gå på bekostning av årvåkenhet og oppmerksomhet på små feil som kan utvikle seg til større og alvorlige feil.

Kystvakten sine fartøy er som følge av å være militære fartøy både materiell- og personellmessig godt utrustet. Det er også et høyt fokus på å øve og trene på havarisituasjoner med hendelser som personellskader, brann, vanninntrenging osv. Det bør kunne være et godt grunnlag for å kunne fremstå som en robust organisasjon. Svar fra respondentene viste likevel at det er utfordringer vedrørende å leve opp til den robustheten man tilsynelatende har. Det ble påpekt utfordringer i forhold til å opprettholde full bemanning på fartøyene, da man stadig har vakanser grunnet sykdom, permisjoner, kurs osv. Sammen med mye personell under opplæring medfører dette en økt belastning på det resterende personellet, med påfølgende fare for nedsatt oppmerksomhet og årvåkenhet. Det oppgis fra flere respondenter at det tas for lite hensyn til slike forhold, ved at det er for dårlig tilpassing av oppdragsmengde til faktiske ressurser og kompetanse tilgjengelig.

Angående tiltro til ekspertise viste svar fra respondentene at det blir tilstrebet å ha en fleksibel organisasjon, at det er vanlig å la de med mest kunnskap om en oppgave bli hørt og at det er rutiner for at den mest erfarne utfører de vanskeligste oppgavene, og da gjerne sammen med en uerfaren slik at man får læring. Det som er verdt å nevne her er funn i forhold til begrepet «eksempelets makt». Det fremkom i svar fra respondentene at foresatte ikke alltid gikk foran som gode eksempler, og at personlige holdninger i forhold til egen sikkerhet kunne være mangelfulle. Dette er forhold som gjerne påvirker hverandre. Dersom foresatte ikke blir oppfattet som gode forbilder viser forskning (blant annet Cappelen, et al (2014)) at de taper positive virkninger av «eksempelets makt», og dersom de foresatte oppfatter det som om ansatte har dårlige holdninger (til sikkerhet) blir det vanskelig å flate ut organisasjonen og stole på at man har «rett mann på rett plass» i kritiske situasjoner.

Organisert, bevisst og handlende.

Datagrunnlaget i denne oppgaven er drøftet opp mot relevant teori av blant annet Reason(1997) og Weick og Sutcliffe(2001,2007). Drøfting og analyse viser sammenhenger mellom de anvendte teoriene og hvordan Kystvakten tilstreber å være, og faktisk er, organisert, bevisst og handlende.

Svar på spørsmål viste at respondentene har meget god kunnskap om organisasjonen på eget fartøy, men når det gjelder kjennskap til Kystvakten sin totale organisasjon og oppgaver så fremstår den noe mangelfull, spesielt blant de menige. Også om verneorganisasjonen om bord på eget fartøy er kunnskapen lav blant de menige, og det samme gjelder generell kunnskap om sikkerhetsstyringssystemet.

Utfordringer som kommer frem av funn i oppgaven er blant annet i forhold til å informere godt nok om tidligere hendelser, om organisasjonen utover eget fartøy, om sikkerhetsstyringssystemets oppbygging og om å gi opplæring på en måte som sikrer at personellet absorberer og lærer den mottatte undervisningen. Det ble i tillegg avdekket mangel på ordninger og kultur for å belønne rapportering og bedringsforslag.

Motto

Når det gjelder Kystvakten sitt motto er andre del tydelig underkommunisert til personellet, og del to synes også å bli oppfattet tvetydig og uklart. Samtidig anses mottoet å ha gode intensjoner, og det kan antas at det vil kunne fremstå både klarere og mer motiverende for

personellet om Kystvakten kommuniserer betydningen bedre, og tilstreber å lukke de opplevde avvikene mellom å være «klar med det vi har» og virkeligheten slik den oppfattes om bord.

Konklusjon

Det er i denne oppgaven avdekket noen faktorer som hemmer Kystvakten i å oppfylle flere av de forhold som i henhold til valgte teorier må være tilstede i årvåkne og robuste organisasjoner. Men det er også funnet mange indikasjoner på at Kystvakten både tilstreber å være, og i betydelig grad fremstår som, en årvåken og robust organisasjon.

Det menes derfor at denne oppgaven gir grunnlag for å hevde at Kystvakten i stor grad er organisert, bevisst og handlende på en måte som skaper en god sikkerhetskultur og forebygger skader og ulykker.

Likevel vil det påpekes at det er avdekket områder som kan og bør bedres og endres, for å ytterligere styrke kystvaktens evne til å motstå skader og ulykker.

6 Anbefalinger og videre forskning

Det er gjennom arbeidet med denne oppgaven avdekket flere forhold hvor Kystvakten har et potensial for å, i enda større grad, leve opp til anvendt teori sine beskrivelser av hvordan høypålitelige organisasjoner bør være. Det vil her trekkes frem noen forhold det anbefales spesielt å jobbe med.

Informasjon

Flere forhold er knyttet til manglende informasjon. Det er blant annet avdekket manglende kunnskap om retningslinjer for rapportering, om Kystvakten sin organisasjon og oppgaver utover eget fartøy, om tidligere hendelser osv. Ansvar for å bedre disse forholdene ligger både hos landorganisasjonen og om bord på fartøyene. Det fremkom at en del vesentlig informasjon blir formidlet via oppslag om bord, svar viser at dette ikke sikrer at alle får med seg slik informasjon. Om bord på de mindre fartøyene er det vanlig å samle besetningen om morgenen for gjennomgang av blant annet vakt signaler og viktig informasjon. Dette lar seg vanskelig gjøre på de store fartøyene grunnet størrelsen på besetningene. Det anbefales derfor at det gis slik informasjon ved avdelingsvise møter. Om ikke daglig, så gjerne ukentlig. Når det gjelder opplevd mangel på kunnskap om tidligere hendelser er det en svakhet i rapporteringssystemet. Det anbefales at landorganisasjonen forsøker å finne en ordning for å bedre kommunisere tidligere hendelser med læringspotensial ut til fartøyene.

Belønning

Noen forhold omhandler holdninger og deler av kulturen. Respondentene gir uttrykk for at de blir oppfordret til å melde fra om feil og mangler, og at de ikke frykter å gi beskjed. Om man i Kystvakten klarer å legge til rette for at den enkelte også får ros, og blir positivt fremhevet for å melde fra om hendelser og næruhell kan man anta at det vil øke rapporteringsmengden. Det anbefales at det blir oppfordret til å styrke en «belønnende kultur» for å rapportere hendelser og næruhell.

Personlige holdninger, eksempelets makt

Respondentene mente at deres ledere var opptatt av sikkerhet, men ikke alltid gikk foran som gode eksempler. De oppgav også at det var langt fra uvanlig å ta «snarveier» om konsekvensen ble oppfattet som lav når det gjaldt egen personlig sikkerhet. Dette er personlige holdninger som må bedres, og det er et personlig ansvar å følge de retningslinjene man vet gjelder. Det anbefales Kystvakten å gjøre personell som har ledelsesansvar spesielt

oppmerksom på nødvendigheten av å gå foran som gode eksempler. Det er tidligere i oppgaven henvist til forskning som omhandler «eksempelets makt».

Personellsituasjonen

Kystvakten har en stor andel «nytt» personell om bord til enhver tid. Det er kommet frem at flere har opplevd et høyt arbeidspress i perioder, noe som blant annet skyldes at fartøyene stadig må seile med vakanser. Det er naturlig å anta at belastningen da blir størst på de mest erfarne som er igjen om bord, samtidig som det også er disse som har størst evne til å være årvåkne og oppmerksomme på små feil som kan utvikle seg til større feil. Det anbefales at Kystvakten utarbeider rutiner og prosedyrer for å tilpasse oppdragsmengden til fartøyene til de personellressursene de har tilgjengelig.

Motto

Kystvakten sitt motto er todelt. Andre del var svært dårlig kjent blant personellet, og ble i tillegg oppfattet tvetydig. Det anbefales Kystvakten å i større grad ta hele mottoet i bruk for å gjøre det mer kjent. I tillegg anbefales det at Kystvakten sin ledelse utdyper hensikt og mål med mottoet. Dette kan få et eget avsnitt i «Kystvaktens Hovedmanual Sikkerhetsstyring».

Opplæring

Kystvakten har et omfattende program for opplæring av nytt mannskap. Det er lite som tyder på at dette programmet ikke blir fulgt. Likevel fremkom det at vesentlig informasjon og kunnskap manglet hos noen av respondentene. Dette kan være et godt grunnlag for videre forskning. Forslag til forskningsspørsmål kan være: Hvordan kan man optimalisere undervisningsopplegget i Kystvakten på en slik måte at nye mannskap får et best mulig utbytte og læringseffekt av den mottatte undervisningen? Hvilke deler av undervisningen bør repeteres, når og hvor ofte?

7 Referanseliste

- Aven Terje, Boyesen Marit, Njå Ove, Olsen Kjell Harald, Sandve Kjell, (2004), Samfunnssikkerhet, Universitetsforlaget
- Bøe Bjarte (2013), Forelesningsnotat, ”Organisasjon og risiko” i faget Risikostyring ved Universitet i Stavanger
- Cappelen, Alexander W., Bjørn Atle Reme, Erik Ø. Sørensen og Bertil Tungodden (2014), Leadership and incentives. NHH Institutt for samfunnsøkonomi, Discussion Paper. Tilgjengelig på:
<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/163446/1/SAM0214.pdf>
[01.07.2015]
- Cooper, M.D. (2000), Towards a model of safety culture, Artikkel i Safety Science 36, 2000, s.111-136.
- Dalen Monica (2011). Intervju som forskningsmetode, 2. Utgave. Universitetsforlaget
- Forsvaret. (2011). Direktiv - Krav til Sikkerhetsstyring i Forsvaret. Oslo: Forsvarsstaben FOBID
- Gravseth Hans Magne(2011), Unge menn skader seg oftest på jobb, artikkel i bladet Samfunnsspeilet 2/2011, utgitt av Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig på:
<http://www.ssb.no/a/samfunnsspeilet/utg/201102/ssp.pdf> [01.06.2015]
- Hopkins Andrew (2007).The Problem of Defining High Reliability Organisations, Australian National University.
- <https://forsvaret.no/kystvakten> [23.03.2015]
- Jacobsen Dag Ingvar (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser, 2. utgave. Høyskoleforlaget
- Karlsen, J.E. (2010,A). Systematisk HMS-arbeid. Ledelse for organisatorisk bærekraft. Høyskoleforlaget
- Karlsen, J.E. (2010,B) Ledelse av Helse, miljø og sikkerhet. 3. utgave. Fagbokforlaget
- Kruke, B.I. & Olsen, O.E. (2005): *Reliability-seeking networks in complex emergencies*. I The International Journal of Emergency Management, Vol. 4, No 1
- Kystvaktens Hovedmanual Sikkerhetsstyring 5.0 (Internt dokument til bruk i Kystvakten, utgis som håndbok og elektronisk internt i Kystvakten)
- Kystvaktloven(1997), Lov om Kystvakten, LOV-1997-06-13-42. Lastet ned fra:
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-42> [06.06.2015]

- Lindøe, P., Kringen, J., Braut, G.,(2012), Risiko og Tilsyn, Oslo, Universitetsforlaget.
- Mearns, Kathryn, Whitaker, Sean M., Flin, Rhona (2003), Safety climate, safety management practice and safety performance in offshore environments, artikkel i Safety Science 41, 2003, s.641-680.
- Mehus Laila (2014), Rapportering i oljerelatert verftsindustri -En studie av forhold som hemmer rapporteringen, Masteroppgave ved Universitet I Stavanger. Tilgjengelig på:
<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/220829/Mehus,%20Laila.pdf?sequence=1> [15.09.2015]
- Olsen Odd Einar, Mathiessen Espen Reiss og Boyesen Marit,(2008) Media og krisehåndtering, Høyskoleforlaget
- Ot.prp. nr. 87, Om lov om skipssikkerhet (skipssikkerhetsloven), Tilgjengelig fra:
<https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/otprp-nr-87-2005-2006-/id189725/?docId=OTP200520060087000DDDEPIS&ch=1&q=> [Nedlastet 23.03.2015]
- Rangaraj Ramanujam og Paul S. Goodman (2003), Latent errors and adverse organizational consequences: a conceptualization. Artikkel i Journal of Organizational Behavior, nr 24-2003, side 815-836.
- Reason, James. (1997). Managing Risks of Organisational Accidents. Aldershot, USA: Ashgate
- Ry Nielsen, J. C. Og P. Repstad (2004): Fra nærhet til distanse og tilbake igjen. I Repstad, P. (red). (2004): Dugnadsånd og forsvarsverker – tverretatlig samarbeid i teori og praksis. Oslo. Universitetsforlaget
- Weick, K. & K Sutcliffe (2001). Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity. San Francisco: Jossey-Bass
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty (2nd ed.). San Francisco, California: Jossey-Bass.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1, Informasjonsskriv

Informasjonsskriv

Kystvakten- ”Alltid tilstede-klar med det vi har”

En undersøkelse av sikkerhetskulturen i Kystvakten med fokus på fartøyer.

Jeg er masterstudent i Risikostyring og sikkerhetsledelse ved Universitetet i Stavanger.

I 2015 skal jeg skrive masteroppgaven i dette faget.

Oppgaven vil undersøke forhold og holdninger rundt sikkerhetsarbeidet om bord på fartøy i Kystvakten. Oppgaven vil ikke inneholde gradert informasjon.

For å skaffe data, som i oppgaven vil drøftes mot relevant teori ønsker jeg å gjennomføre en undersøkelse ved hjelp av intervju, der jeg intervjuer ca 14 personer. Jeg ønsker å intervju både befal og menige. Det er laget en intervjuguide jeg vil følge, og hvert intervju vil ta ca en time. Jeg vil bruke lydopptaker og ta notater under intervjuene. Jeg vil minne om at jeg har taushetsplikt, og opplysninger som kommer frem vil bli anonymisert. Intervjuet er frivillig, og intervjupersonene kan trekke seg når de måtte ønske det, også etter at intervjuet er gjennomført.

Lydopptakene vil ikke inneholde personopplysninger, og vil bli slettet når oppgaven er blitt sensurert.

Prosjektoppgaven er godkjent av Universitetet i Stavanger UIS.

Veileder for oppgaven: Sindre Høyland, UiS

Med vennlig hilsen

Torgeir Tangedal

Mob: (Fjernet i oppgaven)

Mail: (Fjernet i oppgaven)

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien av sikkerhetskultur i Kystvakten og ønsker å stille på intervju.

Signatur: _____ Dato: _____

8.2 Vedlegg 2, Intervjuguide

Intervjuguide

Start intervjuet med å takke for velvilje til å stille på intervju. Gi deretter en kort presentasjon av tema for oppgaven; en undersøkelse av organisering, handling og kultur i forhold til sikkerhetsarbeidet i Kystvakten, og så en gjennomgang av informasjonsskrivet.

Ta kort opp problemstillingen at jeg gjennomfører en undersøkelse i egen organisasjon. Det er viktig å påpeke at respondentene under intervjuet må se på meg som en forsker, og ikke som kollega eller foresatt. I og med at intervjuene vil bli foretatt om bord på fartøy, og respondentene stiller i uniform, vil jeg stille i sivilt antrekk for å gjøre denne forskjellen visuelt tydeligere.

Gjør også klart at eventuell kritikk eller andre opplysninger som fremkommer under intervjuet på ingen måte vil bli brukt mot respondentene senere. Det er viktig for oppgaven at svarene som blir gitt er ærlige og slik den enkelte oppfatter dem, og ikke slik man tror eller mener det burde være.

Det kan oppleves at noen av spørsmålene er ganske like, prøv likevel å besvare dem så godt du kan.

Innledende spørsmål (Uten lydopptaker)

1. Hva er din stilling, og hvilke hovedoppgaver har du om bord?
2. Hva er din alder, hvor lenge har du tjenestegjort i Forsvaret og Kystvakten (KV)?
3. Hva legger du i begrepet sikkerhet? Dette spørsmålet kan være i form av en kort dialog for å komme litt ”i modus”.

Organisasjon:

4. Hvor godt mener du at du kjenner til KV sin organisasjon?
5. Kjenner du til din avdeling sin verneorganisasjon?
6. Kjenner du til saker som har vært tatt opp ved din avdeling, tjenestevei eller gjennom verneorganisasjon, som har gjort tjenesten tryggere?

Sikkerhetsstyring:

7. Hvor godt mener du at du kjenner til KV sitt sikkerhetsstyringssystem?
8. Har du fått undervisning i dens formål og oppbygging?

9. Kjenner du til KV sine risikovurderinger (RV) og prosedyrer (PRO)?

Reason:

Barrierer/Latente forhold:

10. Har du deltatt på arbeid hvor det på forhånd ble gått gjennom RV og PRO?
11. Har du deltatt på arbeid hvor du vet at en slik gjennomgang skulle vært gjort, uten at den ble det?
12. Har du opplevd brudd på RV og PRO? Utdyp gjerne.
13. Har du blitt satt til oppgaver som du vet bryter med sikkerhetsbestemmelser?
14. Føler du at du får den nødvendige beskyttelsen om bord (både fysisk og operasjonelt) for å ha en trygg arbeidssituasjon?

«The unrocked boat»:

15. Kjenner du noe til antall på uønskede hendelser i KV, og hvordan er din oppfatning om dette antallet?
16. Syns du KV bruker for mye eller for lite ressurser på sikkerhet?
17. Har du opplevd at å «løse oppgaven» har blitt satt foran din sikkerhet?
18. Sjef KV gir årlig ut en oversikt over 2-3 ”fokusområder”, for eksempel fallskader, øyeskader osv. Mener du det er en fornuftig måte å få ned antall hendelser på, eller får denne type hendelser da ufortjent mye oppmerksomhet på bekostning av andre hendelser?

Rapporterende

19. Hva mener du med et avvik?
20. Kjenner du til hvordan du kan rapportere avvik/uønskede hendelser?
21. Leier KV aktivt etter feil, nærhell, prosessforstyrrelser og små lokale feil av alle slag?
22. Har du noen gang rapportert et avvik? Og hvordan ble du i tilfelle behandlet når du gav beskjed?
23. Har du unnlatt å rapportere om avvik? Hvorfor?

24. Mener du KV har gode retningslinjer for hva som skal rapporteres?
25. Mener du at disse retningslinjene blir fulgt?

Rettferdig

26. Våger du å gi beskjed oppover i organisasjonen om farer du opplever?
-Om du har gjort det, hvordan opplevde du responsen?
27. Føler du at fokus på å finne og rapportere feil er arbeidskrevende og fører til at man blir lei?
28. Oppfordrer KV til å se etter bedre løsninger?
 - Belønnes dette lokalt?
 - Belønnes dette sentralt?
29. Hvordan oppfatter du at uønskede hendelser blir håndtert? Er fokus på læring og forbedring, eller er fokuset å finne «syndebukken»?

Fleksibel

30. Er du kjent med organisasjonen om bord på ditt fartøy?
31. Er det forskjell på organisasjonen om bord i det daglige og i en nødsituasjon?
32. Føler du at havariorganisasjonen er tilpasset behov for hurtige avgjørelser?
33. Føler du at du har den myndighet du behøver for å treffe viktige avgjørelser når tiden er knapp?

Lærende

34. Har du fått opplæring i hvordan du skal opptre sikkert på din arbeidsplass, og hvilken?
35. Kjenner du til om det er et system for tilbakemelding på avvik og uønskede hendelser?
36. Tror du at KV ved å ha fokus på små feil kan unngå større feil senere?
37. Settes det av tid til opplæring av nye mannskaper?
38. Settes det av tid til vedlikehold og repetisjon av kunnskap?
39. Mener du at det settes av nok tid til repetisjon av undervisning/øvelse innen sikkerhetsrelatert aktivitet?

40. Settes det av tid til opplæring i nye/endrede prosedyrer?

41. Settes det av tid til opplæring av nytt utstyr?

HRO:

Preoccupation with failures rather than successes, Opptatt av svikt heller enn suksesser

42. Har du blitt oppfordret til å gi beskjed om feil/avvik?

43. Har du meldt fra om feil/avvik i den daglige driften?

44. Opplever du at kollegaer og foresatte er åpne om tidligere feil, slik at du kan lære av det som er gjort før?

45. Kjenner du til om det blir utført systematiske runder om bord for å avdekke feil og mangler?

Reluctance to simplify, Motvilje mot å forenkle

46. Er det vanlig å diskutere feil om bord? Både egne og andres?

47. Er du og dine kollegaer opptatt av sikkerheten om bord, blir den diskutert på jobb og/eller på fritiden?

48. Er det lett å rapportere om feil og mangler?

Sensitivity to operations, Følsomhet for operasjoner

49. Mener du at ”operatørene” har forståelse for hele operasjonen de er en del av?

50. Kjenner du til rutiner eller praksis for å sikre felles forståelse for komplekse operasjoner?

51. Mener du at KV daglig gjennom etablerte rutiner, barrierer og sikkerhetsarbeid unngår ulykker?

Commitment to resilience, Forpliktelse til robusthet.

52. Er KV opptatt av redundans(Forklares ved behov)

-når det gjelder materiell?

-når det gjelder personell/kompetanse?

53. Blir redundans sett på som en kostnad eller sikkerhet?
54. Har KV en bemanning utover det som er et minimum for å få et fartøy til å fungere?
55. Har KV en bemanning utover minimum for at fartøyene skal være fullt operative og løse alle pålagte oppgaver?
56. Mener du at det er mulig å unngå alle ulykker? Hvorfor/hvorfor ikke?

Deference to expertise, Respekt/tiltro til ekspertise.

57. Opplever du at dine foresatte tar sikkerheten på alvor, og går foran som gode eksempler?
58. Hvordan mener du selv at du tar hensyn til sikkerhet i forhold til å få gjort oppgaver raskt og enkelt?
59. Mener du at de med mest kunnskap om en oppgave blir lyttet til og tatt med på råd?
60. Blir de mest erfarne benyttet til de vanskeligste oppgavene?

Avsluttende spørsmål

61. Kjenner du Kystvakten sitt motto?
62. ”Alltid tilstede-klar med det vi har” Kan du gi uttrykk for hva du føler om det mottoet? Hva mener du det betyr? Kan det virke motiverende i sikkerhetssammenheng?
63. Mener du KV er en virksomhet med kompleks teknologi, systemer som er avhengige av hverandre (tette koblinger) og stort skadepotensiale?
64. Hadde KV hatt flere ulykker uten et sikkerhetsstyringssystem?
65. Er det spørsmål du savner, eller noe mer du kunne tenkt deg å fortelle?