



*Samspillet mellom konsulentvirksomhet og kunde i arbeidet med sikkerhetskultur
- Et casestudie av Safetec og Jernbaneverket*

Forfatter: Anna-Louise Johannessen

Master i Samfunnssikkerhet

Universitetet i Stavanger

Våren 2015

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I
SAMFUNNSSIKKERHET**

MASTEROPPGAVE

Denne oppgaven unntas offentligheten i to år fra 19.5.2015

SEMESTER:

Vår 2015

FORFATTER:

Anna-Louise Johannessen

VEILEDERE:

Kari Kjestveit (UiS)

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

*Samspillet mellom konsulentvirksomhet og kunde i arbeidet med sikkerhetskultur
- Et casestudie av Safetec og Jernbaneverket*

EMNEORD/STIKKORD:

Sikkerhetskultur, Safetec, Jernbaneverket, Principal-Agent, konsulentvirksomhet, forretningsmessig tjenesteyting, regulering, tilsyn, organisasjonsutvikling, tverrfaglig samarbeid.

SIDETALL: 107 (inkl. forside, innholdsfortegnelse og vedlegg)

ANTALL ORD: 27 712

STAVANGER 19.5.2015

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	
FORORD	
LISTE OVER FIGURER	
1.0 INNLEDNING	1
2.0 PROBLEMAVGRENSING	4
2.1 PROBLEMFOMULERING.....	4
2.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL	5
2.3 OVERSIKT OVER OPPGAVEN.....	5
3.0 TEORI	6
3.1 RISIKOSAMFUNNET	6
3.2 SIKKERHETSKULTUR.....	7
3.2.1 <i>Det funksjonelle perspektivet</i>	8
3.2.2 <i>Det fortolkende perspektivet</i>	9
3.2.3 <i>Systemteori</i>	10
3.2.4 <i>Sikkerhetskulturens ulike elementer</i>	11
3.3 KARTLEGGING AV SIKKERHETSKULTUR	13
3.3.1 <i>Kartlegging av sikkerhetsklime</i>	14
3.3.2 <i>Kvalitative studier av sikkerhetskultur</i>	14
3.4 KONSULENTVIRKSOMHET	15
3.4.1 <i>Really Responsive Risk-based Regulation</i>	16
3.4.2 <i>Tilpasning av teorien til problemfeltet</i>	18
3.5 TVERRFAGLIG SAMARBEID	21
4.0 METODE	24
4.1 CASESTUDIET	24
4.1.2 <i>Casebeskrivelse: Safetec & Jernbaneverket</i>	26
4.2 KVALITATIV METODE	27
4.2.1 <i>Strategisk utvalg</i>	28
4.2.2 <i>Semistrukturert intervju</i>	29
4.2.3 <i>Intervjuguide</i>	30
4.3 DATAINNSAMLINGEN.....	31
4.3.1 <i>Informert samtykke og anonymitet</i>	32
4.3.2 <i>Datalagring</i>	32
4.4 DATAANALYSE	34
4.5 FORSKNINGSETISKE BETRAKTNINGER	35
4.5.1 <i>Pålitelighet og gyldighet</i>	36
4.5.2 <i>Validitet</i>	37

4.5.3	Reliabilitet og overføringsverdi.....	38
4.5.4	Forskningens kvalitet.....	39
5.0	PRESENTASJON AV FORSKNINGSRESULTATER	41
5.1	FORSTÅElsen AV BEGREPET SIKKERHETSKULTUR HOS KONSULENTVIRKSOMHET OG KUNDE	42
5.1.1	<i>Oppfattelse av begrepet sikkerhetskultur.....</i>	42
5.1.2	<i>Styring av sikkerhetskultur</i>	44
5.1.3	<i>Akademisk forankring.....</i>	45
5.2	SAFETECs TILNÆRMING TIL KARTLEGGINGEN.....	46
5.2.1	<i>Forutsetninger for samarbeidet.....</i>	46
5.2.2	<i>Metode for kartlegging av sikkerhetskultur</i>	46
5.2.3	<i>Strategi og relasjon</i>	49
5.3	JBVs TILNÆRMING TIL KARTLEGGINGEN	52
5.3.1	<i>Forutsetninger for samarbeidet.....</i>	52
5.3.2	<i>Strategi og relasjon</i>	53
5.4	FORVENTNINGER TIL SAMSPILLET MELLOM PARTENE.....	54
5.4.1	<i>Erfaringsbasert tilnærming</i>	54
5.4.2	<i>En todelt dialog for samhandling</i>	55
5.4.3	<i>Koordinering og samarbeid.....</i>	56
6.0	ANALYSE OG DRØFTING	58
6.1	HVORDAN OPPFATTER SAFETEC OG JBV BEGREPET SIKKERHETSKULTUR.....	58
6.1.1	<i>Perspektiver på sikkerhetskultur i kartleggingsarbeidet</i>	60
6.1.2	<i>Styring av sikkerhetskultur</i>	61
6.1.3	<i>Sikkerhetskulturens elementer i JBV.....</i>	63
6.2	SAMSPILLET MELLOM SAFETEC OG JBV I LYSET AV MODERNE REGULERINGSTEORI	66
6.2.1	<i>Really Responsive Risk-based Regulation</i>	66
6.2.1.1	<i>Regulatory design.....</i>	67
6.2.1.2	<i>Tools & Rules.....</i>	68
6.2.1.3	<i>Implementation.....</i>	72
6.3	SAMSPILLET MELLOM SAFETEC OG JBV I LYSET AV TEORI KNYTTET TIL TVERRFAGLIGHET.....	74
6.4	CASESTUDIETS IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING	78
7.0	KONKLUSJON	81
8.	REFERANSER.....	82
8.1	LITTERATURLISTE.....	82
8.2	REFERANSER FRA INTERNETT.....	87
9.	VEDLEGG	90
	VEDLEGG 1- INFORMASJONSSKRIV TIL INFORMANTER	91
	VEDLEGG 2- INTERVJUGUIDE TIL INFORMANTER I SAFETEC	92
	VEDLEGG 3- INTERVJUGUIDE TIL HOVEDINFORMANT FRA JBV	94
	VEDLEGG 4- INTERVJUGUIDE TIL SEKUNDÆRINFORMANTER FRA JBV	96

Sammendrag

Formålet med dette forskningsprosjektet har vært å utforske problemformuleringen; Hva kjennetegner samspillet mellom konsulentvirksomhet og kunde i arbeidet med å analysere kundens sikkerhetskultur? Denne problemstillingen har sitt opphav i den voksende trenden i Norsk næringsliv, hvor innleie av konsulenttenester for å løse sikkerhetsfaglige problemstillinger er økende. Det er konsulentvirksomhetens rolle som tredjepart mellom organisasjon og myndighet som utforskes i dette forskningsprosjektet. Oppgaven baseres på en kvalitativ metode, hvor problemstillingen drøftes i lyset av teori knyttet til sikkerhetskultur, reguleringsteori og tverrfaglighet.

Oppgaven er gjennomført som en kvalitativ casestudie av samarbeidet mellom Safetec og Jernbaneverket i forbindelse med kartlegging av sikkerhetskulturen i Jernbaneverket. Datainnsamlingen fra dette forskningsprosjektet har synliggjort flere karakteristikk ved samspillet mellom partene. Det argumenteres for at forståelsen av hva sikkerhetskultur er, er av betydning for samspillet. Det argumenteres videre for at moderne reguleringsteori er overførbart til Safetecs rolle som tredjepart. Til slutt drøftes tverrfagligheten som oppstår mellom partene, hvor en todelt dialog for prosjektledelse og prosjektutførelse bidrar til å styrke samspillet mellom partene. Oppgaven konkluderer med at gjensidig tilpasning, tillit og tverrfaglig samarbeid kjennetegner samspillet mellom Safetec og Jernbaneverket.

Funnene fra forskningsprosjektet vurderes å ha relevans for tilsvarende relasjoner som oppstår i et partssamarbeid mellom to aktører. Kjennetegnene ved relasjonen er universelle elementer som tillit, gjensidig tilpasning og tverrfaglighet, sett i lyset av moderne reguleringsteori. Konsulentvirksomhetens rolle som tredjepart vurderes å bidra til en økt sikkerhet i den enkelte organisasjon, såfremt konsulentvirksomheten evner å forstå organisasjonens kontekst. Dette vil også kunne bidra til et mer effektivt tilsynsregime. Casestudiets empiriske resultater trekker på sentrale elementer fra fagområdet endringsledelse.

Forord

Dett var dett! Denne oppgaven markerer slutten på to år på mastergradsstudiet i samfunnssikkerhet ved UiS. Det har vært lærerike år både personlig og faglig. Jeg er ikke kjent for å ta lettvinte løsninger, og det har til tider vært veldig krevende å sjonglere mine ambisjoner, arbeidsforhold og studier samtidig. En av mine studievenner sa det så greit etter første eksamen på masterstudiet: «Jaja Anna-Louise, går det ikke godt så går det over!» Og nå er det jammen meg over, så får vi se om det går godt! Mye har skjedd, og nå gjenstår det å takke de som har mye av æren for denne oppgaven:

En stor takk må rettes til informanter og tilretteleggere som har bidratt til datainnsamlingen. Uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave!

Tusen takk til mine foreldre og søsken! God arbeidsmoral, disiplin og evnen til å kjøre på når det butter imot har jeg tatt med hjemmefra. Det har virkelig kommet godt med på veien hit.

Takk til min kjære samboer Lars Henning, for at du holder ut med meg når kaoset er komplett og det føles som om alt går galt. Takk for kjærlighet og tålmodighet. Du har meg.

Takk til min veileder på UiS, Kari Kjestveit, som har bidratt med mange gode innspill og oppmuntrende ord. Setter utrolig stor pris på at du har vært så åpen og smilende, bedre veileder skal man lete lenge etter!

Jeg vil også rette en stor takk til gode venner og skrivekyndige korrekturlesere! Tusen takk til dere som har lest og kommentert oppgaven, og fordi dere har vist forståelse for at jeg ikke har vært delaktig i det sosiale de siste 6 årene. Nå håper jeg studietiden er over og at jeg slipper å bruke kveldene på å lese!

Til slutt må jeg takke Molly. Tusen takk for at du aldri kommenterer og ser enkelt på ting. Takk for at du lærer meg å slappe og nyte øyeblikkene. Vi mennesker er kompliserte...

Liste over figurer

Figur 1: Delkulturer	12
Figur 2: Overlappende kulturer	13
Figur 3: Really Risk-based Regulation.....	19
Figur 4: Tverrfaglig samspill.....	22

1.0 Innledning

De senere årene har debatten omkring samfunnets evne til å skape robuste organisasjoner som evner å forutse uønskede hendelser fått stor oppmerksomhet. Vi ser at samfunnet står ovenfor store utfordringer knyttet til kompleksiteten i den moderne infrastruktur: Gjensidig avhengighet i forhold til handel, infrastruktur, økonomi på tvers av landegrenser og aktører øker graden av usikkerhet og tvetydighet når ulykker inntreffer (Turner & Pidgeon, 1997). Denne globaliseringen av lokale farer medfører at uønskede hendelser som hender et sted i verden, kan få betydningsfulle konsekvenser på motsatt side av kloden. Terrorangrepet 11.September 2001 markerte for alvor fremveksten av denne typen samfunnstrusler. I 2002 ble begrepet *samfunnssikkerhet* alminneliggjort i stortingsmelding nr. 17. Begrepet rommer en forståelse av at robusthet og resiliens som viktige forutsetninger for at samfunnet skal være rustet til å håndtere fremveksten av de nye samfunnstruslene, som preges av usikkerhet, kompleksitet og tvetydighet:

” ... den evne samfunnet har til å opprettholde viktige samfunnsfunksjoner og ivareta borgernes liv, helse og grunnleggende behov under ulike former for påkjenninger”.

(Stortingsmelding nr. 17, 2002:4).

Som følge av den økende sikkerhetstrusselen i samfunnet, ofte rettet mot kritisk infrastruktur, har også norske bedrifter skjerpet sin innsats og økt sine investeringer i sikkerhet, sikring og beredskap. Nye typer trusler krever også nye måter å tenke sikkerhet på, hvor en modell ikke nødvendigvis passer for alle samfunn eller organisasjoner. Det hevdes at vi lever i den tredje tidsalderen for sikkerhet, hvor myndigheter og arbeidslivet beveger seg bort fra pålegg og regulering for å øke sikkerheten. I stedet arbeides det mot en større grad av selvregulering og funksjonsbaserte lovverk (Hale & Hovden, 1998). Det stilles høye krav fra myndigheter og borgere til at bedrifter som opererer med risikorelatert virksomhet skal ha etablerte, strukturerte og effektive sikkerhetstiltak. Disse tiltakene skal ivareta en forsvarlig håndtering av alle sikkerhetsrelaterte problemstillinger knyttet til bedriftens kjerneprosesser, gjennom organisasjonens strukturer, rutiner og prosedyrer. Slike strukturelementer kan styres formelt fra organisasjonens ledelse. Likevel forutsettes det at organisasjonens atferd gjenspeiler de formelle strukturer og krav, for å påse at organisasjonen ikke utsetter samfunnet for uønskede hendelser,.

Etter en rekke store ulykker i den norske oljeindustrien på 1970-tallet, ble ”cowboykulturen” for alvor utpekt som en utløsende årsak til sviktende system- og personsikkerhet offshore (Vinnem, 2009; Stavanger Aftenblad, 2012). Dette medførte en bransjemessig erkjennelse av behovet for systematisk sikkerhetsarbeid med fokus på helse, miljø og sikkerhet (Haukelid, 1999:47). En av de mest kontekstavhengige og særegne forutsetningene for god sikkerhet i organisasjoner kan sies å være de kulturelle normer, artefakter, holdninger og antakelser knyttet til sikkerhet. Til sammen danner disse utgangspunktet for virksomhetens sikkerhetskultur. I sikkerhetsfaglig kontekst definerer man gjerne organisasjonens sikkerhetskultur som de samlede verdier, oppfatninger, forståelser og atferd knyttet til sikkerhet (Turner & Pidgeon, 1997). En kultur vil dermed alltid være tilstede i samhandlingen mellom individ og struktur. De lærde strides likevel om hvorvidt sikkerhetskultur er et sosialkonstruktivistisk fenomen som genereres organisk og i liten grad kan styres, eller hvorvidt sikkerhetskulturen er et organisasjonspsykologisk anliggende som kan påvirkes og dermed er funksjonelt (Glendon & Stanton, 2000).

I lyset av deregulerings tidsalder og samfunnets høye krav til sikker drift i høyrisikoindustri, kan det være en utfordring for organisasjoner å forstå hvilke lovmessige krav det stilles til organisasjonssikkerhet. Bildet kompliseres ytterligere når man skal vurdere hvordan ulike hensyn bør balanseres i den enkelte organisasjon. Sikkerhet vil alltid være ett av flere interesseområder i organisasjonen som krever ressurser. Det er ikke nødvendigvis slik at bedriftens interne ressurser besitter tilstrekkelig kompetanse eller kunnskap til å ivareta alle aspektene ved sikkerhetsarbeidet som det stilles krav til. I tråd med prinsippene for selvregulering som myndighetene legger føringer for, kan det for enkelte bedrifter være utfordrende å tolke hva som egentlig kreves for å ivareta sikkerheten og dermed hva som er lovlig for den enkelte organisasjon.

Flere organisasjoner velger i dag å benytte seg av konsulenttenester for å løse sikkerhetsfaglige problemstillinger og oppgaver, og søker bistand til eksempelvis å fortolke regelverket og kravene som stilles av myndighetene. Årsakene til dette kan være mange, heriblant et svingende arbeidsmarked med begrenset tilgang på sikkerhetsfaglig kompetanse, mangel på intern kompetanse eller kortvarig behov for sikkerhetsfaglig ekspertise. Ofte innebærer bistand fra eksterne sikkerhetseksperter leveranse av tekniske løsninger og/eller rådgivning. I løpet av de siste årene er det flere forskningsprosjekter som har studert og beskrevet hvordan ulike typer

selskap anvender konsulenter for å imøtekomme organisasjonens kompetansebehov og ivareta myndighetenes krav til sikkerhet (Ryggvik, 2004; Gabrielsen et al., 2007; Klein & Lange, 2012). Forskningsprosjektene presenterer ulike faglige perspektiver og tema knyttet til anvendelsen av eksterne eksperter i ulike bransjer. Konsulentvirksomheter som leverer sikkerhetsfaglige tjenester, vil ofte tilby håndtering av og rådgivning innen risikostyring, barrierehåndtering, beredskap, krisehåndtering, samt sikkerhetskultur. Det er verdt å merke seg at det trolig er vesentlige forskjeller mellom å levere tekniske tjenester innen sikkerhet og det å bistå som veileder, rådgiver og endringsagent innen fagområdet. Sistnevnte tjeneste er av kvalitativ art og det kan trolig by på utfordringer når det kommer til organisasjonsforståelse og relasjonene mellom konsulentvirksomhet og kunde. Rollen som tredjepart er i senere år trukket inn i moderne reguleringsteori, ettersom private aktører i større grad involveres som et mellomledd mellom myndighetene og organisasjoner. Gunningham & Grabosky (1998) fremhever rollen som tredjepart som et sentralt element i det de definerer som *Smart Regulation*. Selv om konsulentvirksomheter har vist seg som velegnede aktører til å veilede og gi råd til virksomheter, kan det samtidig tenkes å by på utfordringer med hensyn til arbeid med meget kontekstavhengige elementer som sikkerhetskultur.

Den norske regjeringen bruker betegnelsen *forretningsmessig tjenesteyting* for konsulentvirksomheter og bedrifter som leverer tjenester til det øvrige næringslivet (Nærings- og fiskeridepartementet, 2014). Muligheten for innleie av sikkerhetsfaglig ekspertise for å ivareta sikkerheten og tilfredsstille myndighetskrav i den enkelte organisasjon, er et fenomen som er under vekst i dagens næringsliv. I en kartlegging gjennomført av NAV i 2008 kommer det frem at trenden innen forretningsmessig tjenesteyting på tvers av fagområder, trolig vil fortsette de kommende tiår:

«Næringen består for en stor del av konsulentselskaper og har vokst seg stor blant annet som følge av at andre næringer har satt ut deler av driften til bedrifter i denne næringen. Fortsatt økt spesialisering av oppgaver i virksomheter og et fortsatt stigende utdanningsnivå i befolkningen, tilsier at veksten innen forretningsmessig tjenesteyting vil fortsette.» (Furuberg et al., 2014:16)

2.0 Problemavgrensing

Vi ser en historisk utvikling som peker på tydelige endringer i trusselbildet, hvor nye problemstillinger krever proaktive løsninger. Man ser en dreining mot at sikkerhet i større grad handler om å skape robusthet og resiliens ved å håndtere komplekse interaksjoner mellom menneske og system gjennom ledelse, fremfor barrierestyling (Reason, 1997; Turner & Pidgeon, 1997; Hale & Hoven, 1998; Aven et al, 2004). Fremveksten av begrepet sikkerhetskultur adresserer mange av utfordringene som oppstår i møtet mellom menneske og system, og er et moteriktig begrepet i arbeidet med sikkerhet. Vi ser at myndighetene i større grad legger til rette for at den enkelte organisasjon skal definere egne risikoakseptkriterier og hva som er god sikkerhet for dem. I søken på å tilfredsstille myndighets- og samfunnskrav til sikkerhet ser vi også en fremvekst av at organisasjoner søker konsulentbistand for å løse sikkerhetsfaglige oppgaver. Her har arbeidet med sikkerhetskultur utviklet seg til å bli et attraktivt marked for konsulentvirksomheter, hvor både store og små organisasjoner søker bistand. Viktige forutsetninger for et slikt samarbeid antas å være partenes oppfatning av begrepet sikkerhetskultur, hva sikkerhetskultur omfatter og arbeides med, samt partenes ulike roller og relasjon i samspillet. En viktig antakelse som ligger til grunn for denne oppgaven er forventningen om at partenes oppfattelse av hva sikkerhetskultur er, har betydning for samspillet dem imellom. Hensikten med dette forskningsprosjektet er derfor å utforske hva som kjennetegner samspillet dem imellom, når partene samarbeider om å analysere kundens sikkerhetskultur.

2.1 Problemformulering

Hva kjennetegner samspillet mellom konsulentvirksomhet og kunde i arbeidet med å analysere kundens sikkerhetskultur?

2.2 Forskningsspørsmål

Forskningsspørsmålene er formulert med utgangspunkt i Norman Blaikie (2010) sine anbefalinger til spørsmål som søker å utforske, beskrive og forstå sosiale fenomener. Formålet med forskningsspørsmålene er å understøtte og operasjonalisere arbeidet med å besvare oppgavens problemstilling. Følgende forskningsspørsmål er utarbeidet for å utforske hva som kjennetegner samspillet mellom konsulentvirksomhet og kunde i arbeidet med å analysere kundens sikkerhetskultur:

- Hvordan oppfatter konsulentvirksomheten og kunden begrepet sikkerhetskultur?
- Hvordan foregår samspillet mellom konsulentvirksomhet og kunde, i lyset av moderne reguleringsteori?
- Hvordan foregår samspillet mellom konsulentvirksomhet og kunde, i lyset av teori knyttet til tverrfaglighet?

2.3 Oversikt over oppgaven

Innledningsvis vil oppgaven presentere en gjennomgang av det teoretiske rammeverket som er lagt til grunn for dette forskningsprosjektet. Rammeverket består av teorier og modeller knyttet til sikkerhetskultur, forretningsmessig tjenesteyting, reguleringsteori, samt tverrfaglig samarbeid. Deretter presenteres de metodiske overveielser som er gjort i forbindelse med dette prosjektet. Etter å ha redegjort for teori og metode presenteres relevante funn fra forskningsprosjektets datainnsamling, som vil bidra til å besvare forskningsspørsmålene og den overordnede problemformulering. Deretter drøftes implikasjoner av koblingen mellom teori og empiri, samt mulige feilkilder. I det første analysekapittel kartlegges forståelsen av begrepet sikkerhetskultur både hos konsulentvirksomhet og kunde. I andre analysekapittel drøftes samspillet mellom partene i lyset av moderne reguleringsteori. Det siste analysekapittelet tar sikte på å drøfte tverrfaglige betraktninger i samspillet mellom konsulentvirksomhet og kunde. Gjennom analyse og drøfting vil oppgaven utforske hvordan partene samarbeider om å analysere kundens sikkerhetskultur. Avslutningsvis vil forskningsspørsmålene analyseres også med henblikk på å utforske hvilken nytte resultatene fra dette forskningsprosjektet kan ha ut over selve casestudiet, i lyset av konteksten som er presentert innledningsvis.

3.0 Teori

Teorikapittelet presenterer de teorier og modeller som er vurdert å være relevante og interessante å anvende i drøftingen av oppgavens empiriske felt. Innledningsvis presenteres ulike diskurser og perspektiver på begrepet sikkerhetskultur og på hvilke måter dette kan tolkes og brukes. Deretter belyses ulike tolkninger på muligheten for å måle og styre sikkerhetskultur. Det forventes at denne teorianvendelsen vil være nyttig for å utforske hvorvidt oppfatningen av sikkerhetskultur er av betydning for samspillet mellom partene. Videre presenteres det, og argumenteres for at samspillet mellom konsulentvirksomhet og kunde kan sees i lyset av moderne reguleringsteori. Hensikten er å utforske kjennetegn ved partenes samspill gjennom en fortolkning av etablert teori omkring tilsyn og regulering, og vurdere hvorvidt teorien er overførbar til oppgavens kontekst. Avslutningsvis presenteres teori knyttet til tverrfaglig samarbeid for å utforske hva som kjennetegner partenes relasjon og samspillet i praksis. Teoriene som presenteres gjenspeiler mine forventninger til funn fra forskningsprosjektet. Jeg forventer å finne kjennetegn ved samspillet som er forenelig med moderne reguleringsteori, og hvor partenes oppfattelse av sikkerhet og kultur påvirker hvordan de jobber sammen. Det forventes også at partenes ulike erfaring og kompetanse bidrar til et tverrfaglig samarbeid i kartleggingsprosessen.

3.1 Risikosamfunnet

Dagens industrisamfunn setter i stor grad sin lit til menneskets evne til å kontrollere energifrigivelse som oppstår gjennom teknologisk produksjon og styring av infrastruktur. Når dette svikter og energibalansen kommer ut av kontroll, eksempelvis gjennom systemsvikt eller utilsiktet menneskelig handling, står vi i dag i fare for at små feil medfører samfunnsulykker og katastrofer (Turner & Pidgeon, 1997). Det moderne risikosamfunnet har medført en betydelig trussel for den subjektive sikkerheten som enkeltindividet tilstreber. I et juridisk perspektiv er personsikkerhet og velferd for enkeltmenneske ifølge Waldron (2006) en funksjon av individuell trygghet, som skapes gjennom tillit til samfunnet og som er et subjektivt anliggende. Her hevder også Zedner (2009) at en viktig nyanse ved subjektiv sikkerhet er den individuelle følsomheten ovenfor risiko og farer. Risikosamfunnets ustabile og komplekse karakteristikk kan på denne måten påvirke enkeltmenneskets opplevelse av trygghet ulikt, avhengig av individets forutsetninger og kontekst. Ulrich Beck (1986) sine sosiologiske perspektiver omkring

risikosamfunnet kan sies å være beskrivende for karakteristikene ved mange av samfunnskrisene vi ser i dag. Menneskets kontroll over økonomi, teknologi og vitenskapen bidrar til et samfunn som nyttemaksimerer ressurser og dermed demoraliserer forutsetningene for vår suksess (Lupton, 2013). Beck peker på at risikosamfunnet selv skaper sine katastrofer gjennom det han kaller *acts of society*. De samfunnsskapt katastrofene har dannet utgangspunkt for teorier som belyser menneskets rolle i samspillet med teknologi, og et viktig bidrag i denne litteraturen er forskningen knyttet til *Man Made Disasters* og *Normal Accidents* (Turner & Pidgeon, 1997; Perrow, 1984). Essensen i mye av denne litteraturen peker på det kompliserte samspillet mellom individ og struktur, hvor menneskets evner til å forstå kompleksiteten i vår moderne teknologi resulterer i uønskede hendelser og katastrofer. De lærde strides om hvorvidt organisatorisk sikkerhetskultur er synder eller frelser i møtet mellom menneske og teknologi (Perrow, 1984; Reason, 1997).

3.2 Sikkerhetskultur

Begrepet sikkerhetskultur handler om hvordan organisasjonen og dens aktører forholder seg til sikkerhet, og har et nært slektskap til definisjonen av organisasjonskultur. En organisasjonskultur kan ifølge Henning Bang (2011) defineres som en organisasjons samling av felles verdier, normer og oppfatninger av virkeligheten. Disse utvikles gjennom samhandling mellom mennesker og i relasjon til omgivelsene. Begrepet organisasjonskultur hadde sin opprinnelse på 1980-tallet og har utviklet seg til å omfatte to sentrale komponenter som oppstår gjennom samhandling. Ifølge Schein (1990) er det første komponentet konsensusen som eksisterer omkring meninger, betydninger og modeller for handling hos organisasjonens medlemmer. Med andre ord hva ulike aktører synes er akseptabel atferd og holdning. Det andre komponentet defineres av Schein (1990) som kulturuttrykket, og er manifestasjoner av kulturinnholdet gjennom handling, symboler, systemer og ritualer. Komponentene må sees som gjensidig avhengige, ettersom kulturuttrykket vil påvirke kulturinnholdet og vice versa. Ifølge Cameron & Green (2009) er bevisstheten omkring organisasjonskulturens bestanddeler en viktig forutsetning for å kunne påvirke den (Cameron & Green, 2009:256). Historisk sett har det på tross av ulike perspektiver, rådet en konsensus innen sikkerhetsfagene om at sikkerhetskultur omhandler hvordan organisasjonens aktører oppfatter, verdsetter og prioriterer sikkerhet i sitt arbeid, på tvers av organisasjonen. (Reason, 1997; Perrow, 1984; Turner & Pidgeon, 1997). Likevel finnes det ingen enhetlig definisjon av begrepet som omfavner alle elementene ved de ulike

perspektivene på sikkerhetskultur. Det er forfattet en rekke litteratur omkring begrepets betydning og innhold, og definisjonene av begrepet har vært mange (Zhang et al., 2002; Guldenmund, 2000).

Hvordan konsulentvirksomheten og kunden oppfatter og forstår sikkerhetskulturbegrepet antas å ha betydning for hvordan partene samarbeider om sikkerhetskultur, og får dermed betydning for samspillet dem imellom. De ulike perspektivene og tolkningene av begrepet og muligheten for å måle og styre sikkerhetskultur presenteres derfor med henblikk på å avdekke hvilke tolkninger av begrepet, og dets egenskaper, som er mulig å identifisere hos konsulentvirksomhet og kunde i denne oppgaven.

3.2.1 Det funksjonelle perspektivet

Det funksjonelle perspektivet på sikkerhetskultur har sitt utspring fra ledelsesteori og organisasjonspsykologi presentert på 1980-tallet. Perspektivet fremhever at organisasjonens grad av sikkerhet kunne spores tilbake til felles antakelser, holdninger og handlinger blant de ansatte (Peters & Waterman, 1984; Deal & Kennedy, 1984). Dermed ble det sett på som gunstig å sammenfatte felles verdier og holdninger for å lede de ansatte til å dele et verdisett som var forenelig med organisasjonens målsetning og sikker drift. Det finnes flere teoretiske artikler hvor en funksjonalistisk *top-down* strategi presenteres som en strategi for å endre sikkerhetskultur (DeJoy, 2004; Hudson, 2007). I det funksjonelle perspektivet kan sikkerhetskulturen sees som en mer eller mindre positiv attributt ved organisasjonen. Den blir benyttet som et verktøy med henblikk på å styre organisasjonen mot ledelsenes vedtatte ideologi (Glendon & Stanton, 2000). Det ligger dermed en forventning om at sikkerhetskultur er en målbar størrelse som kan endres og reguleres ved å tilpasse individenes holdninger og tanker omkring sikkerhet. Perspektivet er blitt kritisert for å fremstille et manipulativt og et forenklet bilde av kompliserte sosiale prosesser, som ikke kan måles via indikatorer eller styres gjennom rutiner og prosedyrer (Glendon & Stanton, 2000:194-195). I 2002 forsøkte en rekke forskere fra Aviation Research Lab i Illinois, USA å foreta en revisjon og avklaring av begrepet slik det anvendes innen sikkerhetsfagene. Zhang et al. (2002) sin tilnærming til prosjektet var å studere fellesnevne i definisjoner blant 30 konkrete publikasjoner med definisjoner av begrepet i perioden 1974-2001. Forskningsresultatet ble sammenfattet i en funksjonalistisk definisjon av sikkerhetskultur, hvor etterlevelse av "korrekte" handlingsmønstre fremheves som avgjørende for sikkerhetskulturen:

*“The enduring value and priority placed on worker and public safety by everyone in every group at every level of an organization. It refers to the extent to which individuals and groups will **commit** to personal responsibility for safety; act to **preserve, enhance and communicate** safety concerns; strive to actively learn, **adapt and modify** (both individual and organizational) behaviour based on lessons learned from mistakes; and be rewarded in a manner **consistent with these values**”*

(Zhang et al. 2002, utheving tillagt)

3.2.2 Det fortolkende perspektivet

Det fortolkende perspektivet har opphav i sosialantropologien, og tolker kulturelle organisasjonstrekk som utfall av komplekse fenomener som oppstår gjennom sosiale relasjoner (Hofstede & Hofstede, 2005). I dette perspektivet vil hensikten med å studere sikkerhetskultur være å utforske, forstå og beskrive organisasjonens kulturelle trekk og hvordan den påvirker sikkerheten. Det eksplorative formålet til dette perspektivet søker å forstå sikkerhetskultur som fenomen gjennom observasjon, uten nødvendigvis å hevde at man kan måle eller styre den gjennom strukturelle forhold. I lyset av DeJoy sin kulturtilnæringsmodell representerer dette perspektivet en *bottom-up* tilnærming, hvor organisasjonens medlemmer skaper kultur gjennom interaksjon med menneske og system (Dejoy, 2004). Kulturen vil heller ikke tilhøre grupperinger i organisasjonen, men skapes og utvikles av alle individene i organisasjonen (Glendon & Stanton, 2000). Mats Alvesson (2002) presenterer i sin teori at en kulturell endring skjer som en naturlig sosial bevegelse som oppstår over tid, etter hvert som organisasjonens medlemmer tilpasser sin atferd til nye innspill gjennom interaksjon. Denne organiske og inkrementelle prosessen vil gradvis endre verdier, normer og grunnleggende antakelser, altså kulturinnholdet, og dermed også fundamentet i organisasjonskulturen. Det fortolkende perspektivet vil kunne peke på at tiltak og prosedyrer for å endre sikkerhetskulturen utelukkende vil skape “fasadeforandringer”, som ikke røkter ved kulturens kjerne (Alvesson, 2002:250). Richter & Koch (2004) sin forskning presenterte et fortolkende perspektiv på sikkerhetskultur i lyset av Alvesson (2002) sine perspektiver og kulturmetaforer. Richter & Koch (2004) sammenfattet følgende definisjon på sikkerhetskultur:

“(...) shared and learned meanings, experiences and interpretations of work and safety expressed partially symbolically- which guide peoples’ actions towards risks, accidents

and prevention. Safety culture is shaped by people in the structures and social relations within and outside the organization". (Richter & Koch, 2004:705)

3.2.3 Systemteori

Innen sikkerhetsfaget har ulike oppfattelser av sikkerhet, risiko og årsaksforhold resultert i utviklingen av ulike paradigmer innenfor systemteori og sikkerhetsstyring. Disse retningene utspringer blant annet fra ulike forståelser av hvorfor ulykker inntreffer og i hvilken sikkerhetskulturen kan bidra til å forebygge ulykker. Spørsmålene ledet til dannelsen av to skoler på 1980-90 tallet, som var markant forskjellige i deres oppfatning av sikkerhetskulturens potensial.

Normal Accident Theory (NAT) ble introdusert for samfunnet i en tid hvor risikoutsatt industri som kjernekraft, olje- og gassvirksomhet, luftfart og romfart var særlig utsatt for ulykker. Det store spørsmålet i samtidens samfunnsdebatt var hvordan slike ulykker kunne skje, og hvordan man kunne unngå lignende hendelser. Charles Perrow presenterte et deterministisk og illevarslende perspektiv på høyrisikoindustri i 1984 som et "svar" på Three Mile Island-ulykken i 1979. I boken "*Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*", argumenterte Perrow (1984) for at det vil være umulig for organisasjoner å ta høyde for alle mulige tenkelige scenarioer som kan inntreffe. Som følge av samtidssystemenes interaktive kompleksitet og tette koblinger, vil menneskelige feil eller teknisk svikt kunne utløse uforutsette hendelser og kjedereaksjoner. I et tett koblet system vil enkelte feil eller svikt kunne resultere i at små feil kommer ut av kontroll før man er i stand til å oppfatte eller identifisere feilen(e), eller forstå omfanget av situasjonen og foreta nødvendige korrigeringer. Dette dannet utgangspunktet for det Perrow klassifiserte som *Normal Accidents*, hvor styring av organisasjon og kultur i liten grad vil kunne avdekke systemsvikt som følge av komplekse prosesser og tette koblinger.

I motsetning til Perrow (1984) inntok en rekke forskere en mer fortolkende tilnærming til sikkerhetsstyring. *High Reliability Organization Theory* (HRO) har sin opprinnelse fra en gruppe forskere på Berkeley University på 1980-tallet. Forskerne studerte hvordan organisasjoner som til daglig opererte under høy risiko og usikkerhet, likevel klarte å unngå katastrofer og ulykker. HRO organisasjonene preges i høy grad av kunnskap, fleksibilitet, tillit og evne til læring. Det argumenteres for at selve systemet i organisasjonen vil bidra til å forhindre ulykker gjennom

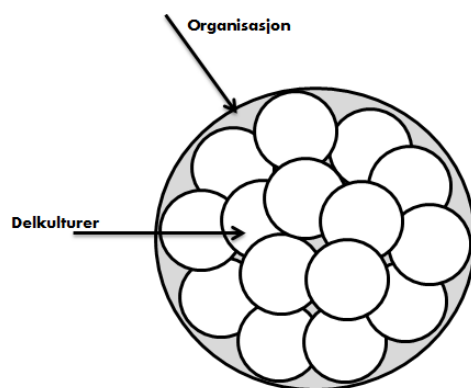
systemdesign og ledelse (Roberts, 1990; Weick & Roberts; 1993). James Reason (1997) videreutviklet HRO tankegangen mot slutten av 1990-tallet. Han skisserte HRO organisasjoner som høyt pålitelige, dynamiske virksomheter som er under tidspress med hensyn til utførelse av komplekse oppgaver, men likevel har en lav forekomst av ulykker. Forskningen etablerte et skille mellom aktive og latente feil i organisasjonen, hvor den lave forekomsten av ulykker kunne tilskrives gode prosedyrer, rapportering og læring (Reason, 1997). Den lave ulykkesfrekvensen mente Reason (1997) skyldtes vektleggingen av tilstrekkelig opplæring av alle ansatte, hvor det ble lagt vekt på at man raskt og enkelt skulle handle i mulige situasjoner som kunne utgjøre en risiko. Betydningen av en god sikkerhetskultur står sentralt i HRO-teorien, ettersom den vektlegger ledelsens evne til å tilrettelegge for sikre arbeidsforhold, samtidig som den tillater autonomi under press og trygge rammer for rapportering. Dette skal ifølge teorien resultere i at organisasjonsmedlemmene handler korrekt og sikkert. Teorien tar for gitt at ansatte gjør det som kreves og forholder seg til oppgitte prosedyrer.

3.2.4 Sikkerhetskulturens ulike elementer

Som utgangspunkt er mye av forskningen på sikkerhetskultur basert på et enkelt perspektiv på organisasjonskultur, hvor man enten leter etter en enhetlig, en delt, eller en tvetydig sikkerhetskultur. Joanne Martin (2002) presenterte i sin forskning tre ulike perspektiver som ikke utelukker hverandre; *det integrerte*, *det differensierte* og *det fragmenterte perspektiv*. Martin (2002) hevder at det vil være mulig å spore ulike grader av alle tre perspektivene i en enkelt organisasjon. Det påpekes likevel at dersom man eksempelvis velger å ta utgangspunkt i det integrerte perspektiv, vil man i mindre grad registrere og vektlegge de to øvrige perspektivene på kultur som kan være tilstede i organisasjonen. Dersom man søker etter felles holdninger og verdsett, vil man trolig unnlate å se konflikterende kulturelle trekk innad i organisasjonen. Som følge av kompleksiteten rundt begrepet sikkerhetskultur og det faktum at det ofte vil eksistere ulike virkelighetsoppfatninger en organisasjon, vil det sjeldent eksistere én enkelt integrert sikkerhetskultur. Her har blant annet Richter & Koch (2004) stilt spørsmålsteget ved tendensen blant forskere innen sikkerhet til å søke etter en integrert sikkerhetskultur i møtet med organisasjoner. Forfatterne peker på at differensierte og konflikterende kulturer i like stor grad er å spore som graden av integrasjon, og at disse perspektivene er underrepresenterte i sikkerhetsforskningen.

Det differensierte perspektivet anser kultur som en kilde til uenighet og konflikt som følge av organisasjonsmedlemmenes ulike verdsett og oppfatninger av virkeligheten. Forskingen i dette perspektivet dreier seg ofte om å identifisere disse ulikhetene, fremfor å søke etter felles verdier. Martin Parker (2000) sin forskning presenterer det differensierte perspektivet som et resultat av *delkulturer* innad i organisasjoner. Parker (2000) argumenterer for at begrepet subkultur antyder at det eksisterer ulike kulturer i et hierarkisk system, og peker på at det kan eksistere en rekke ulike kulturer på tvers av organisasjonen selv om det muligvis eksisterer en overordnet ”formell” kultur. Delkulturer kan oppstå internt i og på tvers av forskjellige avdelinger i organisasjonen. Det er lett å forestille seg at det eksempelvis kan eksistere flere ledelseskulturer i samme organisasjon. Det er også vanlig at det eksisterer ulike kulturer på tvers av faggrupper.

Figur 1: Delkulturer

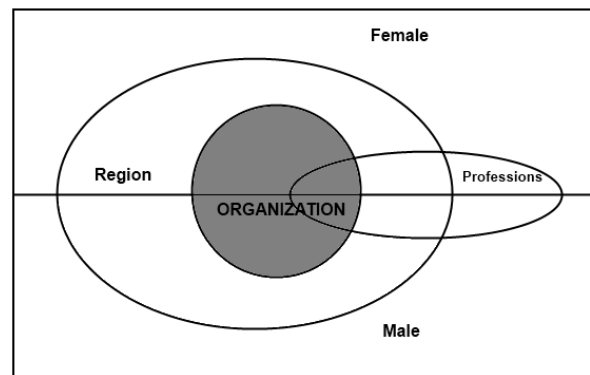


(Parker, 2000:82)

Hvor og hvordan man setter grenser mellom ulike delkulturer er en utfordrende oppgave. Delkulturer kan eksistere og delvis overlape uten å være homogene, og det behøver ikke eksistere en ujevn maktbalanse på tvers av delkulturer, heller ikke om de overlapper. Parker poengterer at enhver formulering av en definert organisasjonskultur innebærer en inndeling av ulike kategoriseringer av organisasjonsmedlemmer og kulturelle trekk (Parker, 2000:87). Gjennom å etablere klassifiseringer av ulike kulturer, innebærer det samtidig en segregasjon mellom “oss” og “dem”. Likevel kan det i slike tilfeller finnes fellestrekk mellom ulike *overlappende kulturer*, ettersom vi som individer oppfatter og kategoriserer ulikt. Som mennesker er vi tilbøyelige til å assosieres med flere kulturer samtidig, og i hvilken grad en slik

kategorisering er vesentlig avhenger av hvilket ståsted forskeren velger å innta på et gitt tidspunkt. Lysgaard (1961) poengterer at hvem som oppfattes som “oss” og hvem som defineres som “dem” avhenger av hvilken situasjon det er snakk om.

Figur 2: Overlappende kulturer



(Parker, 2000:89)

I sin ytterste konsekvens kan en differensiert sikkerhetskultur betraktes i det fragmenterte perspektivet. En fragmentert kultur er ifølge Martin (2002) en kultur hvor det hersker en markant tvetydighet innad i organisasjonen omkring hva som er organisasjonens formål, hva som er sikkert eller hvordan problemer bør løses. Dette strider med fundamentet for det integrerte perspektiv, men er overførbart til det differensierte perspektiv. Parker (2000) synliggjorde det fragmenterte perspektivet i sine studier av organisasjonsmedlemmers intensjoner og vurderinger. Forskningen viste at det i flere organisasjoner ikke eksisterte samsvar mellom organisasjonsmedlemmenes tolkning av hva som var gode intensjoner, kontra det som i realiteten var bra for organisasjonen. Det eksisterte i stedet ulike oppfatninger av hva organisasjonen var, hvordan den burde drives og hvordan den ville se ut i fremtiden (Parker, 2000: 183).

3.3 Kartlegging av sikkerhetskultur

I forsøket på å forstå organisasjonskultur og hvordan den påvirker sikkerheten har flere forskere utarbeidet systematiske rammeverk for kulturkartlegging. Fremgangsmåte og metodikk for å studere kultur kan dikteres av flere forhold, heriblant målsettinger, ressurstilgang, omfang av studiet, samt lovmessige hensyn (Thaden & Gibbons, 2008). Historisk sett er det mulig å

identifisere to empirisk baserte metodikker og fremgangsmåter som i ulike sammenhenger har vist seg å være anvendelige i arbeidet med kulturforståelse. De to tilnærmingene er av henholdsvis kvantitativ og kvalitativ art, og anvendes gjerne selvstendig eller i samspill med hverandre. Larsen (2010) påpeker at de to metodene ofte anvendes som komplementære metoder i studiet av et problemfelt, ettersom karakteristikene ved de to metodene kan utfylle hverandres begrensninger.

3.3.1 Kartlegging av sikkerhetsklime

Flere forskere har forsøkt å måle forhold som kan kjennetegne og påvirke sikkerhetskulturen, og et øyeblikksbilde av organisasjonsmedlemmers tanker og holdninger omkring sikkerhet blir ofte betegnet som sikkerhetsklime (Zohar, 1980; Flin, 2007). Det foreligger en antakelse om at målingen av sikkerhetsklime kan være et viktig steg på veien for å forstå organisasjonens sikkerhetskultur. Rhona Flin (2007) er en av forfatterne som har utarbeidet et teoretisk grunnlag for å studere hvordan sikkerhetsklime kan påvirke den overordnede sikkerhetskulturen, og hvorvidt klimaundersøkelser er overførbare til kultur og atferd i helsesektoren. Hovedfunnene fra undersøkelsene var at sikkerhetsklime til en viss grad påvirket graden av sikkerhet og dermed indirekte påvirket sikkerhetskulturen. Det er en pågående debatt om hvor egnet sikkerhetsklime målinger er for å si noe om organisasjonens sikkerhetskultur (Flin, 2007; Mearns & Flin, 1999; Neal & Griffin, 2006). Selv om kvantitative målinger av sikkerhetsklime ikke nødvendigvis gjenspeiler organisasjonens sikkerhetskultur direkte, er det flere forskningsprosjekter som har identifisert indikatorer som tyder på at et godt sikkerhetsklime gjenspeiler en god sikkerhetskultur (Flin et al. 2000; Cooper & Phillips, 2004). Kvantitative målinger av sikkerhetsklime må derfor sies å ha en verdi i arbeidet med å utforske sikkerhetskultur i en organisasjon. Gjennom Scheins begrepsapparat kan man si at det er kulturinnholdet som måles, og ikke kulturuttrykket (Schein, 1990).

3.3.2 Kvalitative studier av sikkerhetskultur

For å kunne forbedre en organisasjons prestasjoner eller øke graden av sikkerhet, er det avgjørende for ledelsen å forstå hva som rører seg i organisasjonen. En slik forståelse krever ofte kjennskap til flere faktorer enn et utsnitt av organisasjonsmedlemmenes tanker og holdninger i øyeblikket. Det er i denne sammenheng at kvantitative målinger kan komme til kort (Deal & Kennedy, 1984).

"Culture - or Civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society." (Tylor, 1871:1)

Det dreier seg altså ikke kun om hva organisasjonsmedlemmene tenker, føler eller tror, men også om en felles historie som har utviklet seg over tid, og ikke minst en felles *forståelse* av denne historien. En kvalitativ tilnærming til kartlegging av sikkerhetskultur vil åpne for å spørre inn til bakenforliggende forhold som påvirker holdninger og antakelser gjennom dialog (Mearns & Flin, 1999). En kvalitativ kartlegging av sikkerhetskultur vil dermed omfatte intervju mellom en forsker(gruppe) og et representativt utvalg informanter (Guldenmund, 2000). Richter & Koch (2004) er en av flere litterære bidrag som presenterer det fortolkende perspektivet og den kvalitative metode, som et utgangspunkt for å oppnå kulturforståelse sett utenifra. Den kvalitative tilnærmingen til kartlegging av sikkerhetskultur vil i større grad enn den kvantitative metode måle kulturuttrykk slik det defineres av Schein (2010).

3.4 Konsulentvirksomhet

Som de presenterte teoretiske perspektivene på sikkerhetskultur belyser, finnes det ulike tilnærminger og metoder for å forstå og analysere sikkerhetskultur. Forskjellige aktører vil muligvis forstå begrepet ulikt, noe som også kan gjøre det utfordrende å bli enige om hva en god sikkerhetskultur er. For denne oppgaven er det av interesse å utforske hvordan denne utfordringen imøtekommes i samspillet mellom konsulentvirksomhet og kunde. En konsulentvirksomhet defineres her som en leverandør av profesjonell rådgivning og tjenester innen et eller flere spesifiserte fagfelt. Tjenesten leveres vanligvis innenfor et avgrenset og fastsatt tidsrom. Konsulentvirksomhetens utbud av tjenester har et nært slektskap til etablerte roller og mønstre kjent fra *principal-agent-teori* (Ross, 1973). Teoriens fundament ble presentert så tidlig som i 1872 i *The Indian Contract Act*, avsnitt 182. Her defineres relasjonen mellom principal og agent på følgende måte:

"An "agent" is a person employed to do any act for another or to represent another in dealings with third persons. The person for whom such act is done, or who is so represented, is called the "principal". (The Indian Contract Act, 1872:avsnitt 182-238)

I senere år har teoriens grunnlag blitt videreutviklet og anvendt innenfor en rekke fagdisipliner, og ble et viktig organisasjonsteoretisk og økonomisk begrep i starten av 1970-tallet (Ross, 1973;

Mitnick, 1974). Ulike forfattere har pekt på forhold som kan påvirke partenes intensjoner og hvordan de forholder seg til hverandre. Noen viktige betraktninger har vært faktorer som; separasjon av eierskap og kontroll, betydningen av incentiver, samt sosialkonstruktivistiske tanker om principal-aktøren som opprettholder av «spilleregler» for relasjonen (Mitnick, 1974; Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983; Kaplan & Atkinson, 1998). Definisjonen av principal-agent relasjonen har forandret seg med tiden, og i dagens næringsliv omtales principal-agent relasjonen ofte som forretningsmessig tjenesteyting (Nærings- og fiskeridepartementet, 2014). Principal betegnelsen omtales gjerne som oppdragsgiver, mens agent betegnelsen omtales som tjenesteyter. I denne oppgaven er det av interesse å studere samspillet mellom konsulentvirksomhet og kunde for å nå et felles mål, under forutsetning av den forretningsmessige tjenesteytingen som ligger til grunn for samarbeidet. I dette casestudiet vil kunden være oppdragsgiver, mens konsulentvirksomheten vil være tjenesteyter.

3.4.1 Really Responsive Risk-based Regulation

Alle norske industribedrifter er underlagt et myndighetsorgan som er ansvarlige for tilsyn og regulering av sikkerhet og beredskap i industrien. Betegnelsen *risikobasert tilsyn* ble satt på dagsorden etter internkontrollreformene på 1990-tallet, hvor den enkelte virksomhet ble pålagt ansvar for å tilpasse sin sikkerhetsstyring til den risiko som var aktuell (Lindøe et al., 2012). Med andre ord måtte den enkelte organisasjon nå vurdere og analysere hvilke sikkerhetsmessige hensyn som burde prioriteres, samt tilfredsstillende myndighetens krav til internkontroll. Dette krever kompetanse og forståelse for både sikkerhetsfaget, lovverk og egen organisasjon, noe som kan være en utfordrende kombinasjon for virksomhetens interne ressurser. For å utforske og forstå hvilke krav og muligheter myndighetene stiller til den enkelte organisasjon, kan det være et alternativ å anvende konsulenttjenester. Eksempelvis vil konsulentvirksomheten kunne tilby rådgivning for fastsetting av hensiktsmessige akseptkriterier og tiltak som passer bedriften og ivaretar lovmessige hensyn. Konsulentvirksomheten kan på så måte fungere som en moderator mellom myndighetskrav og organisasjonens faktiske tilstand (McGivern, 2007). Derfor vil det være interessant å utforske hvorvidt moderne reguleringsteori kan være overførbart til oppgavens problemfelt.

Black & Baldwin (2010) har utviklet en teori som belyser viktige faktorer for å oppnå et effektivt samspill mellom myndighetene (regulator) og tilsynsobjekt (organisasjon) i arbeidet med å implementere risikoreduserende tiltak. Denne teorien er etablert og velkjent i tilsynsteori og studerer relasjonen mellom myndighetsorgan for regulering og regulerte virksomheter.

Som utgangspunkt omfatter teorien en rekke elementer som skal sørge for at organisasjoner er virkelig responderende (*really responsive*) på myndighetenes risikobaserte regulering. For å oppnå et responderende og risikobasert tilsyns- /reguleringsorgan må regulator ta hensyn til tilsynsobjektet og dens kontekst, og dermed tilpasse sin strategi til følgende fem faktorer:

1. Atferd, holdninger og kultur i organisasjonen
2. Institusjonelle betingelser og reguleringsregimets kontekst
3. Interaksjonen mellom aktuelle kontrollinsentiver og mulige implikasjoner av dette
4. Reguleringsregimets måloppnåelse over tid
5. Evnen til å respondere på en eller flere endringer av disse fem faktorer

(Inspirert av Lindøe et al., 2012:118).

Dersom regulator tar høyde for disse forholdene i møtet med organisasjonen, vil man ha et utgangspunkt for regulering som imøtekommer den enkelte organisasjon og øker sannsynligheten for implementering av risikoreduserende tiltak. Det er ikke nødvendigvis alle disse hensynene som i sin helhet vil være direkte overførbare til rollen som tredjepart. Likevel kan de overnevnte elementene trolig gjenspeile reelle hensyn som må ivaretas av en tredjepart i forsøket på å tilpasse sine metoder og verktøy til den enkelte organisasjon og deres oppdrag.

Første punkt i Lindøe et al. (2012) sin fremstilling av viktige faktorer i møtet med tilsynsobjektet, baseres på Black & Baldwin (2010) sin tilsvarende hypotese. De hevder at atferdsmessige og kulturelle trekk ved den regulerte organisasjon kan påvirke spillet mellom regulator og organisasjon (Black & Baldwin, 2010). Dette vil igjen påvirke hvordan organisasjonen responderer på rådgivning/innspill fra regulator. Disse trekkene kan forstås som

fasetter ved organisasjonskulturen som gjør den mer eller mindre åpen for endring. Teoriens risikobaserte og responderende strategi gjør det nødvendig for begge partene å ta stilling til hvordan organisasjonen posisjonerer seg i forhold til sin egen kultur og åpenhet for endring. Hvor villig eller kapabel den enkelte organisasjon er til å samarbeide med en regulator, vil ifølge Black & Baldwin (2010) avhenge av regulatorens forståelse av sosiale prosesser i organisasjonen. Hvor motivert den enkelte organisasjon er for endring vil være styrt av fem forhold; Organisasjonens engasjement for og tilegnelse av formålet med reguleringen; tilbøyelighet til å godta innspill og tiltak; grad av aktiv motstand; maktmessige forhold og kalkulete beslutninger; grad av unnvikende eller likegyldig holdning til innspill.

3.4.2 Tilpasning av teorien til problemfeltet

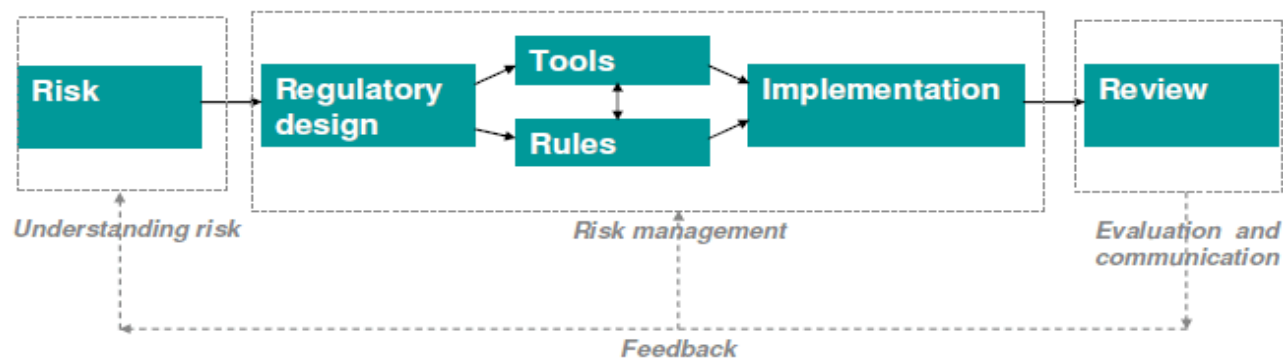
Det erkjennes at konsulentvirksomhetens relativt avgrensede tidsrom for arbeid med sikkerhetskulturen gjør det utfordrende å anvende Black & Baldwin (2010) sin modell. Som utgangspunkt er modellen basert på vedvarende relasjoner mellom myndighetsorgan og organisasjoner gjennom eksempelvis tilsyn. For denne oppgaven er det konsulentvirksomhetens rolle som regulator som er av interesse, og relasjonens avgrensede tidsrom legger noen andre forutsetninger for samspillet enn teoriens opprinnelige formål. Derfor vil betraktninger omkring hvordan konsulentvirksomheten forholder seg til organisasjonen ved ulike tidspunkt i organisasjonens livssyklus ikke drøftes. Det vurderes likevel ikke å eksistere tungtveiende hensyn for at teorien og modellen ikke skal kunne anvendes i oppgavens kontekst.

Til grunn for denne oppgaven ligger antakelsen om at rollen som regulator/tilsynsorgan ikke nødvendigvis forutsetter et myndighetsorgan, men kan tilskrives en tredjepart gjennom forretningsmessig tjenesteyting. Anvendelsen av teori og modell fra Black & Baldwin (2010) i denne oppgaven bygger på en antagelse om at konsulentvirksomhet kan agere som regulerings- og rådgivningsfunksjon for kunder gjennom en principal-agent relasjon. Denne formen for forretningsmessig tjenesteyting åpner for at organisasjoner kan «sees i kortene» og motta rådgivning fra en tredjepart, for å imøtekomme krav fra myndigheter og oppnå ønskede målsetninger for egen organisasjon. Det er et viktig poeng at relasjonen mellom konsulentvirksomhet og kunde er et tjenesteforhold av frivillig karakter, hvorimot relasjonen mellom myndighetene og den pågjeldende organisasjon er lovregulert. Dette betyr at

organisasjonen står fritt til å ta imot, imøtekomme eller avvise innspill fra en konsulentvirksomhet uten at det kan få rettslige konsekvenser eller sanksjoner.

Et av formålene ved teorianvendelsen er å undersøke hvorvidt moderne reguleringsteori er overførbar til en tredjepart, samt i hvilken grad teoriens ulike elementer er å spore i samspillet mellom konsulentvirksomhet og kunde. I denne oppgaven vil betegnelsen *regulator* slik den skisseres av Black & Baldwin (2010) forstås som konsulentvirksomheten, ikke et myndighetsorgan. På samme måte vil *tilsynsobjektet* tilsvare kunden, og representerer organisasjonen som søker bistand hos konsulentvirksomheten. Figur 3 presentert under skisserer de viktigste leddene i reguleringsprosessen i Black & Baldwin (2010) sin risikobaserte-responderende reguleringsteori. Modellen er et resultat av forskning gjort av Peterson & Fensling (2011). Forfatterne har sammenfattet de ulike fasene som inngår en standardisert reguleringsintervensjon, basert på Black & Baldwin (2010) sin teori.

Figur 3: Really Risk-based Regulation



(Peterson & Fensling, 2011)

Modellens første ledd, *Regulatory Design*, anvendes i denne oppgaven for å forstå hvordan konsulentvirksomhetens organisering og strukturering av arbeidet påvirker samspillet mellom partene. Den institusjonelle settingen hos både konsulentvirksomhet og kunde antas å ha betydning for samarbeidet dem imellom. Forhold som ressurser, målsetninger, strategier og metoder som konsulentvirksomheten anvender, må vurderes opp mot kundens behov og karakteristikk. I tillegg tas det høyde for myndighetskrav og lovmessige føringer som er av betydning for målsetningen, eksempelvis ytelseskrav og funksjonskrav (Aven et al., 2004).

Modellens andre ledd, *Tools & Rules*, representerer regulators verktøy, metoder og strategi for å bistå eller intervensere i kundens organisasjon, gitt den spesifikke kontekst. En sentral distinksjon mellom teoriens opprinnelige anvendelsesområde og oppgavens formål er at oppdragsgiver *kan* skissere verktøy og spilleregler for samarbeidet. Dette kan dreie seg om omfang av prosjektet, bruk av metode for å nå målet, konkretiseringer av oppdraget, samt spesifisering av konsulentvirksomhetens rolle som rådgiver eller endringsagent. Ifølge Black & Baldwin (2010) er det sentralt at regulator tar høyde for organisasjonskulturen og etablerte oppfatninger hos kunden (punkt nr. 1, Lindøe et al., 2012:118). Dette skal sikre at foreslåtte tiltak og vurderinger er hensiktsmessige for samspillet og målsetningen. Utarbeidelsen av strategier, verktøy og metoder må derfor ta utgangspunkt i det overordnede målet, og partenes ressurser og roller i samarbeidet. Black og Baldwin (2010) bemerker følgende karakteristikkk ved rollen som regulator ovenfor en tredjepart:

“The actions of a regulatory agency, for instance, are strongly shaped by the distribution of resources, powers and responsibilities between that body and other organizations, including those who oversee it.” (Black & Baldwin, 2010:5)

Modellens tredje ledd, *Implementation*, vil i denne oppgaven representere konsulentvirksomhetens arbeid med å iverksette risikobaserte tiltak, og legge til rette for forbedringsprosesser i kundens organisasjon. Støtteprosessene for reguleringsprosessen handler om; å identifisere risiko, håndtere tiltak/reducere risiko, evaluere og kommunisere utfallet, og gi kontinuerlig feedback til systemet.

Denne oppgaven tar sikte på å utforske to hovedområder ved Black & Baldwin (2010) sin teori. Peterson & Fensling (2011) sin modell er presentert for å illustrere de ulike fasene og elementene som Black & Baldwin (2010) presiserer som viktige. For denne oppgaven er det i hovedsak de tre kjerneprosessene i modellen som vil utforskes i samspillet mellom partene. I tillegg vil oppgaven drøfte hvordan atferd og kultur (punkt nr. 1, Lindøe et al., 2012:118) i kundens organisasjon kan påvirke samspillet mellom regulator og den regulerte.

3.5 Tverrfaglig samarbeid

Ifølge Kubr (2002) vil enhver relasjon mellom konsulentvirksomhet og kunde ha to sentrale aspekter. Det ene handler om analysen og løsningen av oppgaven, det andre aspektet handler om relasjonen mellom konsulent og kunde (Kubr, 2002:65) Hvordan konsulentvirksomheten og kunden samarbeider på tvers av organisasjoner og fag vurderes å være et viktig element i utforskningen av samspillet mellom partene. Den gjensidige avhengigheten mellom oppdragsgiver og tjenesteyter er en viktig faktor for et vellykket samarbeid mellom konsulentvirksomhet og kunde (McGivern, 2007). Valg av metode og fremgangsmåte vil ifølge McGivern (2007) være avhengig og påvirkes av relasjonen mellom konsulentvirksomhet og kunde. I denne sammenheng er det også mulig å trekke paralleller til Bent Flyvbjerg (1991) sine perspektiver på makt og rasjonalitet. Teorien peker på flere faktorer som påvirker maktbalansen mellom partene, som også kan påvirke hva som oppfattes rasjonelt og/eller virkelig. Av hensyn til oppgavens omfang vil dette temaet ikke diskuteres, men nevnes hvor det vurderes relevant.

Gjennom de siste tiår har sikkerhetsfaget utviklet seg fra å være et teknisk anliggende, til å inkludere psykologiske, sosiologiske og organisatoriske betraktninger i forskning og praksis (Reason, 1997; Turner & Pidgeon 1997; Aven et al., 2004; Rausand & Utne, 2008; Aven & Renn, 2012). Det mest sentrale i det relasjonelle og atferdsmessige perspektiver har vært å forklare hvordan man kan forstå dannelsen av sikkerhetskultur(er), hva som bærer dem og hvordan man kan tilrettelegge for en ”god” kultur (Hudson, 2007; Richter & Koch, 2004; Flin, 2007) Gjennom anerkjennelsen av individets betydning for organisasjonskulturen, må man samtidig ta inn over seg at individets kunnskap og kompetanse kan ha innvirkning på oppfattelse av sikkerhet og risiko. Som Krahmman (2005) diskuterer, kan et nettverk av ulike aktører som har felles interesser, være gunstig i koordinering av ulike tiltak for sikkerhet og å minske eller bekjempe trusler. Her vil spesielt utdanning og fagtilhørighet kunne påvirke individets virkelighetsoppfatning og oppfatning av kompleksiteten i begreper som risiko og sikkerhet. Vi ser en dreining mot en større tverrfaglighet og samarbeid for å forstå problemer knyttet til sikkerhet også i Norge. Sissel Jore Haugdal, daglig leder for SEROS uttrykket følgende i fjor;

“ (...) Målet er at vi skal bedre vår evne til å forstå, analysere og håndtere risiko og sikkerhet, og bidra til å utvikle et sikrere samfunn.” (Publisert i Mediaplanet.no, 2014.)

Laura Bronstein (2003) sin indeks for tverrfaglig samarbeid belyser hvilke faktorer som påvirker samspill og samarbeid på tvers av fagdisipliner. Teorien anvendes for å utforske hvordan aktører med ulik kompetanse kan forstå sikkerhetsrelaterte problemstillinger ulikt, og hvordan man kan samarbeide om å finne gode løsninger. Tverrfaglighet kan oppstå internt i organisasjoner, men også gjennom samarbeid på tvers av organisasjoner. Modellen peker på ulike faktorer som vil være av betydning for det tverrfaglige samspillet. Jo større tilslutning det er til disse faktorene på tvers av aktører og grupper, jo større sannsynlighet vil det være for et vellykket samarbeid. Bronstein (2003) sin modell setter gruppens grad av samhandlende aktiviteter i sentrum for sin modell for et vellykket tverrfaglig samarbeid. Dette forstås som koordinering og dialog omkring felles aktiviteter, slik at prosessen forløper på en hensiktsmessig måte for alle involverte parter. For å oppnå størst mulig flyt gjennom samhandlende aktiviteter presenterer Bronstein (2003) sin modell fire støtteprosesser (1, 2, 3, 4) som er med å påvirke i hvor stor grad det er mulig å skape et grunnlag for samhandlende aktiviteter.

Figur 4: Tverrfaglig samarbeid



(Bronstein, 2003)

Et felles eierskap til målet (1) handler om at partene til tross for sin ulike faglige bakgrunn, er samstemte i forhold til det overordnede målet. Dette forutsetter ofte at partene kontinuerlig reflekterer omkring prosessen (2), for å avklare hensiktsmessige strategier, på tvers av fagdisipliner, for å oppnå målet. Samtidig oppstår det en gjensidig avhengighet (3) mellom partene som samarbeider om å nå et felles mål. Denne avhengigheten oppstår gjerne når partene

besitter ulik kompetanse som er nødvendig på ulike tidspunkt i prosessen. Den gjensidige avhengigheten er like mye en attributt ved det tverrfaglige samarbeidet som det kan være en hemsko, for den gjensidige avhengigheten understøtter gjerne opp under eierskapet til målet. Fleksibilitet (4) på tvers av partene med hensyn til foretrukne strategier, samt ansvar og roller kan bidra til å redusere negative konsekvenser ved den gjensidige avhengigheten og dermed bidra til å oppnå best mulig samhandling av aktiviteter. Ved innleie av konsulenttenester vil et tverrfaglig samarbeid være forventet mellom oppdragsgiver og tjenesteyter. Tverrfagligheten i dette casestudiet forventes å være enten en planlagt sammensetning av spesiell kompetanse for å oppnå en bestemt synergi, eller en tilfeldig sammensetning av deltakere fra en eller begge parter. I denne oppgaven vil Bronstein (2003) sine perspektiver anvendes for å identifisere hvordan tverrfagligheten påvirker samspillet mellom partene.

4.0 Metode

“(...) a cultural interpretation does not just reflect simply and objectively what exists, but relies on the ability and interest in seeing things in a particular way.” (Alvesson, 2002:24)

Metodekapittelet presenterer en oversikt over de valgene som er foretatt i prosjektperioden. Det vil redegjøres for metoden som er lagt til grunn for oppgaven og hvorfor de utvalgte metodene er vektlagt. Vitenskapelig metode kan betraktes som et utvalg systematiske fremgangsmåter for forskningsprosjekter, som er både velprøvde og faglig forsvarlige innenfor samfunnsvitenskapelige miljøer (Grønmo, 2004). Ved å anvende disse etablerte metodikkene vil man i større grad kunne tilstrebe et grundig og faglig forsvarlig forskningsprosjekt. Dette stiller krav til pålitelig kunnskap, samt holdbarhet i hypoteser, logiske slutninger og teorier. Valg av metode vil alltid avhenge av forskningsprosjektets karakteristikk og forskerens verdensbilde (Larsen, 2010). Metoden vil derfor ofte avgrenses naturlig som følge av studieobjektets egenskaper, forskers problemstilling og muligheten for datainnsamling.

De følgende avsnittene vil avklare forskningsprosjektets metodiske valg og betraktninger. I første omgang presenteres metodiske overveielser relatert til casestudiet som metode. Deretter presenteres rammeverket for prosjektets casestudie. Videre gjøres det rede for anvendelsen av kvalitativ metode i dette casestudiet. Kapittelet også vil diskutere operasjonaliseringen av aktuelle variabler i lyset av forskningsprosjektets forutsetninger. Det vil redegjøres for relevante forskningsetiske betraktninger for oppgaven og hvordan dette antas å påvirke forskningsresultatet. Avslutningsvis vil det avklares hvilke forskningsetiske og kvalitetsmessige utfordringer som vurderes å være aktuelle for oppgavens casestudie.

4.1 Casestudiet

Et casestudie er ifølge Grønmo (2004) et forskningsprosjekt med fokus på en enkelt analyseenhet. Formålet med slike studier kan være mange og i dette tilfellet anvendes denne metodikken for å oppnå en helhetlig forståelse av det avgrensede emnet som studeres. På denne

måten vil studien i seg selv være relevant og interessant uten at funn fra studien må være generaliserbare for å skape verdi. Denne tilgangen anvendes ofte for å peke på unike eller spesielle funn innenfor en avgrenset vitenskapelig sammenheng. Dette argumentet taler for at et casestudie vil være hensiktsmessig i mitt forsøk på å forstå grunnlaget for samarbeid mellom konsulentvirksomhet og kunde i arbeidet med å analysere kundens sikkerhetskultur.

Som samfunnsvitenskapelig metode har casestudien vært gjenstand for kritikk på tre hovedområder. Hovedkritikken rettes mot mangelen på tilstrekkelig med faste holdepunkter i casearbeidet til å ivareta objektivitetsidealet. Dette medfører at forskeren må være spesielt forsiktig i forhold til å trekke forhastede konklusjoner. I andre omgang møter metoden kritikk for å ha liten verdi i forhold til statistisk generalisering. Metoden kritiseres også for å være tidkrevende for forskeren og at en slik metode vil generere for store mengder data. Til tross for kritikken rettet mot metoden, er den velegnet for å studere samspillet mellom to parter og si noe om hvordan et slikt samarbeid *kan* foregå. Målet er ikke å generalisere eller innhente store mengder data, men å gå i dybden i et hittil lite studert fenomen. Ettersom bruk av konsulent tjenester innfor sikkerhetsfaget ser ut til å være en vedvarende trend, vil det være givende å få innsikt i hvordan denne typen samarbeid kan fortone seg. Eventuelle funn vil dermed kunne gi indikasjoner på kjennetegn ved et slikt samarbeid som kan utforskes videre i øvrige bransjer, eller etterprøves i tilsvarende samarbeid.

Den viktigste forutsetningen for dette casestudiet har vært tilgangen på informanter hos både konsulentvirksomhet og kunde. Valg av case har måttet innebære vurderinger av hvor Safetec og en aktuell kunde befant seg i samarbeidsprosessen. Det var aktuelt å velge samarbeid som var pågående eller tjenesteforhold som var avsluttet. Begge alternativer byr på muligheter og utfordringer med hensyn til datainnsamlingen. Ved å velge et tidspunkt i prosessen, velger man samtidig bort perspektiver som kan være synlige på et annet tidspunkt i prosessen. Det ble brukt en del tid på å diskutere mulige case-alternativer med veiledere. Det ble etter hvert klart at det mest hensiktsmessige alternativet for prosjektet var å etablere kontakt med konsulenter og kunder som hadde et pågående samarbeid med Safetec. På denne måten ville forskningsprosjektet presentere et relevant samarbeid i en aktuell kontekst, hvor alle informanter hadde tilknytning til Safetec. Disse vurderingene avgrenset problemfeltet betraktelig og det gjenstod bare et aktuelt case-alternativ hvor kunden var positiv til å samarbeide

4.1.2 Casebeskrivelse: Safetec & Jernbaneverket

Dette avsnittet vil skissere forutsetningene og rammene rundt tjensteavtalen mellom Safetec ABS Group (heretter omtalt som Safetec) og Jernbaneverket (heretter omtalt som JBV). Beskrivelsen er ment for å gi leser en innføring i bakgrunnen for dette casestudiet, men kan også betraktes som en kilde til empiri som vurderes å ha betydning for forskningsresultatet. Informasjonen er innhentet gjennom uformelle samtaler med ansatte i Safetec.

Safetec er en konsulentvirksomhet som spesialiserer seg på sikkerhetsfaglig rådgivning til en tredjepart. Safetec tilbyr sine kunder tverrfaglig kompetanse og rådgivning innen sikkerhet. Safetec har gjennom de siste 5 årene tilbudt sine kunder rådgivning også innen sikkerhetskultur. JBV er det offentlige norske selskapet som er ansvarlig for å levere jernbanetjenester og deres misjon er å levere et sikkert og effektivt transportsystem til norske togtjenester.

Statens Jernbanetilsyn har som formål å ivareta sikkerhet og kvalitet i den norske jernbanetjeneste. Bakgrunnen for tjensteavtalen mellom Safetec og JBV kan spores tilbake til et vedtak om sikkerhetsgodkjenning for JBV, fattet av Statens Jernbanetilsyn (heretter omtalt som SJT) i juni 2009. Samme år presenterte SJT en strategi som la føringer for at en ”god” sikkerhetskultur i den enkelte organisasjon var en forutsetning for å oppnå sikkerhetsgodkjenning (SJT, 2009). JBV fikk innvilget sin sikkerhetsgodkjenning dette året, med en varighet på tre år, men SJT gjorde det klart at en eventuell fornyet godkjenning i 2012 ville avhenge av kvaliteten på og resultatene av JBV sine forbedringsprosesser i mellomtiden. Ett av områdene JBV selv hadde varslet de ønsket å forbedre seg på, var sikkerhetskultur. Som en del av dette forbedringsarbeidet, gjennomførte JBV i 2010 en kartlegging av sikkerhetskulturen i organisasjonen. Kartleggingen ble den gang utført av en anonym konsulentvirksomhet (heretter omtalt som ”bedrift NN”). I 2011-2012 gjennomførte «bedrift NN» en tilsvarende undersøkelse for å fange opp eventuelle endringer fra 2010. Undersøkelsen i 2010 tegnet bilde av en organisasjon med forbedringspotensial innen alle de hovedområdene ”bedrift NN” baserte sin kartlegging på. Organisatorisk læring, etterlevelse og samarbeid ble i rapporten trukket frem som særlig viktige forbedringsområder. Undersøkelsen som ble oversendt JBV i januar 2012 konkluderer med at det med unntak av endringer i ledelsens perspektiv på sikkerhet, ikke hadde skjedd endringer i sikkerhetskulturen i tiden etter forrige kartlegging. Rapporten konkluderte

samtidig med at det var satt i gang en rekke endringsprosesser som på sikt kunne føre til forbedring av sikkerhetskulturen. I juni 2012 fattet SJT vedtak om fornyet sikkerhetsgodkjenning for JBV, denne gang for 5 år. I forkant av den kommende søknaden om fornying i 2017, ønsker JBV å utføre en ny kartlegging av sikkerhetskulturen i organisasjonen. For å kunne bruke denne undersøkelsen, stilles det krav om sammenlignbarhet med tidligere undersøkelser. JBV inngikk et samarbeid med Safetec i 2014 som en videreføring av prosjektet for kartlegging av sikkerhetskultur. Dette samarbeidet hadde sitt utspring fra tidligere samarbeid mellom JBV og ”bedrift NN” i perioden 2010-2012, hvor tre av konsulentene som i dag er ansatt i Safetec arbeidet. Konsulentene gjennomførte i denne perioden intervjuer og spørreskjemaundersøkelser for å kartlegge sikkerhetskulturen i JBV og tok med seg dette materialet og kundeforholdet ved oppstart i Safetec. I uke 9 i 2015 ble kartleggingsprosjektet startet opp. Prosjektet involverer to sett med spørreskjema som skal distribueres til over 3000 ansatte i JBV. I tillegg vil det gjennomføres rundt 100 intervjuer som til sammen skal sammenfattes i rapporter og presentasjoner av resultater. Prosjektet er estimert til å avsluttes i november 2015. I tidsrommet mellom forrige og forestående kartlegging har JBV gjennomgått omfattende intervensjonsarbeid innen områdene sikkerhet, effektivisering og organisering. Denne tredje kartleggingen av sikkerhetskulturen gjennomføres som en del av søknadsprosessen frem mot en fornyet sikkerhetsgodkjenning fra SJT i 2017. Prosjekteier er direktøren for JBV.

Denne oppgaven studerer et utsnitt av samspillet mellom JBV og Safetec i den innledende fasen av det tredje kartleggingsprosjektet. Datainnsamlingen er foretatt samtidig med at kartleggingsprosjektet ble iverksatt. Intervjuene gjenspeiler dermed i stor grad forventninger mellom partene og de umiddelbare tanker og overveielser knyttet til prosjektet. Dette gjenspeiles i operasjonaliseringen av variabler i undersøkelsen. Ettersom kartleggingsarbeidet er i en meget tidlig fase, er det tatt høyde for at informantenes tanker og holdninger til hverandre i stor grad kan gjenspeile erfaringer fra tidligere samarbeid.

4.2 Kvalitativ metode

Den kvalitative metode har til hensikt å forstå intervjuobjektene oppfatning av verden, gjennom å ta høyde for betydningen av menneskets erfaringer og tanker omkring ulike tema (Kvale & Brinkmann, 2010). Ettersom samspillet mellom partene tar utgangspunkt i et intra-organisatorisk samarbeid, er det ikke utenkelig at partene har en ulik oppfatning av hva sikkerhetskultur er og

hvordan man bør analysere denne. Ved å undersøke partenes holdninger, forståelser, tanker og følelser omkring dette temaet, vil man kanskje komme nærmere en forståelse av hva som kjennetegner samspillet mellom dem. Denne typen informasjon hentes best frem gjennom kvalitative studier. Det er derfor valgt å innhente primæremperi i form av kvalitative intervju i dette forskningsprosjektet. Det antas at bruk av sekundæremperi trolig ikke vil gi tilgang til den typen informasjon som det søkes etter i dette forskningsprosjektet. En dokumentanalyse av tidligere samarbeid mellom ”bedrift NN” og JBV vil kanskje si noe om rammene for samarbeidet, men trolig lite om partenes oppfatninger av samspillet. Enkeltintervjuer er den vanligste og best egnede intervjuformen for å hente inn informasjon omkring fakta, meninger og holdninger (Kvale, 1996). Det vurderes derfor å være den beste måten å utforske og forstå samspillet mellom Safetec og JBV. Intervjuene som gjennomføres innenfor et avgrenset tidsrom blir derfor å betrakte som et tverrsnittstudie. Denne typen datainnsamling begrenses til nåtid, og representerer forskerens fortolkninger av et fenomens tilstand på et gitt tidspunkt (Blaikie, 2010). Ulempen med dette kan være at informantenes utsagn og synspunkter, samt mine fortolkninger av disse, kan være vanskelig å etterprøve.

4.2.1 Strategisk utvalg

Utvalg av informanter er en sentral faktor for å sikre forskningsprosjektets validitet og reliabilitet. Utvalget vil kunne påvirke konklusjonen som fattes og hvor stor tillit man kan ha til den (Johannesen et al., 2008). Strategisk utvalg handler om bevissthet omkring hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å innsamle data for å besvare forskningsspørsmål og problemformulering. Neste skritt er å velge ut informanter til å delta i undersøkelsen. I kvalitativ metode er det ikke informantenes representativitet som vektlegges, men deres hensiktsmessighet for undersøkelsen (Johannessen et al., 2009:107).

Ved å velge casestudie som metode, vil forhold som informantutvelgelse og datakilder avgrenses til aktører som oppfyller kriteriene for forskningsprosjektet. Allerede i november 2014 ble det pekt ut fire informanter fra Safetec som arbeidet med kulturintervensjon og sikkerhet. Utvalget ble foretatt i dialog med veilere som kjente organisasjonen godt, og alle informantene var positive til å delta i forskningsprosjektet. Etter å ha fastsatt endelig case med veiledere i januar 2015, ble utvalget av informanter naturlig avgrenset av den valgte case. De aktuelle informantene var deltakere i prosjektgruppen fra både Safetec og JBV. Det ble besluttet å

innhente informasjon fra tre informanter hos begge parter. Hensikten er å innhente den nødvendige informasjon fra informanter som deltar i samarbeidet, samtidig som man ivaretar en balansert likevekt mellom informanter fra henholdsvis konsulentvirksomhet og kunde. Basert på prinsippet om hensiktsmessighet i kvalitativ forskning har det derfor vært min oppfatning av hvem det har vært viktig å snakke med, som har preget utvalget av informanter (Johannessen et al., 2009).

Hensynet til en balansert datainnsamling mellom konsulentvirksomhet og kunde er forsøkt ivare tatt i størst mulig grad. Fra Safetec består informantene av henholdsvis en avdelingsleder for Ledelse, Organisasjon og Sikkerhet (LOS) i Safetec, samt to seniorrådgivere fra denne avdelingen. Disse er de mest sentrale aktørene i prosjektet fra Safetecs side og har samarbeidet med JBV gjennom sitt tidligere ansettelsesforhold i ”bedrift NN”. Safetec har forholdt seg til en primærkontakt i JBV for koordinering av samarbeidet. Det var derfor naturlig å innhenge vedkommende som hovedinformant. Hovedinformant er i dag ansatt som senior rådgiver hos Jernbanedirektøren og er hovedkontaktpunktet mellom partene i samarbeidet. For å supplere forståelsen av hvordan sikkerhetskultur oppfattes i JBV og hvilke forventninger det stilles til Safetec, er det innhentet to ytterligere informanter fra JBV. Valget av de to sekundærinformantene er foretatt av hovedinformant fra JBV basert på vedkommendes skjønnsmessige vurdering og forståelse av casestudiets formål. Sekundærinformantene har vært bidragsytere i foregående prosjekter og kartlegginger og har stillinger i den sentrale ledelse. Sekundærinformant 2 er i ferd med å avslutte sentrale lederverv i forbindelse med forestående alderspensjon. Ved å innhente data omkring kulturforståelse, forventninger og roller fra sekundærinformantene vil man i større grad kunne spore hvilke holdninger, antakelser og kulturforståelser som eksisterer i JBV. Det ble utarbeidet egne intervjuguider for sekundærinformantene fra JBV.

4.2.2 Semistrukturert intervju

I dette forskningsprosjektet har vektleggingen av holdninger, verdier og verdensanskuelser vært styrende for valg av metode for datainnsamling. For å innhente denne typen kvalitativ informasjon ble det vurdert at det semistrukturerte intervju ville være best egnet. Av hensyn til den enkelte informant og tilbøyeligheten til åpen deling, er det valgt å benytte intervjuguide som rettesnor for intervjudialogen. Dette bidrar til at alle informantene blir stilt tilnærmet like

spørsmål, samtidig som det åpner for å be om utdypning av utsagn for å skape klarhet. Kvale & Brinkmann (2009) definerer det semistrukturerte intervju på følgende måte:

“ (...) en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet.” (Kvale & Brinkmann, 2009:325)

Med dette utgangspunktet ivaretas forskningsprosjektets formål samtidig med at dialogen mellom forsker og informant er tilnærmet naturlig. Hensikten har vært å etablere tillit og vise interesse for informantens utspill og samtidig ivareta forskningsmetodens integritet (Dalen, 2004). Tidspunktet for datainnsamlingen ble fastsatt i januar 2015 og samtlige intervjuer ble gjennomført i løpet av uke 7 og 8 i februar 2015. Varigheten på det enkelte intervju varierte mellom 60-90 minutter, avhengig av informantens tilbøyelighet til utfyllende respons. Samtlige intervjuer ble gjennomført med en opplevelse av en avslappet stemning. Det ble satt av tid til introduksjon og avslutning av intervjuet hvor informantene fikk mulighet til å kommentere eller stille spørsmål til intervjuet.

4.2.3 Intervjuguide

Det ble utformet to selvstendige, mindre strukturerte intervjuguider for å veilede hovedelementene i intervjudialogen. Det ble vurdert hensiktsmessig å tilpasse intervju spørsmålene til intervjuobjektet og relevant informasjon etter hvert som den kom frem i intervjuet. Det er forskningsspørsmålene og oppgavens teoretiske forankring som danner utgangspunktet for operasjonaliseringen av variablene i intervjuguidene. Dette sikrer at begge parter stilles spørsmål som er knyttet direkte til problemformuleringen. Ettersom forskningsprosjektet studerer et relativt nyetablert samarbeid, er det vektlagt å belyse forventninger, holdninger og betraktninger av relasjonen mellom Safetec og JBV, fremfor vurderinger og evalueringer av samspillet. Utgangspunktet for intervjuguidene er tilnærmet likt, slik at eventuelle avvik og ”sidespor” kan brukes i analysen omkring forståelsen av begrepet sikkerhetskultur og samspillet mellom partene. Det ble foretatt et valg om å tilpasse intervjuguidene til henholdsvis Safetec og JBV, slik at spørsmålene gjenspeilet den enkelte organisasjon og gjorde det mulig å belyse ulikheter ved relasjonen mellom oppdragsgiver og tjenesteyter. Gjennom uformell dialog med hovedinformant fra JBV, ble det klart at

sekundærinformantene ikke hadde forutsetninger for å kommentere forhold vedrørende tverrfaglighet og det relasjonelle samspillet mellom partene. Det ble derfor opprettet en tilpasset intervjuguide til disse informantene. Det er gjort et skille mellom informantene i JBV gjennom hele oppgaven basert på de tilpassede intervjuguidene til henholdsvis hovedinformant og sekundærinformantene.

Et viktig poeng med operasjonaliseringen av variabler er hensynet til partenes tidligere samarbeidsprosjekter. Det at informantene fra Safetec har samarbeidet med JBV tidligere under et tilsvarende tjenesteforhold, kan bidra til at spørsmål om forventninger kobles direkte mot informantenes erfaringer. Dette gjør det ekstra viktig å stille de riktige spørsmålene for å sikre at svarene kan brukes til å besvare oppgavens problemformulering. Dette hensynet kan vise seg å være en mulig feilkilde ved oppgaven. Det krever at jeg som forsker evner å skille mellom erfaringer fra det tidligere samarbeid med "bedrift NN" og det forestående samarbeidsprosjektet mellom Safetec og JBV.

4.3 Datainnsamlingen

I forkant av datainnsamlingen ble det rettet forespørsel til Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste for forskning (NSD) og personvernombudet for å avklare behov for meldeplikt i forbindelse med prosjektet. Etersom det på intet tidspunkt skulle registreres eller transkriberes personlige opplysninger eller identifiserbar informasjon på enkeltpersoner, er forskningsprosjektet unntatt meldeplikten til NSD.

Det ble besluttet å gjennomføre de fleste intervjuer via videokonferanse. På denne måten ble det mulig for informantene å gjennomføre intervjuet på sine kontorer eller tilhørende møterom. Etersom informantene holdt til i henholdsvis Oslo og Trondheim, var denne fremgangsmåten bedre tilrettelagt for å sikre at både informant og forsker befant seg i ordinære omgivelser. Intervjuene ble gjennomført i Safetecs lokaler i Stavanger, med oppringning til de ulike informanter. Gjennom bruk av videokonferanseutstyr ble det lagt til rette for at både kroppsspråk og nonverbale uttrykk kom til uttrykk og ble mulige å tolke. Det ble ikke opplevd nevneverdige fordeler eller ulemper ved å gjennomføre størstedelen av intervjuene via videokonferanse, når først det tekniske var på plass. Det ble avholdt et intervju i Safetecs lokaler i Stavanger med en tilreisende informant fra Safetec og meg tilstede.

Ved å legge til rette for en avslappet og ”naturlig” setting i intervjuprosessen ble det vurdert at rollen som forsker kunne oppleves som både profesjonell og tilnærmelig. Ved å la intervjuguiden styre tema for samtalen men samtidig ha en naturlig dialog, var det enklere å innhente opplysninger omkring informantens verdier, mål, holdninger, oppfattelser, motiver og sosiale aktiviteter (Blaikie, 2010). Våre assosiasjoner omkring et tema kan si mye om hvordan vi forstår problemstillingen eller emnet. I intervjuene ble det prioritert å veilede informanten til å skille mellom interessante sidespor og digresjoner fra informanten. Det ble henvist til intervjuguiden i tilfeller hvor informanten forlot tema.

4.3.1 Informert samtykke og anonymitet

I forkant av intervjuene ble det sendt flere henvendelser fra meg og faglig veileder i Safetec for å orientere informantene og koordinere datainnsamlingen. Et par dager før intervju med de ulike informantene ble det sendt ut et informasjonsskriv¹ med vesentlig informasjon knyttet til intervjuprosessen. I informasjonsskrivet ble det avklart hva hensikten med intervjuene var, hva som ville være tema, samt kort avklaring av tilgang til data i etterkant av datainnsamlingen. Den enkelte informant ble oppfordret til å ta kontakt dersom noe var uklart. I oppstarten av intervjuene ble det avklart hvorvidt den enkelte informant var orientert om det utsendte informasjonsskrivet. Det ble samtidig innhentet fritt og informert samtykke til opptak av dialogen på lydbånd (NESH, 2006). Med hensyn til anonymisering og konfidensialitet ble både Safetec og JBV orientert omkring mulighetene for full anonymisering av virksomheten, samt å unnta oppgaven offentlighet i et avgrenset tidsrom. En av JBV sine verdier er åpenhet og det ble derfor ikke lagt begrensninger for bruk av identifiserbar data, utover personopplysninger. Safetec ba om å unnta oppgaven fra offentligheten i to år, for å sikre seg at forskningsprosjektet ikke ble en del av en offentlig debatt i etterkant av høstens publiseringer av kartleggingens resultater. Safetec hadde ingen motforestillinger mot å nevnes med navn i oppgaven eller at informantenes rolle i organisasjonen ble opplyst.

4.3.2 Datalagring

Intervjuprosessen ble dokumentert gjennom digitalt lydopptak. Dette ble vurdert som en hensiktsmessig og tidseffektiv lagring av data som ikke reduserer kvaliteten av dokumentasjon. Analyseprosessen i kvalitativ forskning foregår kontinuerlig gjennom forskningsprosjektet

¹ Se vedlegg 1

(Widerberg, 2001:116). Hvordan den enkelte forsker forholder seg best til data og analyseverktøy er viktig for det endelige forskningsresultatet. Derfor er det også viktig at forskeren analyserer og bearbeider data på en slik måte at det produserer de beste resultater for drøfting og videre forskning, i dette er altså ressurstilgang og prioriteringer et viktig hensyn. Forskningsprosjektets primæremperi er bearbeidet ved å bruke ressurser på å se sammenhenger og utforske materialet uten å transkribere lydopptak. All data ble midlertidig lagret elektronisk. Dette bidro til å forenkle arbeidet som er tilknyttet transkribering av data, uten å gå på bekostning av tilgjengelighet eller nøyaktighet. Dette ble løst praktisk ved å kategorisere informasjon fra lydopptakene gjennom intervjuguiden og notere viktige utsagn og relevante koblinger for videre analyse. Funnene ble deretter gjennomgått og anvendt systematisk gjennom oppgavens analyse og drøfting, med utgangspunkt i de operasjonaliserte variabler og den valgte teori. Det er foretatt transkribering av direkte sitat som benyttes i oppgaven.

Ettersom lydopptakene var hovedkilden til datamaterialet, ble det lagret to steder etter opptakene var avsluttet. Denne dokumentasjonen vil være tilgjengelige for informanten under og i et avtalt tidsrom etter forskningsperioden, for å sikre informantenes rettigheter (NESH, 2006) og skape tillit mellom forsker og informant. Av hensyn til etterprøvnbarhet av datamaterialet ble anonymisert datamateriale lagret på harddisk frem til sensurfrist. I etterkant av intervjuene ble det foretatt notater og bemerkninger til informantens utsagn. For meg var det viktig å kunne være tilstede i dialogen med informanten under intervjuet, noe som også talte for en løsning med lydopptak for senere avspilling. På denne måten kunne jeg også være oppmerksom på både kroppsspråk, engasjement og fremtoning, og ta dette med i fortolkningen av materialet.

I tilfeller hvor informanten rettet spørsmål til opptak av intervjuet, ble han/hun forsikret om at det var mulig å foreta intervjuet uten opptak. Alle informantene var positive til å delta og å gjennomføre opptak av intervjuet. Etter at intervjuet var ferdig ble lydopptaket avsluttet og det ble åpnet for sluttkommentarer fra informantene. I denne fasen kommenterte flere av informantene utspill fra intervjuet og bidro med interessant tilleggsinformasjon. Denne typen data er utelatt fra dataanalysen ettersom intervjuet var formelt avsluttet. Likevel bidro innspillene til å forme mitt helhetsinntrykk av intervjuet.

4.4 Dataanalyse

Forskningsstrategien for dette prosjektet tar utgangspunkt i et fenomenologisk perspektiv, hvor forskerens opplevelse av situasjonen gjennom tanker og følelser er av betydning for resultatet (Kvale & Brinkmann, 2009). Fenomenologien tar utgangspunkt i forståelse og fortolkning av sosiale fenomener gitt forskerens egne perspektiver, som direkte eller indirekte får betydning for forskningstemaet. Dette betyr at informasjon belyses og analyseres for å søke den sentrale mening i forhold til konteksten man studerer. Innlevelsen i og lojaliteten mot det empiriske felt krever at de innsamlede data tas alvorlig. Spørsmålet *hva sier data?* er et viktig element i den kvalitative forskningens håndverk (Andersen, 2009:199). Gjenstandsfeltet for analyse og fortolkning vil derfor alltid presenteres gjennom en seleksjon eller tilpasning av data. Gjennom Andersen (2009) sitt begrepsapparat vil det dermed være de håndverksmessige skjønn som avgjør hva som tas med og hva som velges bort av data. Når man i tillegg velger å anvende et teoretisk rammeverk for å filtrere den relevante empiri, står man i fare for å filtrere bort data som går på bekostningen av lojaliteten mot det empiriske felt. For denne oppgaven er det derfor vurdert hensiktsmessig å skille presentasjonen av de empiriske resultater fra den øvrige dataanalyse. På denne måten kan resultatene fra de kvalitative intervju skisseres uten å influeres av forskerens "bias" med hensyn til kompatibilitet mellom empiri og teori. Det er med dette forsøkt å ivareta en viss objektivitet i forhold til intervjudata, slik at resultatene fra forskningsprosjektet ikke utelukkende presenteres gjennom koblingen til det teoretiske rammeverk.

Dataanalysen for dette forskningsprosjektet er basert på den abduktive forskningsstrategi slik den er presentert i Danemark et al. (1997). Dette dannet utgangspunkt for en annengrads fortolkning av intervjuene. Ettersom målet med oppgaven er å utforske og forstå, vil det forutsette at jeg fortolker og kobler informantenes forståelse av problemfeltet til en teoretisk kontekst for å forstå deres praksis og handlinger på en ny måte (Danemark et al., 1997). Hensikten med denne strategien er å analysere empirien i en teoretisk kontekst og ikke utelukkende beskrive observasjoner (Fangen, 2004). Drøftingen tar utgangspunkt i egne forventninger til tema, samt mulige kategoriseringer av informasjon. Drøftingen er knyttet direkte til forsknings spørsmål og teoretiske bidrag skissert tidligere. Hensikten med dette casestudiet er ikke å fastsette en endelig

fasit, men i stedet trekke rimelige slutninger og antyde sannsynlige sammenhenger i problemfeltet (Danemark et al., 1997).

Gjennom systematisk tolkning og innholdsanalyse vil en åpen koding av informasjon bidra til å kategorisere og utforske datamaterialet (Askheim & Grenness, 2000). En åpen koding handler om å se sammenhenger og perspektiver på tvers av datamaterialet og hjelper forskeren å studere problemfeltet på tvers av datakilder. På denne måten bidrar beskrivelser og kategoriseringer av intervjudata til å utforske og forstå mønstre og sammenhenger i problemfeltet (Blaikie, 2010). Dette er samtidig en velegnet metode for å analysere forskningsfunn i lyset av et teoretisk rammeverk. Denne tilnærmingen til dataanalyse gjør det mulig for forskeren å presentere forskningsfunn på en velstrukturert måte og senere benytte de valgte teorier til videre analyse og drøfting av det empiriske materialet.

For å holde fokus på problemformulering, metodikk og det empiriske felt, ble analysearbeidet tilnærmet gjennom en systematisk kategorisering av relevante begreper og informasjon i fastsatte tema. Kategoriene er utarbeidet ved hjelp av tematikken i intervjuguidene, som tar for seg ulike problemfelt og tema. Selve dataanalysen er løst praktisk gjennom å koble de ulike kategoriene til utsagn fra informantene omkring de fastsatte tema. Følgende kategorier har dannet utgangspunkt for intervjuguidene og dataanalysen: Forståelse av begrepet sikkerhetskultur, rollen som tjenesteyter (Safetec), rollen som oppdragsgiver (JBV), strategi og relasjon, samt refleksjoner omkring forventninger, roller og tverrfaglighet i prosjektet. Disse kategoriene anvendes systematisk gjennom presentasjonen av resultater og drøfting av empiri.

4.5 Forskningsetiske betraktninger

Rollen som forsker innen kvalitativ metode innebærer at man er i interaksjon med informant for å innsamle data. Dette kan by på relasjonelle utfordringer med hensyn til balansegangen mellom å være "nær", objektiv og "fjern" på samme tid (Wærdahl 2010). Faren ved å være for lik eller "nær" intervjuobjektet er at forklaringer og årsaksforhold ikke utdypes, ettersom det tas for gitt at forsker er kjent med forholdene rundt temaet. Dersom informanten opplever forskeren som for «fjern» eller ulik, kan det lede til usikkerhet, fremmedfølelse og mindre åpenhet. Balansegangen er derfor viktig for å ivareta forskerens søken etter verdifull informasjon.

Ettersom det er inngått en samarbeidsavtale med Safetec om dette forskningsprosjektet, er det viktig å ivareta en bevissthet omkring forskers kjennskap til selskapets verdier, misjoner og visjoner. Forskerens relasjon til de ansatte og kunnskap om ”know-how²” internt i selskapet må derfor erkjennes og balanseres gjennom alle fasene i forskningsprosjektet. Det vurderes å være en fordel for forskningsprosjektets ”objektivitet” at problemformulering og prosjektskisse ble godtatt uten forbehold av Safetec i forkant av samarbeidsavtalen, slik at forskningsprosjektet utelukkende representerer forskers tanker og strategier. At det er inngått en samarbeidskontrakt med Safetec og etablert kontakt med informantene i forkant av intervjuprosessen, bidro til å etablere en relasjon mellom meg selv og informantene. Dette kan ha bidratt til å skape tillit og kjennskap mellom forsker og informant. Personlige egenskaper og faglig bakgrunn kan ofte være faktorer som gjør det vanskelig å balansere «nærhet» og «fjernhet» mellom forsker og informant. Min sikkerhetsfaglige bakgrunn kan dermed bidra til å skape en fornemmelse av likhet, mens egenskaper som kjønn og alder kan bidra til en følelse av ulikhet i møte med eksempelvis eldre og mannlige informanter.

4.5.1 Pålitelighet og gyldighet

En god forsker behersker mer enn bare intervjuhåndverket. Like viktig er den faglig forsvarlige refleksjonen omkring nytteverdien av intervjupraksis, kunnskapen den kan produsere og betydningen av eget epistemologisk utgangspunkt (Kvale & Brinkmann, 2010). Det er med andre ord viktig å betrakte forskerens rolle i forskningsprosjektet og hvordan den kan påvirke funn og konklusjoner. Innen den kvalitative forskning strebes det ikke etter fullstendig objektivitet, men langt viktigere er tolkningen av menneskelig handling og språklige ytringer. For å tilfredsstillere kravene til pålitelighet og gyldighet innen kvalitativ metode har det vært viktig for meg å gjøre analysemetoden transparent for leseren. En gjennomarbeidet og dokumentert analyse er samtidig det som skiller den vitenskapelige metode fra udokumenterte påstander (Hovland et al., 2009). Det er derfor forsøkt å redegjøre for den fenomenologiske forskningsmetode i avsnitt 4.4, *Dataanalyse*, hvor forskerens evne til fortolkning står sentralt. Det er tilstrebet en gjennomgående åpenhet omkring min rolle som fortolker gjennom hele oppgaven, slik at det skal være mulig å spore hvilke antakelser som har ledet til ulike tolkninger.

² ”Know how” refererer til den normerte praksis og erfaringsbaserte kunnskapen internt i organisasjonen.

4.5.2 Validitet

Innen kvalitativ metode dreier validitet seg om i hvor stor grad forskerens funn gjenspeiler formålet med undersøkelsen, og representerer en virkelighet som er i tråd med den anvendte teori og metode. utfordringene knyttet til validitet dreier seg ofte om to forhold. For det første er det mulig at informantene presenterer en annen virkelighet enn den som informanten faktisk opplever. I andre omgang kan tematikken være en utfordring med tanke på stigmatisering og at informanten presenterer en virkelighet han/hun føler er forventet av han/henne. Ettersom forskningsprosjektet tilstreber anonymisering av enkeltpersoner i stor grad, kan man unngå at informanten føler han/hun må holdes til ansvar for tanker og meninger. Det vurderes at temaet sikkerhet i noen grad er preget av stigmatisering og ”politisk korrekthet”. Det er likevel rimelig å anta at forhåndsreglene som ble tatt før, under og etter intervjuet har bidratt til å styrke tilliten mellom forsker og informant. Dette kan vurderes å styrke forskningsprosjektets validitet.

Utvalget av informanter har vært bevisst med hensyn til å balansere perspektiver fra både konsulentvirksomhet og kunde. En mulig validitetsutfordring kan være at fortolkningen av utspill fra Safetecs informanter møtes med en annen forforståelse enn fortolkningen av data innhentet fra JBV. Dette skyldes min kjennskap til Safetec som organisasjon og begrensede kunnskap om JBV som organisasjon. Det er likevel forsøkt å få til en balansert avveining mellom perspektiver fra begge parter. Resultatene fra datainnsamlingene viser tydelig at det tidligere samarbeidet mellom ”bedrift NN” og JBV har lagt store føringer for den forestående kartleggingen. At informantene i stor grad referer til tidligere samarbeid mellom JBV og Safetec når det spørres inn til det aktuelle samarbeide, vurderes som en mulig feilkilde ved dette forskningsprosjektet. Informantene fra Safetec var sentrale aktører ved de to forrige kartleggingene og sitter på mye kunnskap og erfaringer fra disse prosjektene. Samtidig er kravet om sammenlignbare resultater mellom tidligere og forestående kartlegging avgjørende for Safetecs valg av metode. Det har vært en utfordring å skille informantenes uttalelser om forhold som er relevante for dette forskningsprosjektet, fra utspill vedrørende tidligere samarbeid. Dette er en mulig feilkilde som kan gjøre det vanskelig å være sikker på at den innsamlede data besvarer på den konkrete problemstilling, hvor den forestående kartleggingen er i fokus. Samtidig er det slik at informantenes forforståelse og tidligere erfaringer er et kjennetegn ved samspillet i denne casen. Uten historikken til partene ville datainnsamlingen trolig presentere mer uklare forventninger

mellom partene. Dette vurderes ikke nødvendigvis som en svakhet ved forskningsdesignet, men medfører at selve intervjudialogen blir en viktig arena for å supplere utilstrekkeligheter ved intervjuguidene.

Noe som kan ha svekket validiteten ved forskningsprosjektet er muligheten for at det kan ha oppstått uklarhet omkring begreper som er brukt i intervjuprosessen, for eksempel begreper som *sikkerhetskultur* og *tverrfaglighet*. Det er ikke nødvendigvis slik at informanter er åpne om manglende innsikt i tema eller problemfelt, men i stedet svarer etter beste evne. Dersom informant og forsker forstår begreper ulikt, kan det være utfordrende å fortolke informantens uttalelser i etterkant. Ettersom jeg var bevisst omkring denne mulige feilkilden i forkant av intervjuene ble det benyttet oppfølgingsspørsmål for å avklare forforståelser og definisjoner av begreper underveis. Det vurderes at begrepsforståelsen blant informantene ikke har påvirket datamaterialets egnethet for å besvare problemstillingen negativt.

4.5.3 Reliabilitet og overføringsverdi

Høy reliabilitet kjennetegnes ved at forskning under tilsvarende forhold, metode og ressurser vil føre til det samme resultatet. Det er likevel verdt å merke at metodevalget i denne oppgaven kun vil produsere et utsnitt av virkeligheten der og da, slik det fortolkes og analyseres av forskeren. Forskere vil også stå i fare for å feiltolke, overhøre, glemme eller utelate informasjon som er av relevans for analysen og resultatet. Slike faktorer vil bidra til å svekke forskningsprosjektets reliabilitet.

For å imøtekomme reliabilitetsutfordringer er det reflektert omkring mulige feilkilder ved mitt metodevalg. Valget om å ikke transkribere hele datamaterialet kan være en mulig kilde til informasjonstap og feiltolkning, ettersom stemmeføring og betoning ofte fremhever særegne deler ved en setning som ikke nødvendigvis fremgår på skrift. Det er dog lagt ned betydelig arbeid i å transkribere den relevante informasjonen fra datainnsamlingen slik at interessante utsagn kunne siteres direkte. Ettersom problemstillingen og forskningsspørsmålene relaterer seg til fortolkning av sikkerhetskultur finnes det heller ingen rent faktuelle motstridende uttalelser som kan svekke avhandlingens reliabilitet. Det er også foretatt en bevisst separasjon av datainnsamlingens resultater og den øvrige drøfting. I resultatavsnittet presenteres utelukkende funn knyttet til informantenes utsagn, for å ivareta en viss objektivitet og lojalitet ovenfor det

empiriske grunnlaget. Det vurderes at dette vil kunne bidra til å øke reliabiliteten til forskningsprosjektets funn.

Etterprøvbarehet av kvalitativ forskning kan være utfordrende, ettersom den mellommenneskelige relasjonen mellom forsker og informant ikke kan gjenskapes identisk på et annet tidspunkt. Enhver relasjon mellom konsulentvirksomhet og kunde er i seg selv enestående og relasjonelle funn vil aldri direkte kunne overføres til andre sammenhenger. Gjennom å studere flere ulike case, ville man trolig i større grad kunne foreta vurderinger av hensiktsmessig intervensjon og system/mønstre hos både kunde og konsulent. Likevel vil valget av et enkelt case understøtte oppgavens formål med å forstå og utforske hvordan samspillet mellom partene foregår, og hvilke muligheter og utfordringer som kan oppstå i rollen som ekstern ekspert. Uttalelser fra informantene er både gyldige og ”sanne” for dette forskningsprosjektet, men som følge av utsagnenes subjektive karakter vil det være vanskelig å generalisere funnene til øvrige case eller forskningsfelt. Det er likevel rimelig å anta at forskningsprosjektets metodikk vil kunne bidra til å avdekke samme grad av subjektivitet i øvrige sammenhenger. I kvalitativ forskning er det forskerens redegjørelse for datainnsamling og fortolkningsramme som avgjør forskningsprosjektets reliabilitet og kvalitet. Dette hensynet har gått foran hensynet til representativitet og generaliserbare resultater i dette forskningsprosjektet.

4.5.4 Forskningens kvalitet

Det vurderes at funn fra forskningsprosjektet representerer data som kan være relevante for studier av tilsvarende samspill mellom konsulentvirksomhet og kunde, især av sikkerhetsfaglig karakter. Selv om funnene kan sies å ha overføringsverdi til en rekke fagområder som eksempelvis endringsledelse og organisasjonspsykologi, er det begrensninger knyttet til empiriens anvendelsesområder. Hverken forskningsprosjektets formål, strategi eller de avledede resultater fra prosjektets undersøkelser, tar sikte på å måle suksessgraden av samspillet mellom partene. Dermed er effektiviteten av anvendte metoder, strategier og verktøy i kartleggingsprosjektet, lite belyste variabler. Det kunne være av interesse å gjennomføre longitudinelle studier innfor dette temaet for å avdekke sammenhenger mellom strategier og verktøyer opp mot resultatene hos den enkelte kunde over tid. Kun da er det mulig å si noe om suksessgraden ved samarbeidet og samspillet mellom partene, konsulentvirksomhetens tjenester og hvorvidt tjenestene imøtekommer kundens ønsker, behov og krav. Ettersom formålet med

prosjektet er å utforske og forstå, fremfor å forklare, har vi lite grunnlag for å vurdere effektiviteten av denne typen tverrfaglig samspill. Forskningsprosjektet peker på mulige forklaringer på hva som kjennetegner samspillet mellom konsulentvirksomhet og kunde i arbeidet med å analysere kundens sikkerhetskultur. Denne problemstillingen berører trolig relasjonelle og strukturelle kjennetegn som vil være overførbare til tilsvarende relasjoner fra øvrige bransjer, studier og fagområder.

5.0 Presentasjon av forskningsresultater

I dette kapitlet vil hovedfunnene fra forskningsprosjektets datainnsamling presenteres. Ved å skille empirien fra oppgavens teoretiske kontekst er det forsøkt å innta en mer objektiv og lojal innstilling til datamaterialet (Andersen, 2009). Dermed vil resultatene fortolkes ut fra oppgavens avgrensede problemfelt, men uten direkte kobling til det teoretiske rammeverket, som vil drøftes i neste kapittel.

I de følgende avsnittene vil forskningsresultatene presenteres i tre avsnitt som belyser partenes forståelse av begrepet sikkerhetskultur, partenes uttalelser omkring samspillet, samt deres forventninger til samarbeidet. I avsnitt 5.1 presenteres empiri omkring partenes oppfattelse av sikkerhetskultur generelt, og i JBV spesielt. Deretter presenteres resultater vedrørende partenes tilnærming til oppdraget, hvor deres ulike forutsetninger og strategi for kartleggingsprosjektet avklares. Perspektivene presenteres separat i avsnitt 5.2 og 5.3 for å tydeliggjøre skillet mellom uttalelser fra Safetec og JBV. Etersom Safetec er ansvarlige for utarbeidelse av metode for kartleggingsprosjektet, inneholder avsnitt 5.2.2 resultater omkring fremgangsmåten for kartleggingen. I avsnitt 5.4 presenteres empiri omkring partenes forventninger til samspillet i forbindelse med kartleggingen. Sitater fra Safetecs informanter gjengis med følgende betegnelser: Informant 1, Informant 2, Informant 3. Sitater fra JBVs informanter gjengis med betegnelsene: Hovedinformant, Sekundærinformant 1, Sekundærinformant 2.

Inndeling av tema i de følgende avsnitt er basert på kategorisering av datamaterialet som er gjort rede for i avsnitt 4.4, *Dataanalyse*. Det er viktig å understreke at kategoriseringen av funn på ingen måte er absolutt og at datamaterialet i flere tilfeller kan plasseres på tvers av kategoriene. Empirien som presenteres vil bidra til å belyse problemstillingen: Hva kjennetegner samspillet mellom konsulentvirksomhet og kunde i arbeidet med å analysere kundens sikkerhetskultur?

5.1 Forståelsen av begrepet sikkerhetskultur hos konsulentvirksomhet og kunde.

«Du er aldri i mål. Never.» (Informant 1)

5.1.1 Oppfattelse av begrepet sikkerhetskultur

Gjennom intervjusamtaler med de tre informantene i Safetec kan det i stor grad spores en konsensus omkring begrepet sikkerhetskultur, hva som ligger i begrepet og hva som utgjør en «god» sikkerhetskultur. Felles for informantene er vegleggingen av sikkerhet som et kontinuerlig og systematisk arbeid for å redusere risiko og forebygge hendelser, gjennom forsvarlig interaksjon mellom menneske og system. Informantene i Safetec fremhever at sikkerhetskultur må sees som en bit av organisasjonskulturen, som dreier seg om hvordan holdninger, atferd og antakelser påvirker sikkerheten i organisasjonen. Sikkerhetskulturen kan ifølge Safetec ikke eksistere uavhengig av den øvrige organisasjonskulturen, men visse deler av organisasjonskulturen vil i større eller mindre grad være med på å påvirke sikkerheten i organisasjonen.

«Sikkerhetskultur rommer det tradisjonelle kulturbegrepet som sier noe om personer, delte verdier og holdninger som en antropolog ofte vil forbinde med et kulturbegrep. Men så er ikke det nok! Det er noe mer. Når du ser i kultur i sammenheng med struktur, altså teknologi, prosedyrer styringssystem og sånt noe, og samhandlingselementer som konflikt, kommunikasjon og informasjonsdeling, da får du en helhet som vi da kaller sikkerhetskultur. Det er en sånn måte å snakke om det på. At det er et samspill mellom kultur struktur og kommunikasjon- samspillelementer.» (Informant 1)

Det fremheves at sikkerhetskultur også handler om de valgene individet fatter i møtet med uforutsette problemstillinger, hvor evne til kreativ bekymring på et kollektivt plan trekkes frem som kjennetegn ved en god sikkerhetskultur. Informantene bruker betegnelsen ”moderne sikkerhetsperspektiv” i sin beskrivelse av sikkerhet. Denne betegnelsen forutsetter en forståelse av sikkerhet som en dynamisk variabel. Samtidig rommer betegnelsen en forståelse av at sikkerhet ikke er en av organisasjonens kjerneprosesser, men en nødvendig forutsetning for en forsvarlig håndtering av disse.

«Sikkerhet er jo for meg noe veldig dynamisk. I motsetning til å tenke at sikkerhet har vi, så tenker jeg at sikkerhet skaper vi. Det skapes og må skapes hver dag, og det er det ikke sikkerhetsavdelingen eller prosedyrene som gjør. Det gjør de som jobber der på alle nivå i organisasjonen. At sikkerhet er en dynamisk ikke hendelse er en fin måte å si det på.» (Informant 1)

Samtlige informanter hos JBV skisserer en forståelse av sikkerhetskultur som er preget av tekniske formuleringer. Informantene uttrykker at sikkerhet skapes gjennom å redusere risiko og kontrollere tekniske innretninger. Informantene omtaler sikkerhet som noe som skapes og som alltid vil variere avhengig av hvordan organisasjonen håndterer risiko. Sikkerhetskultur omtales av JBV som delte strategier og kollektive normer og atferd for å redusere risiko og unngå ulykker, for seg selv og andre. Oppfattelsen av sikkerhetskultur blant JBVs informanter kjennetegnes av et dynamisk perspektiv på sikkerhet og kultur hvor sikkerhet er noe som alltid kan forbedres, og at denne tanken må være delt i organisasjonen. Informantene fra JBV poengterer at sikkerhetskulturen skapes i grensesnittet mellom menneske og system.

«En sikkerhetskultur vil si at man har oppmerksomhet i sine daglige gjøremål på sikker risiko man utsetter seg selv og andre for, og hvilken implikasjoner egen atferd har for andres atferd og konsekvensene andres atferd har for ens egen. For det vil jo være en interaksjon mellom individene til syvende og sist.» (Sekundærinformant 2)

Gjennom dialogen med informanter fra JBV kommer det frem at sikkerhetskulturarbeidet i JBV kjennetegnes ved et ønske om å skape en enhetlig forståelse i JBV, om at sikkerhet er noe som må skapes og jobbes med og ikke noe man har. Erkjennelsen av at man ikke er i mål kommer til uttrykk hos samtlige informanter. Hovedinformant påpeker at denne målsettingen kan oppleves utfordrende, men at det historisk sett har vist seg mulig å endre forståelsen av hva sikkerhet er.

«I betegnelsen kontinuerlig forbedring av sikkerheten så legger jeg den der mål- visjon saken som vi har i jernbaneverket, at det hele tiden skal følge opp og se hva vi kan gjøre for å bli bedre. Så den prioritetsbiten er jo særlig å se etter feil og å følge opp slik at vi egentlig er sikre på hvor feilen kommer fra og finner bakenforliggende årsaker. Vi har et stykke igjen og det er utrolig krevende å hele tiden endre seg, da.» (Hovedinformant)

5.1.2 Styring av sikkerhetskultur

Det kan spores en tvetydighet blant Safetecs informanter med hensyn til kulturbegrepets funksjonalitet og karakter. Med andre ord i hvilken grad kulturen skapes organisk og uavhengig av insentiver, eller om det er en kontrollerbar variabel. På den ene siden gis det uttrykk for at kultur generelt, og sikkerhetskultur spesielt, er noe som eksisterer og genereres gjennom all aktivitet i organisasjonen. Samtidig kan man tolke utspill fra informantene dit hen at styring av kultur er mulig, gjennom å adressere alle ledd i organisasjonen for å skape en konsensus omkring hva som er god sikkerhet og akseptabel atferd.

«Jaja, definitivt! Altså det er noe man har i den forstand at man alltid har en kultur. Men det må skapes i den forstand at den kan påvirkes til å bli god eller dårlig. Sant, skal du ha en god sikkerhetskultur så må du skape det.» (Informant 2)

Også informantene i JBV uttrykker implisitt at det er mulig å endre og styre sikkerhetskulturen over tid. Hovedinformant uttrykker at involveringen av konsulenter fra Safetec har hatt stor påvirkning på organisasjonens syn på sikkerhet og sikkerhetskultur. Dette er et viktig kjennetegn ved samspillet mellom partene. Det må fremheves at informantene fra JBV gir en teknisk beskrivelse av hva de vurderer som ”god sikkerhet”, på spørsmål omkring deres forståelse av begrepet ”sikkerhetskultur”. Dette i seg selv vurderes å være et funn og kommer til uttrykk gjennom hele det empiriske materialet. Informantene fra JBV beretter om en forståelse av sikkerhet og sikkerhetskultur som har endret seg over tid. Sikkerhet var tidligere noe man ”hadde” så lenge det var utarbeidet rutiner, prosedyrer og handlingsplaner for ulike prosesser. JBV uttrykker at de har beveget seg fra et “statisk syn” på sikkerhet, til å forstå sikkerhet som noe dynamisk. Måten informantene uttrykker seg på, tyder likevel på at den tekniske forståelsen av sikkerhet fortsatt til dels er gjeldende i JBV. Eksempelvis blir spørsmål om hvordan informanten tror en nyansatt ville oppleve sikkerhetskulturen i JBV, besvart på følgende måte:

«De som kommer ut i «pukken³» fra andre bedrifter vil merke godt at vi har både rutiner og metoder for å ivareta sikkerheten som er ganske bra da.» (Sekundærinformant 2)

³ Å jobbe «ute i pukken» er et sleng uttrykk JBV bruker for ansatte som jobber i den skarpe enden.

Dette indikerer at tanken om effektiv barrierestyling som veien mot god sikkerhet, fortsatt preger organisasjonen. Det sier likevel lite om hvordan informantene opplever *sikkerhetskulturen* påvirker denne typen tiltak i JBV. Det kommer til uttrykk at etterlevelse av sikkerhetsrelaterte tiltak i varierende grad følges opp ute i organisasjonen. Dette gjør det mulig å tolke kulturen i JBV som bestående av felles delte tankesett, men også ulike holdninger og antakelser, som er et kjennetegn ved organisasjonen. Det at noen føler seg trygge, mens andre uttrykker bekymring over tilsvarende forhold trekkes frem som et symptom. Hovedinformant påpeker at en delt forståelse av sikkerhet og sikkerhetskultur er noe som tilstrebes på tvers av organisasjonen.

«Det er et kulturtrekk at vi tenker at sikre er noe vi skal være, men vi ser jo at noen miljøer utvikler en mer slepphendt holdning til å ivareta sikkerhetsbestemmelser enn andre deler av miljøet. Det er den der trygghetsoverbevisningen.» (Hovedinformant)

5.1.3 Akademisk forankring

Samtlige informanter fra Safetec formidler en solid akademisk kunnskap og kjennskap til teoretiske forankringer bak deres forståelse av begrepet sikkerhetskultur. Dette er et tydelig kjennetegn ved Safetecs fremgangsmåte. Informantene kobler blant annet sin oppfattelse begrepet sikkerhetskultur til forskningsmiljøene rundt High Reliability Organizations og Normal Accidents. Det er et viktig kjennetegn ved samspillet at den teoretiske forankringen bak begrepsforståelsen også får betydning for valg av metode for å skape kulturforståelse. Å oppnå konsensus mellom partene omkring sentrale begreper som sikkerhet og kultur, synes å være en prioritet at partene enes om hvordan oppgaven bør løses, og dermed få til et godt samspill.

«(...)også lener jo veldig mye av sikkerhetskultur tankegangen på HRO og Berkeley-skolen, men jeg vil nok også si at mange av de ideene som ligger i NAT også er trukket inn i kulturrammeverket ved at man forsøker å unngå tette koblinger da for eksempel.» (Informant 3)

«Det varierer jo fra prosjekt til prosjekt, men med det som handler om sikkerhetskultur og organisatorisk styring så er det viktig å få kunden med på den tankerekken om hva sikkerhet er.» (Informant 3)

Når informantene fra JBV formidler sin forståelse av begrepet sikkerhetskultur omfatter beskrivelsen mange henvisninger til styringskomponenter som ofte knyttes til organisasjonsteori. De trekker frem kompetanse, læring og etterlevelse som viktige elementer i deres forståelse av begrepet sikkerhetskultur. Denne artikuleringen av kulturbegrepet som noe håndfast, tegner et bilde av at JBV sin begrepsforståelse er nært knyttet opp mot akademisk.

«Vi snakker om kompetanse, vi snakker om ledelse, og ledelsens forståelse av sikkerheten påvirker kulturen i meget stor grad. Det dreier seg om etterlevelse, er sikkerhet noe vi tar på alvor? Eller er vi litt sånn slappe i forhold til det? At de tingene vi har sagt at de skal vi gjøre, at det følges at det er på en måte enighet om at må følges. Så synes jeg vi lærte mye av den første undersøkelsen som går på dette med årvåkenhet. Det å hele tiden på en måte være på vakt på det som kan gå galt. At man ikke tar sikkerhet forgitt.» (Hovedinformant)

5.2 Safetecs tilnærming til kartleggingen

5.2.1. Forutsetninger for samarbeidet

Et viktig kjennetegn ved samspillet mellom partene er at erfaringene som Safetecs informanter opparbeidet gjennom tidligere ansettelsesforhold i «bedrift NN», har vært avgjørende for det nåværende samarbeidet. Mange av spørsmålene knyttet til samspillet mellom partene ble besvart med en henvisning til tidligere samarbeid i regi av «bedrift NN». Det er tydelig at den etablerte relasjonen mellom partene og Safetecs velutviklede bransjeforståelse har vært en viktig forutsetning for samspillet. Samtidig er kjennskapet til JBV sine mål for kartleggingsprosjektet en viktig forutsetning for valg av metoder og strategi i møtet med JBV. De to foregående kartleggingene har gitt Safetec et ganske konkret utgangspunkt og arbeidsgrunnlag for den forestående kartleggingen. Dette er en sentral forutsetning for samarbeidet og samspillet mellom partene.

5.2.2 Metode for kartlegging av sikkerhetskultur

Et av de mest sentrale kjennetegnene ved samspillet mellom partene er det metodiske utgangspunktet for kartleggingsprosjektet. Fremgangsmåten og Safetecs tilnærming til å løse oppdraget fra JBV er preget av stor frihet, samtidig som det stilles krav til sammenlignbarhet. I operasjonaliseringen av såkalte kulturvariabler for denne kartleggingen, skisserer Safetecs

informanter et metodisk rammeverk for å måle sikkerhetskulturen i JBV, som er nesten identisk med de foregående kartlegginger. Ifølge Safetec tar dette grunnlaget utgangspunkt i en kjennskap til både teori og praksis, som skal tilpasses for å kunne levere det ønskede produktet til kunden. Safetecs informanter deler en oppfatning av at måling av kultur krever en inndeling i struktur- og prosess tema som indirekte adresserer kultur. På denne måten skisseres et rammeverk som er konkret og som henger fast i litteratur og forskning, og som skal tjene formålet til JBV. En slik fremgangsmåte kjennetegnes ved å definere kultur som noe konkret gjennom å spørre inn til arbeidspraksis og arbeidsforhold. Dette gjør samtidig operasjonaliseringen salgbar til kunden i etterkant.

«Det gjør vi gjennom 8-9-10 tema som vi bygger spørreskjemaundersøkelsen på og intervjuguiden på, og som vi diskuterer med kunden. Det gjør det veldig håndfast og ganske sånn jordnært for folk flest. Så når vi snakker om sikkerhetskultur helt konkret, så snakker vi med folk om kompetanse, om etterlevelse om læring, om samarbeid, om målkonflikthåndtering, om robusthet, altså helt sånne konkrete temaer som de kan fortelle om hvordan de jobber og hvordan hverdagen er.» (Informant 1)

Disse temaene danner utgangspunkt for en spørreskjemaundersøkelse og en intervjuguide som vil ta for seg de samme temaene. For å gjøre det mulig å si noe om hvor god sikkerhetskulturen i JBV er, er det utarbeidet det Safetec beskriver som en “Nirvanatilstand” for hver av temaene, som skisserer et ideal for sikkerhetskulturen i JBV. Safetec fremhever viktigheten av å foreta både kvantitative og kvalitative undersøkelser av sikkerhetskulturen. Spørreskjemaene kan gi en god indikasjon på hva som rører seg i organisasjoner av holdninger, mens intervjuer typisk vil gi en helt annen type datatilfangst og en bedre forståelse av organisasjonen. Kulturforståelsen mellom Safetec og JBV oppstår derfor direkte gjennom kartleggingen, ettersom endringer i organisasjonen gjør det vanskelig å vite noe om kulturen basert på erfaringer.

«Vi ville aldri gjort dette her uten intervjuundersøkelser. Og det er fordi all vår erfaring tilsier at det skal godt gjøres å snappe opp noe interessant i et spørreskjema som du ikke får tak i, i et intervju. Men omvendt er det alltid veldig mye ekstra å få fatt i et intervju.» (Informant 2)

Safetec velger å se den kvantitative og kvalitative metode som komplementære tilnærminger hvor motstridende funn blir vurdert som en kilde til kulturforståelse. I tilfeller hvor to ulike metoder måler samme parameter, men oppnår ulikt resultat, er det mulig for Safetec å studere årsaken til dette funnet. Slike motstridende funn vil ofte danne utgangspunktet for å utforske hvorfor enkelte individer agerer annerledes enn majoriteten i organisasjonen. Deretter blir det mulig å vurdere hva dette skyldes og hvordan man kan påvirke dette. Den største forskjellen mellom den forestående kartleggingen og de to øvrige, er at de to metodene skal supplere hverandre. Først skal man foreta en kvantitativ kartlegging via spørreskjema. Deretter skal funnene fra spørreskjemaundersøkelsen brukes i operasjonaliseringen av variabler for de kvalitative intervju. Her vil Safetec gå i dybden på tema basert på funn fra spørreskjemaundersøkelsen.

«(...)derfor er det interessante funn når det er motstrid mellom skjemaene og intervjufunnene. Det kan være interessant å ta utgangspunkt i variasjon i spørreskjemaene for operasjonalisering av en del av spørsmålene i intervjuguiden. Rett og slett for å få litt mer kjøtt på hva det er folk har svart på i spørreskjemaene. Da vil som regel intervjuene ha forrang i analysen. Og det er nok den store endringen vi vil gjøre nå fra forrige gang.» (Informant 3)

«Så er det likevel slik at spørreskjema ikke måler kultur da, og det er de fleste enige om på konferanser rundt omkring. Men så er det kanskje ikke så farlig alltid om man måler kultur eller ikke, hvis det er oppfatninger og holdninger man er interessert i.» (Informant 3)

Et tydelig kjennetegn ved den metodiske tilnærmingen, er at Safetec i stor grad tilpasser seg forholdene rundt kartleggingen som kan få betydning for resultatet. Denne tilpassingsevnen er et sentralt kjennetegn ved samspeillet mellom partene. Et eksempel på en metodisk utfordring ved kartleggingsarbeidet uttales å være hensynet til sammenlignbarhet mellom den forestående kartleggingen, og de foregående undersøkelsene for ble utført i regi av ”bedrift NN”. Det uttales også at den spredte geografiske plasseringen blant gruppemedlemmene som skal bistå kartleggingen, i henholdsvis Oslo og Trondheim kan bli en utfordring for det metodiske ved dette prosjektet, som ikke har vært tema ved tidligere kartlegginger. Det uttrykkes at det blir lagt ned tid og ressurser for å gi opplæring til øvrige prosjektmedarbeidere for å ivareta dette

hensynet. I tillegg vil anvendelsen av et tilnærmet identisk teoretisk rammeverk bidra til å øke sannsynligheten for pålitelige resultater.

«Det er jo særlig viktig for jernbaneverket nå at det er den samme tilnærmingen, og at endringer denne gangen ikke skyldes nye metoder men at faktisk jernbaneverket har endret seg.»
(Informant 1)

I tillegg har det pågått en betydningsfull omorganisering i JBV siden forrige kartlegging. Dette medfører et behov for at Safetec justerer sine metoder for å ta høyde for avledede effekter av slike prosesser. Det kan identifiseres delte meninger om hvorvidt det er hensiktsmessig å skille hvilke endringer som skyldes omorganiseringene fra endring som skyldes sikkerhetskultursprosjektet. Det kommer til uttrykk blant to av informantene at det ikke nødvendigvis er avgjørende å skille hvilke endringer som skyldes sikkerhetskulturarbeidet kontra øvrige prosesser, og om det i det hele tatt er mulig å skille de to prosessene. Her uttrykker Informant 2 en forventning til at det i analysearbeidet vil være hensiktsmessig å skille årsaksforholdene for å spore effekten av tiltak relatert til kulturendringsprosesser.

«Når vi nå går inn og gjør den typen jobb vi gjør, så vil vi sikkert høre masse om den omorganiseringen. Da må vi begynne å skille hva som er en effekt av omorganiseringen her og nå, og hva kan vi si er en effekt av kulturen i organisasjonen. Det tror jeg kan være en nøtt å sortere.» (Informant 2)

5.2.3 Strategi og relasjon

Fra et strategisk perspektiv kommer det frem gjennom intervjuene at Safetecs rolle i samspillet med kunden er todelt. I første omgang er de innleid for å gjøre en tredje kartleggingsundersøkelse av sikkerhetskulturen. Hensikten er ifølge Safetec å avdekke endringer som har skjedd siden forrige kartlegging, og etablere et grunnlag for å jobbe med avdekkede problemområder. Denne tjenesten kan sees som et produkt som leveres av Safetec. I andre omgang inntar Safetec en rolle som katalysator for endring. I etterkant av en kartlegging vil kunden ofte motta forslag til hensiktsmessige tiltak for å forbedre sikkerhetskulturen tilpasset kunden og kravene fra myndighetene. Safetecs todelte strategi er et sentralt kjennetegn ved

samspillet, hvor hensynet til at fremtidige endringsprosesser ivaretas selv om det ikke formelt inngår i oppdraget fra JBV.

«Det er vel egentlig også et uttalt krav, eller en veldig hard anbefaling at man går videre og at man ikke stopper med en kartlegging. Vi jobber med dem for å definere hva risikobasert tilsyn er, hvorfor vi trenger det og hvordan det kan gjøres. Utformingen av slike akseptkriterier er både insentiver og kostnadsdrivere.» (Informant 3)

Selv om tjenesteforholdet mellom Safetec og JBV er knyttet til en kontret kartlegging, velger Safetec å ordlegge seg og presentere resultater på en slik måte at det legges til rette for et videre intervensjonsarbeid i JBV. Den rådgivende funksjonen som Safetec inntar, er ifølge samtlige informanter det største skillet mellom å levere et produkt og en tjeneste, og er et sentralt kjennetegn ved samspillet mellom partene. Her trekker Safetec frem at den viktigste forutsetningen for å hjelpe kunden til å bli bedre, er å fasilitere en erkjennelsesprosess, slik at kunden selv ser behovet for endring og selv ønsker dette. På denne måten blir analytiske oppdrag, slik som den forestående kartleggingen, et springbrett til et videre arbeid med sikkerhetskultur, gjerne en endringsprosess. Samtlige informanter fremhever viktighetene av at resultatene fra foregående og den forestående kartleggingen legges frem slik at kunden kan identifisere seg med resultatene. På denne måten kan rådgivningen fra Safetec også sees som en avgjørende faktor for hvorvidt organisasjon ser et for behov endring. Safetecs rolle som rådgiver kjennetegnes av reformarbeid i den forstand at kartleggingsarbeidets resultater presenteres på en slik måte at det tjener kundens behov, legger til rette for endringsprosesser, og ivaretar relasjonen mellom. I et kommersielt perspektiv vil dette også være strategisk for å tilrettelegge for at Safetec fremstår som en attraktiv samarbeidspartner et potensielt endringsarbeid.

«Vi er veldig opptatt av å stå for det vi mener. Samtidig så kan vi ikke gjøre det isolert fra den kunden vi jobber for. For da får vi ikke til det vi vil. Dette går ikke på behovet for å ikke få ny jobb, det går på behovet for at hvis organisasjonen skal lykkes med et forbedringsarbeid så må resultatene de starter med være forbundet med legitimitet. De må tro på det. Og da er det lurt å tenke litt på hvordan vi skriver. Basert på kunnskapen om organisasjonen. Men du kan si at hvis vi hadde fått et oppdrag uten noen som helst annen ramme enn å lage en ekstern kartlegging uten noen som helst tanke for å få til

en forbedring, hva som kommer videre, så kan det være vi hadde skrevet annerledes.

Skrevet råere. Vært mere tøffe i språkbruken.» (Informant 1)

Samspillet mellom partene kjennetegnes ved at resultatene presenteres på en hensiktsmessig måte, som handler om å oppdage og utforske kulturlivet i organisasjonen fremfor å levere løsningen på et problem. Safetecs involvering i JBV og oppdragets art er avgjørende for hvorvidt det leveres et produkt i form av eksempelvis en kartlegging, eller om det leveres rådgivning i form av *Management Consulting*⁴. Safetec er involverte høyt oppe i organisasjon i JBV. Det er befestet en betydningsfull dialog og et tett samarbeid med Jernbanedirektør og prosesseier, for å avklare målsettinger, strategier og behov i Jernbaneverket. Dette kan gjøre det mulig for Safetec å involveres videre i potensielle endringsprosesser i JBV. Det er også sannsynlig at Safetecs kommersielle interesser har betydning for den tydelige forankringen i JBV sin toppledelse.

«I stedet for å fortelle dem svaret så vi hjelper dem til selv å erkjenne det. Det vil typisk være en målsetting når det er «Management Consulting» vi jobber med. Men lavere ned, typisk tekniske analyse, så blir det jo et større innslag av rapport hvor vi forteller hva problemet er. Så det avhenger egentlig av hvilket inngrep vi har i organisasjon, hvor høyt vi er i organisasjonen.»

(Informant 3)

Det kommer til uttrykk både direkte og indirekte at det ligger en tillitsrelasjon til grunn for samspillet mellom partene, og da især fra JBV sin side. Safetec har tillit til at de nødvendige ressursene stilles til rådighet. Motsatt har JBV tillit til at tjenesten som leveres er av god kvalitet, uten å legge for mange føringer for utførelsen. Tillitsrelasjonen mellom partene er et gjennomgående trekk ved hele det empiriske materialet, og preges av Safetecs bevissthet omkring konsekvensene av kartleggingens resultater. Safetec erkjenner sin maktposisjon både i forhold til å sikre metodisk validitet, men også i rollen som formidler av kartleggingens resultater.

«Utfordringen er jo å sørge for at det er empirisk fungerer og at det ikke for store elementer av fri diktning. Det er jo det ene, og det andre er jo det å selge den diagnosen til kunden. Og det er det

⁴ *Management Consulting* defineres som praksisen med å hjelpe organisasjoner til å forbedre sine prestasjoner ved å gjennomføre organisasjonsanalyse for å avdekke eksisterende problemstillinger og yte bistand til utvikling av planer for forbedring (Kubr, 2002).

jeg mener med at implementeringen starter i kartleggingen. Det er en viktig del av kartleggingen at man så å si forutser eller antesiperer implementeringen da.» (Informant 3)

«Ja vi har makt fordi det vi kommer til å skrive i den rapporten der, det kommer til å få betydning. Absolutt. Hvis vi for eksempel skriver at jernbaneløst ikke har blitt et fnugg bedre på 4 år så kommer det til å få betydning. Vi har en del makt som følge av at vi får ganske stor tillit. Og de har høye forventninger til at vi skal levere noe bra denne gangen også.» (Informant 2)

5.3 JBV's tilnærming til kartleggingen

5.3.1 Forutsetninger for samarbeidet

Rollen som oppdragsgiver som JBV representerer, er i stor grad kjennetegnet av tydelige forventninger til Safetec, samt stor grad av tillit og tilpasning til Safetecs metode og strategi. Samtlige informanter fra JBV har klare forventning om at teamet i Safetec er kjent med bransjen og organisasjonen, og dermed forstår JBV sine behov. Det kommer til uttrykk at det har vært et prioritert hensyn hos JBV, at prosjektets ressurser ble brukt på faktisk kartleggingsarbeid. Dermed var Safetecs kjennskap til bransjen og JBV viktige forutsetninger som gjorde dem til attraktive tjenesteytere for dette oppdraget. Det er et poeng at habilitetsspørsmål som gjerne oppstår ved interne kartlegginger elimineres ved å anvende en tredjepart i kartleggingsarbeidet.

«Det er som alle andre typer undersøkelser av hvordan kultur og systemer og metoder og rapporteringsrutiner er ivarettatt av en organisasjon så er jo dette hensiktsmessig fra tid til annen å få et blikk utenfra. Samtidig som det er folk som ikke er helt ukjente for hva vi driver med så vi må ikke bruke 80% av tiden på å lære folk hva jernbaneløst er.» (Hovedinformant)

Ifølge hovedinformant er valg av metode for den forestående kartleggingen diktert av Safetec, dog gjennom avklaring med prosjektledelsen. At Safetec selv styrer valg av verktøy og metode, og at JBV tilrettelegger for denne fremgangsmåten er et sentralt kjennetegn ved samspillet mellom partene. Det uttrykkes en betydelig tillit til Safetecs ekspertkompetanse og valg av metode.

«Det jeg kan om sikkerhetskultur det har jeg lært av den gjengen her for å si det sånn. Jeg opplever at de hadde et oppdatert syn på sikkerhet og sikkerhetstenking som vi kjøpte.»
(Hovedinformant)

Samspeilet mellom Safetec og JBV kjennetegnes også av tydelighet i forhold oppdragets krav og kartleggingsprosjektets målsetting. Sekundærinformantene uttrykker i mindre grad enn hovedinformant, tydelige forventninger til Safetec som tjenesteyter. Likevel kan det spores tydelige indikasjoner på tillit til at kartleggingen gjennomføres på en faglig solid måte, og at resultatene reflekterer et sannferdig bilde av organisasjonen basert på grundig arbeid. Informantene fra JBV er samstemte om målet med kartleggingen og hva den skal brukes til. Den forestående kartleggingen skal brukes som et beslutningsgrunnlag for videre intervensjonsarbeid mot et bedre jernbaneanverk. Det kan spores en skepsis hos alle informantene om hvorvidt kartleggingen vil «friskmelde» organisasjonen.

«Det er jo sånn med slike målinger at da har man noe å jobbe ut i fra. At vi merker at det er gjort endringer og at vi bidrar til å gjøre denne endringen. Med en organisasjon med så lang historikk så er det jo ikke så enkelt å endre den kulturen her da. Jeg tror målingen vil vise at det fortsatt gjenstår en del arbeid, særlig på lærings- biten. Safetec vil nok også se at det sitter igjen litt, spesielt hos de som jobber ute.» (Sekundærinformant 1)

5.3.2 Strategi og relasjon

Et gjennomgående kjennetegn ved samspeilet mellom partene er JBV sin verdsetting av Safetecs rolle som rådgiver og objektiv tredjepart. Samtlige av JBV's informanter er åpne for å fortsette et samarbeid med Safetec som tredjepart i JBV sitt arbeid med sikkerhetskultur. Med hensyn til den forestående kartleggingen uttrykkes det at det på nåværende tidspunkt ikke er ønskelig å delegere implementeringsansvar til Safetec, eller å involvere dem aktivt som endringsagenter. Likevel kan det ifølge hovedinformant tenkes at JBV i denne omgang vil kunne se nytten av å involvere en tredjepart senere i en eventuell endringsprosess.

«Direktøren sa veldig tidlig at endringen måtte vi gjøre selv, så det ligger ikke i kortene at vi skal bruke Safetec til å hjelpe oss å jobbe med sikkerhetskultur. Men hvis det dukker opp ting og vi ser at det er et behov, så kan det tenkes at vi vurderer

annerledes. I så fall så får vi presisere et oppdrag og så får vi legge det på anbud.»

(Hovedinformant)

5.4 Forventninger til samspillet mellom partene

5.4.1 Erfaringsbasert tilnærming

Samtlige informanter fra Safetec påpeker at forventningene til samarbeidet omkring den forestående kartleggingen i stor grad er påvirket av erfaringer fra tidligere samarbeid, i regi av ”bedrift NN”. Alle informantene påpeker at de siden den første kartleggingen har forholdt deg til én aktør i JBV når det kommer til prosjektstyring, administrasjon og koordinering. Informant 1 uttrykker at det ligger en viss lojalitet til grunn for det forestående samarbeidet, men at også trygghet og en etablert relasjon gjør det lett for JBV å velge Safetec som leverandør av denne typen tjeneste. Her trekkes det også frem at samarbeidet mellom de tre informantene og JBV erfaringsmessig har vært godt. Samspillet mellom Safetec og JBV kjennetegnes av tydelige ansvars- og rollefordelinger, samt en felles opplevelse av et godt tverrfaglig samarbeid. Samspillet mellom partene kjennetegnes også av erfaringsbaserte forventninger til at Safetec vil gjennomføre kartleggingen på en faglig solid og effektiv måte.

«Så når jernbaneverket nå vil gjøre en ny kartlegging så gikk de til oss (Safetec red.anm.), både fordi vi en avtale med dem og fordi sentrale deler av prosjektteamet fra forrige gang nå er i Safetec.» (Informant 1)

«Jeg har jobbet med gjengen to ganger tidligere, så jeg har ganske høye forventninger til dem. Faglig sterke, de gjør en skikkelig jobb, de gir grundige og kvalifiserte tilbakemeldinger til oss. De presentasjonene av sikkerhetskultur som de hadde, var av meget høy klasse.»
(Hovedinformant)

I de to foregående kartleggingene har Safetec involvert prosjektledelsen hos JBV i sluttfasen av kartleggingsprosjektet. Her har JBV bidratt til å revidere og formulere sluttrapporter ved tidligere kartlegginger. Forrige gang deltok flere fra ledergruppen i JBV i redigeringsarbeidet før den endelige kartleggingsrapporten skulle presenteres. Dermed bidro JBV i fortolkningsprosessen sammen med ”bedrift NN”. Erfaringsmessig har JBV selv vært med på å styre prosessen frem mot målet og skape en enighet om hva som faktisk var relevante funn og formuleringer. Det

uttrykkes klare forventninger til at JBV vil involveres i den avsluttende prosjektfasen også denne gang.

«Vi hadde et veldig godt miljø og fin dialog i planleggingen. Vi utvekslet tanker om hva som ble gjort sist. Min rolle er å være en intern tilrettelegger for Safetec. Jeg er Intern prosjektleder, men jobben består av å ha kontakt med de nødvendige i Jernbaneverket. Jeg er med fra starten av prosjektet administrativt, og så kommer jeg sterkere tilbake når vi har fått resultatene. Da er jeg med på å organisere presentasjonsarbeid og sørge for å få formidlet resultatene til ledere.»
(Hovedinformant)

Samtlige informanter fra Safetec uttrykker tydelige forventninger og tillit til at JBV sin prosjektadministrator/ koordinator, vil ivareta og tilrettelegge for alle praktiske hensyn. I tillegg uttrykkes det klare forventninger til at ledelsen oppmuntrer organisasjonsmedlemmene til å dele informasjon åpent med Safetec, slik at det skapes et genuint datagrunnlag for kartleggingen. Partenes tydelige og høye forventninger til hverandre er et kjennetegn ved samspillet som kommer klart frem, og er i stor grad basert på tidligere erfaringer.

«Vi forventer at de hjelper oss med alt det praktiske. At det åpnes for et klima med åpenhet og ærlighet. Og så forventer jeg at vi blir bedt om å være ærlige med jernbaneverket og at vi sier det vi mener, som sist.» (Informant 1)

5.4.2 En todelt dialog for samhandling

Den åpne og klare dialogen mellom partene, både med hensyn til prosjektledelse og dialog med JBV sine ansatte i kartleggingen, er et viktig kjennetegn ved samspillet mellom Safetec og JBV. Safetecs informanter gir uttrykk for klare forventninger til at det etableres en åpen dialog, og at JBV tilrettelegger slik at de ansatte føler seg trygge i møtet med Safetec. Dette kommer til uttrykk på to plan, hvor informantene indirekte skiller mellom en dialog med JBV sine ansatte for selve kartleggingen hvor de samler inn data, og en dialog med JBV knyttet til prosjektledelse.

«Når vi forholder oss til jernbaneverket så er jo det først og fremst i intervjusituasjonen. Den gruppen vi har forholdt oss mest til i prosjektet ut over XX (hovedinformant fra JBV red.anm.). Intervjuene har jo form som en dialog, de er semistrukturerte og tar høyde for at det kan bringes

nye tema på banen som vi ikke har tenkt på. Og det er nok den viktigste arenaen for dialog vil jeg si.» (Informant 1)

«Så er det jo selvfølgelig prosjektledelsesbiten av det, som har kontinuerlig dialog mellom prosjekteier og prosjektleder. Og så er det gjerne valideringspunkter, typisk arbeidsmøter der interessenter kan uttale seg om foreløpige konklusjoner og korrigere foreløpige konklusjoner og observasjoner.» (Informant 3)

Hovedinformant trekker frem at samhandling av aktiviteter og overholdelse av frister og avtaler aldri har vært noe tema ved tidligere samarbeid, og heller ikke i oppstartsfasen av den forestående kartleggingen. Dette indikerer et samspill preget av tydelighet, men også tillit til at den andre parten er lojal mot krav og målsetting. Hovedinformant fremhever at forutsigbarhet og tydelighet fra Safetecs side har bidratt til en åpen prosess og dialog ved tidligere samarbeid, og at det resulterte i god samhandling og et godt resultat.

«Dialogen opplever jeg som god og ærlig, åpen og reflekterende. Hvertfall på ledernivå. Med noen unntak. Det er nok en del også som setter spørsmålstegn ved metodikken og validiteten av det vi sier, som er kritiske til: Hvor har dere dette fra? Hvor kommer det fra?» (Informant 1)

5.4.3 Koordinering og samarbeid

Samspeillet mellom partene kjennetegnes av en tosidig dialog, hvor tverrfagligheten oppstår på to plan. I første omgang oppstår tverrfagligheten i prosjektledergruppen mellom de to partene, hvor gruppelemmene har ulik fagkompetanse og erfaringer. Også dialogen med toppledelsen for å avklare målsetting og rammer for tjenesteforholdet kan trekkes frem som en arena for tverrfaglighet i prosjektledelsesgruppen. I andre omgang oppstår det en tverrfaglighet i møtet mellom Safetec og de ansatte i JBV. Dialogen mellom Safetec og de ansatte i JBV er den største arenaen for tverrfaglighet. De ansatte bidrar med kunnskap om faktiske forhold i organisasjonen og teknisk innsikt. Motsatt bidrar Safetec med ekspertkompetanse innen sikkerhet, organisasjon og kultur.

«Jernbaneverket stiller jo med sin jernbanefaglige kompetanse. Også har de naturligvis selv også innsikt i detaljene om sin egen hverdag. Vi snakker jo kontinuerlig med prosjekteier, som

er jernbaneverkets toppledelse, og vi snakker med forskjellige interessenter i organisasjonen som vi kjenner for egen maskin og tverrfagligheten kommer jo frem i intervjuer og i møtet med de fagansatte innenfor de ulike disipliner. Da er det jo deres ståsted og deres faglige briller, som møter sikkerhetskulturundersøkelsen om du vil. Og som eksemplifiserer hva det nå skulle være av målkonflikter eller læring eller andre ting.» (Informant 3)

Samspillet mellom Safetec og JBV kjennetegnes av et velfungerende tverrfaglig samspill på begge nivåer. Tverrfagligheten oppstår i samspillet mellom Safetec og kartleggingsundersøkelsens informanter, inkludert prosjektledelsen. JBV sin ledergruppe bidrar til tverrfagligheten gjennom sin forståelse av bransjens tekniske muligheter og begrensninger, mens Safetecs rolle i partnerskapet er faglig ekspertise innen organisasjonspsykologi og bransjekunnskap. Internt i Safetec er det også et element av tverrfaglighet.

«Med hensyn til de tre jeg kjenner til i prosjektet så er det jo psykologer. Hvor ansatte i jernbaneverket kanskje er opptatte av tekniske barrierer er psykologene mer opptatt av menneskelige faktor i et organisasjonsperspektiv. Altså der synes jeg de er veldig, veldig bra.» (Hovedinformant)

Tverrfagligheten intern i Safetecs prosjektgruppe kjennetegnes av tilpasning og høy kompetanse. Internt i Safetec har det vært flere forhold som har bidratt til gruppedannelsen i forbindelse med den forestående kartleggingen. Her har Safetecs ønske om å sikre tilfredsstillende kompetanse innen metode og jernbaneteknikk hos de aktuelle kandidatene vært tungtveiende hensyn. Samtidig påpekes det at hensyn utover tverrfaglighet, så som geografisk plassering, tilgjengelighet og ressurstilgang også er overveielser som må tas i betraktning.

«Det teamet vi har satt sammen nå er en kombinasjon av folk som har vært med på dette før, det var en forutsetningene, og folk som vi tror kan gjøre en god jobb. I praksis er det ofte mange andre årsaker til gruppesammensetning enn den faglige bakgrunnen, det er det altså.» (Informant 3)

6.0 Analyse og drøfting

I dette kapitlet kobles det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 3, opp mot de resultatene som har fremkommet gjennom prosjektets datainnsamling. Formålet er å utforske hvordan samspillet mellom konsulentvirksomhet og kunde i arbeidet med å analysere kundens sikkerhetskultur, kan fortolkes i lyset av oppgavens teoretiske rammeverk. Den forestående drøfting vil samtidig presentere mine perspektiver på praktiske implikasjoner av koblingen mellom empiri og teori, og hvordan det kan tenkes å påvirke samspillet mellom Safetec og JBV. Drøftingen vil presentere mulige feilkilder ved oppgavens metode, og hvilke utslag disse kan ha gitt. Drøftingen også belyse hvilke elementer ved forskningsprosjektet som vurderes å være interessante for videre forskning. Det er viktig å poengtere at hele det empiriske materialet ligger til grunn for drøftingen av resultatene og at det ikke utelukkende er informantenes definisjoner som analyseres, men datamaterialet i sin helhet.

Første delkapittel vil drøfte hvordan Safetec og JBV oppfatter begrepet sikkerhetskultur. Den viktigste antakelsen for dette forskningsprosjektet er forventningen om at partenes oppfattelse av sikkerhetskultur har betydning for samspillet dem imellom. Oppfattelsen av begrepet sikkerhetskultur og dets iboende egenskaper har derfor vært et sentralt element i denne oppgaven, og danner bakteppet for å forstå samspillet mellom partene. Det andre avsnittet vil diskutere hvordan samspillet mellom partene kan tolkes i lyset av moderne reguleringsteori. Antakelsen om at rollen som tredjepart kan fortolkes i lyset av Black & Baldwin (2010) sin modell krever en utforskende tilnærming til problemfeltet. Hensikten er å drøfte i hvilken grad teorien er overførbar til studiet av samspillet mellom Safetec og JBV. Til grunn for oppgaven ligger også en forventning om at et tverrfaglig samarbeid vil oppstå i samspillet mellom partene. I tredje og siste avsnitt, vil jeg drøfte hvilke implikasjoner dette får for samspillet i praksis i lyset av teori omkring tverrfaglighet.

6.1 Hvordan oppfatter Safetec og JBV begrepet sikkerhetskultur

Basert på funnene fra forskningsprosjektets datainnsamling kan det argumenteres for at Safetec besitter en sosialantropologisk kulturforståelse, hvor kulturen skapes og gjenskapes gjennom sosiale relasjoner (Hofstede & Hofstede, 2005). Safetec forstår kultur som bestående av

grunnleggende antakelser på tvers av organisasjonen som kommer til syne gjennom kulturuttrykk, eksempelvis ”sikre handlinger” (Schein, 1990). Det kommer også frem at Safetec vurderer sikkerhetskultur som et integrert element av organisasjonskulturen, men at organisasjonskulturen kan bestå av differensierte og tvetydige kulturtrekk som kan påvirke synet på sikkerhet (Martin, 2002). Safetec fremhever sikkerhetskultur som noe dynamisk, hvor organisasjonens medlemmer skaper en sikkerhetskultur gjennom interaksjon med menneske og system (Dejoy, 2004). Informantens definisjoner av sikkerhetskultur sidestiller seg ved flere tilfeller med definisjonen til Richter & Koch (2004). Måten informantene uttrykker seg om sikkerhetskultur skaper inntrykk av at de oppfatter sikkerhetskultur som noe organisk. At det å skape en sikker organisasjon vil ta tid, og ikke være mulig å oppnå utelukkende gjennom etterlevelse av prosedyrer eller endring av regler og retningslinjer. Kartleggingen, eller organisasjonsanalysen som skal gjennomføres er i seg selv forenelig med det fortolkende perspektivets tanke om at sikkerhetskulturen kan observeres, ikke måles (Richter & Koch, 2004).

«Sikkerhet er jo for meg noe veldig dynamisk. I motsetning til å tenke at sikkerhet har vi, så tenker jeg at sikkerhet skaper vi. Det skapes og må skapes hver dag, og det er det ikke sikkerhetsavdelingen eller prosedyrene som gjør. Det gjør de som jobber der på alle nivå i organisasjonen. At sikkerhet er en dynamisk ikke hendelse er en fin måte å si det på.» (Informant 1)

Selv om informantenes uttalelser tegner et bilde av et fortolkende perspektiv på sikkerhetskultur, kommer man ikke utenom at deres intensjoner i relasjonen til JBV er todelt. Sammen søker partene å nå en felles målsetting, samtidig med at Safetec ønsker å pleie sine interesser som kommersiell tjenesteyter. I praksis betyr dette at Safetec blir nødt til å operasjonalisere sin forståelse av sikkerhetskultur for å i det hele tatt kunne måle den gjennom en kartlegging. Dermed vil selve operasjonaliseringen bidra til å posisjonere Safetec i den funksjonalistiske leiren som hevder å kunne måle og styre sikkerhetskulturen (Zhang et al., 2002). På denne måten kan Safetec med legitimitet argumentere for at de måler sikkerhetskultur på en effektiv måte. Dette kan etablere en troverdighet og tiltro til at Safetec er i stand til å veilede JBV til å finne de beste løsningene for å håndtere resultatene fra kartleggingen.

Gjennom intervju samtaler med informantene i JBV kommer det til syne en forståelse av sikkerhetskultur som har mye til felles med definisjonen som gis av Zhang et al. (2002). Denne definisjonen rommer en forståelse av sikkerhetskultur som etterlevelse av fastsatte standarder for sikkerhet i organisasjonen, for seg selv og andre. I dette funksjonalistiske perspektivet på sikkerhetskultur er den kontinuerlige forbedringen basert på organisatorisk læring og styrt av organisasjonens toppstyrte mål og visjoner (DeJoy, 2004). Selv om det påpekes av hovedinformant at kulturen må skapes og forankres i alle ledd i organisasjonen, kan øvrige utspill tolkes i retning av at mål og visjoner fra toppledelsen i JBV er avgjørende for sikkerhetskulturen som helhet. Samtlige informanter drar frem forankringen i toppledelsen som et avgjørende utgangspunkt for kulturendring (DeJoy, 2004). I sin skildring av begrepet sikkerhetskultur trekker JBV inn konkrete operasjonaliseringer av begrepet i form av målbare parametere som eksempelvis ledelse og kompetanse. Disse organisasjonselementene antyder et slektskap til HRO teori som trolig er et bidrag fra Safetec (Reason, 1997; Weick & Roberts, 1990). Dette understøtter antakelsen om at overordnede målsetninger på ledernivå i JBV er styrende for sikkerhetskulturen og arbeidet med å forbedre denne.

«Vi snakker om kompetanse, vi snakker om ledelse, og ledelsens forståelse av sikkerheten påvirker kulturen i meget stor grad. Det dreier seg om etterlevelse, er sikkerhet noe vi tar på alvor? Eller er vi litt sånn slappe i forhold til det? At de tingene vi har sagt at de skal vi gjøre, at det følges at det er på en måte enighet om at må følges. Så syns jeg vi lærte mye av den første undersøkelsen som går på dette med årvåkenhet. Det å hele tiden på en måte være på vakt på det som kan gå galt. At man ikke tar sikkerhet for gitt.» (Hovedinformant)

6.1.1 Perspektiver på sikkerhetskultur i kartleggingsarbeidet

I dette casestudiet kan det argumenteres for at partenes forskjeller i sikkerhetskulturperspektiv har endret seg gjennom samhandlingen ved hjelp av åpenhet, tillit og faglig rådgivning fra Safetec. Men hva betyr dette for samspillet i praksis? Ifølge informantene har Safetec hjulpet ledelsen og organisasjonen i JBV til å endre sitt syn på sikkerhet og kultur, slik at JBV i dag fremstår med en bedre forståelse av hva det innebærer å ha en god sikkerhetskultur. Med andre ord, Safetec har ledet JBV gjennom en “erkjennelsesprosess” for å forstå sikkerhetskultur slik Safetec selv oppfatter begrepet. Dette betyr at casestudiet av samarbeidet mellom Safetec og JBV

viser at begge partene over tid er blitt samstemte og lojale mot tanken om at en god sikkerhetskultur er dynamisk, skapes og gjenskapes gjennom interaksjon mellom mennesker og system. Denne erkjennelsen er forenelig med både et funksjonalistisk og et fortolkende perspektiv på sikkerhetskultur (Zhang et al., 2002; Richter & Koch, 2004). Vi ser likevel at behovet for å operasjonalisere arbeidet med sikkerhetskultur i kartleggingen, har gjort det nødvendig for begge parter å innta en funksjonalistisk tilnærming. I praksis kan en uenighet mellom Safetec og JBV om hva sikkerhetskultur er få implikasjoner for hvordan partene opplever at det er hensiktsmessig å gjennomføre kartleggingen. Dersom partene ikke forstår sikkerhetskultur på samme måte, er det også naturlig å spørre seg om det i det hele tatt gir mening å måle sikkerhetskulturen, når man ikke er enige om hva det er. I praksis vil et samstemt perspektiv på sikkerhetskultur gjøre det lettere for Safetec å selge inn ideer og løsninger, og samtidig gjøre det enklere å samarbeide. Det funksjonelle perspektivet på sikkerhetskultur kritiseres gjerne for å være manipulerende (Glendon & Stanton, 2000:194-195). Denne kritikken er ikke urimelig å ta høyde for i dette casestudiet, hvor det kan trekkes paralleller mellom manipulasjon og "erkjennelsesprosessen" som Safetec selv beskriver. Spørsmålet er om dette nødvendigvis er negativt. Dersom JBV ønsker å bli bedre på sikkerhet og endre sin kultur, så er kanskje manipulasjon et velegnet og ønsket middel for å nå målet. Uavhengig av hvordan man forholder seg til Safetecs strategi for å oppnå "erkjennelse", eller overtalelse, så har Safetec ledet JBV på sporet av en ny forståelse av sikkerhetskultur. Den nye forståelsen har flere fellestrekk med det fortolkende perspektivet enn tidligere, selv om den blir gjort målbar gjennom strukturtema (Flin, 2007; Guldenmund, 2000). Vi ser i praksis at de "tydelige" distinksjonene mellom ulike teoretiske perspektiver på sikkerhetskultur, blir visket ut til fordel for praktiske hensyn og operasjonaliseringsbehov. I praksis er det er med andre ord mulig å oppfatte sikkerhetskultur som et komplisert, sosialt og organisk fenomen, men som det av praktiske hensyn er nødvendig å beskrive, kategorisere og måle.

6.1.2 Styring av sikkerhetskultur

Det er mulig å argumentere for at Safetec representerer en lojalitet til både det fortolkende og det funksjonelle perspektivet på sikkerhetskultur. I oppgavens kontekst vil det ene perspektivet ikke utelukke det andre, ettersom det er mulig å se sikkerhetskultur som et organisk fenomen og likevel se et behov for å operasjonalisere begrepet. Informantene fra Safetec påpeker selv en nær tilknytning til HRO, hvor et sentralt element er ledelsens evne til å tilrettelegge for sikre

arbeidsforhold, samtidig som den tillater autonomi under press og trygge rammer for rapportering. Slike forhold bidrar ifølge Weick & Roberts (1990) til en god sikkerhetskultur. Safetecs informanter uttrykker likevel en tiltro til at sikkerhetskultur er en variabel det er mulig å påvirke og styre. Det funksjonalistiske perspektivet er kjent for antakelsen om at det er mulig å endre kulturfenomener gjennom ledelse og styring, og at etterlevelse av regler skaper en god sikkerhetskultur (DeJoy, 2004; Hudson, 2007; Zhang et al., 2002).

«Jaja, definitivt! Altså det er noe man har i den forstand at man alltid har en kultur. Men det må skapes i den forstand at den kan påvirkes til å bli god eller dårlig. Sant, skal du ha en god sikkerhetskultur så må du skape det.» (Informant 2)

Et funksjonelt perspektiv på sikkerhetskultur kan trolig sees som en forutsetning for å selge rådgivning og tjenester knyttet til sikkerhetskultur. Dersom man har en innstilling til at sikkerhetskultur ikke kan påvirkes eller styres, vil man heller ikke kunne tilby tjenester for å oppnå dette. Det er et viktig poeng at Safetec som kommersiell aktør vil kunne få legitimitetsutfordring dersom de forespeiler kundene at en sikkerhetskultur ikke kan måles, eller vil kunne påvirkes ved hjelp av intervensjon og strukturelle endringer. Dette er tjenester som Safetec selv tilbyr sine kunder gjennom spesialisert rådgivning. Det må dog fremheves at informantene fra Safetec er særdeles bevisste omkring kulturfenomenets kompleksitet, og at det ikke forespeiles en hurtigløsning på kulturelle problemstillinger. Denne erkjennelsen taler for en lojalitet til det fortolkende perspektivet. Her vil man over tid forsøker å skape en konsensus omkring verdier, normer og antakelser gjennom interaksjon, fremfor å implementere prosedyrer for håndtering av sikkerhetsrelaterte problemstillinger (Glendon & Stanton, 2000). Dette vil også ha mye å si for samspillet mellom partene i praksis. Safetecs forståelse av at endring av sikkerhetskultur er en tidkrevende prosess, vil også medføre et behov for dialog mellom partene omkring hva JBV ønsker å oppnå *over tid*. Deretter må det etableres en enighet omkring hvordan partene ser for seg å nå dette målet, og hvordan den forestående kartleggingen kan bidra til dette. Med dette utgangspunktet blir det også naturlig for Safetec å legge grunnlaget for et videre samarbeid med JBV etter kartleggingen avsluttes.

«Det varierer jo fra prosjekt til prosjekt, men med det som handler om sikkerhetskultur og organisatorisk styring så er det viktig å få kunden med på den tankerekken om hva sikkerhet er.» (Informant 3)

6.1.3 Sikkerhetskulturens elementer i JBV

Denne delen av drøftingen søker å analysere hvordan sikkerhetskulturen i JBV kan forstås gjennom ulike kulturperspektiver (Martin, 2002). Organisasjoner vil ofte bestå av delkulturer som er differensierte. Ifølge forskningen kan ulike perspektiver på sikkerhetskultur og tilstedeværelse av ulike subkulturer påvirke hvordan man oppfatter organisasjonen som helhet (Parker, 2000; Martin, 2002; Richter & Koch, 2004). Som presentert i avsnitt 5.2, *Safetecs tilnærming til kartleggingen*, har Safetecs oppfattelse av sikkerhetskulturen i JBV påvirket deres tilnærming til metode og strategi i kartleggingsarbeidet. Dette er et eksempel på hvordan opplevelsen av sikkerhetskultur, påvirker samspillet i kartleggingsarbeidet.

Samtlige informanter fra JBV fremhever at de siden 2005 har vært vitne til et paradigmeskifte i hvordan man forstår sikkerhet i JBV, og hvilken rolle sikkerhetskulturen spiller. Dette kan synes å være store ord, men virkeligheten som skisseres av JBV indikerer en drastisk overgang i måten å tenke sikkerhet på. Det er derfor grunn til å anta at også tidligere kartleggingsprosjekter har bidratt til denne endringen i JBV. Oppfattelsen av sikkerhetskultur synes å ha vært et viktig element ved samspillet mellom partene, ettersom Safetec har forsøkt å få JBV til å innse hva som rent faktisk ligger i begrepet og hvordan man jobber med det. Et viktig aspekt i drøftingen av hvordan partene oppfatter begrepet sikkerhetskultur, handler om hvordan informantene fra JBV opplever sikkerhetskulturen i den organisasjonen de selv inngår i. Det empiriske materialet viser at JBV opplever sikkerhetskulturen i organisasjonen som både differensiert og tvetydig (Martin, 2002). Hovedinformant trekker frem at deler av organisasjonen er kommet langt i utviklingen av sin sikkerhetsforståelse, og at ledelsen i organisasjonen er et godt eksempel på dette. Samtidig fremhever samtlige informanter at de ansatte iden skarpe ende fortsatt preges av et statisk syn på sikkerhet.

«Det er et kulturtrekk at vi tenker at sikre er noe vi skal være, men vi ser jo at noen miljøer utvikler en mer slepphendt holdning til å ivareta sikkerhetsbestemmelser enn andre deler av miljøet. Det er den der trygghetsoverbevisningen.» (Hovedinformant)

Hvorfor noen føler seg trygge i en situasjon, mens andre føler seg utrygge handler i stor grad om menneskets erfaringer, kultur og den gitte kontekst. Innenfor statsvitenskap, juss, og sosiologi defineres sikkerhet ofte om en subjektivt opplevd trygghet fra ytre farer (Zedner, 2009; Waldron, 2006). Her vil den enkeltes risikopersepsjon også bidra til å påvirke grad av trygghet (Lupton, 2013). “Trygghetsoverbevisningen” som hovedinformant refererer til er trolig knyttet til den individuelle opplevelsen av risiko der og da blant ulike aktører i JBV. Etterlevelsen av sikkerhetsbestemmelser vil sannsynligvis variere avhengig av flere forhold, eksempelvis; opplevelse av risiko og fare, tiltro til ledelsen, tillit til risikoreduserende tiltak, insentiv-/sanksjonsordninger, kunnskap og erfaring osv. Med andre ord er det mange faktorer som kan påvirke de ansattes etterlevelse. Dersom man er lojal mot HRO-teori kan man ikke studere etterlevelsen av regler og prosedyrer alene uten å ta med konteksten de oppstår i til vurdering (Reason, 1997). I denne sammenhengen er det sikkerhetskulturen som er konteksten som må tas høyde for i vurderingen av etterlevelse. Hvorfor etterlevelsen av regler og prosedyrer er varierende i JBV skyldes trolig en differensiert sikkerhetskultur i organisasjonen (Martin, 2002). De neste avsnittene vil utforske praktiske implikasjoner av den differensierte kulturen i JBV og hvilke konsekvenser dette har for samspillet mellom partene.

Som nevnt i kapittel 5.1.2, *Styring av sikkerhetskultur*, er det er primært kulturskillet mellom JBV's ledelse og de ansatte i den skarpe enden som er tydelig differensiert. Informantene fra JBV beskriver en kultur hvor det hersker en tvetydighet innad i organisasjonen omkring hva som er sikkert, og hvordan sikkerhetsrelaterte problemstillinger bør løses. Dette uttrykket er direkte overførbar til det differensierte perspektivet, hvor ulike kulturer kan se ulikt på disse problemstillingene (Martin, 2002). Uttalelsene fra informantene indikerer samtidig en optimistisk holdning til at ledelsens overordnede visjoner for sikkerhetskulturen i JBV vil skape en sikrere organisasjon, og at denne visjonen må kommuniseres ut i alle ledd. Dette kan tolkes i retning av at JBV (i det minste informantene) søker mot en integrert sikkerhetskultur, hvor ledelsens perspektiver bør kommuniseres til hele organisasjonen (Martin, 2002). Denne *top-down* tilnærmingen er forenelig med det funksjonelle perspektivet (DeJoy, 2004).

Det kan synes at den sentrale ledelse i JBV har en tydelig forankring av det som skisseres som et “moderne sikkerhetsperspektiv”, og er bevisste på at organisasjonskulturen er et avgjørende element for sikkerheten i JBV. Det er mulig å tolke ledelsens forståelse av sikkerhet og sikkerhetskultur som den overordnende sikkerhetskulturen i selskapet, ettersom det vies store ressurser og engasjement for å videreutvikle og kommunisere dette sikkerhetsperspektivet. Ifølge Parker (2000) vil de øvrige kulturelle grupperingene som informantene indikerer, kunne betegnes som *subkulturer* som kan oppstå i forskjellige avdelinger og på tvers av organisasjonen. Samtlige av informantene fra JBV er, eller har tidligere vært, involvert i den sentrale ledelse. Deres uttalelse bærer et visst preg av en tilhørighet til ledelsens visjon for sikkerhetskulturen i JBV. Måten informantene uttrykker seg på i forhold til subkulturer i JBV indikerer også en posisjonering som av Lysgaard (1961) defineres som ”oss”, imot de øvrige subkulturer i den skarpe ende som i denne sammenheng kan klassifiseres som ”dem”. Dersom JBV søker mot en integrert og ”toppstyrte” sikkerhetskultur, vil det i liten grad være rom for alternative måter å tenke sikkerhet. Minst av alt vil det være rom for en fragmentert sikkerhetskultur hvor det finnes ulike oppfatninger av hva JBV er, hvordan JBV bør drives sikkert, eller hvordan JBV bør se ut i fremtiden (Martin, 2002; Parker, 2000). Et slikt fragmentert perspektiv er ikke utenkelig at eksisterer i JBV. Richter & Koch (2004) påpeker at en slik intern tvetydighet omkring hva som er sikkert og hva som blir vurdert som risiko, vil resultere i ulik praksis. Delte oppfatninger av sikkerhet vil dermed være en indikator på at det eksisterer ulike sikkerhetskulturer i JBV (Richter & Koch, 2004). I jakten på en enhetlig og integrert sikkerhetskultur i JBV, vil det være vanskelig å gi plass til slike perspektiver.

Måten informantene fra JBV skisserer dagens sikkerhetskultur har vist seg å ha betydning for samspillet mellom partene i praksis. Det tegnede bildet av en differensiert sikkerhetskultur med tydelige skiller mellom den skarpe ende og den øvrige ledelse, bekreftes også av informantene i Safetec. Bevisstheten omkring kulturtrekkene i JBV vil trolig få betydning for operasjonaliseringen av variabler for både den kvantitative og kvalitative kartleggingen. Informantene fra Safetec fremhever at en tilpasning av rekkefølgen av metoder i datainnsamlingen, hvor intervjuene samler opp viktige trekk fra de kvantitative undersøkelser vil kunne skape verdifull innsikt i organisasjonen. Det åpner samtidig for muligheten for å tilpasse spørsmålsformuleringer for å fange opp ulikheter blant ledelsen kontra organisasjonen for øvrig.

På denne måten utviser Safetec evne til å tilpasse sine metoder til organisasjonens karakteristikk, og tilpasser sin metodikk gjennom en opparbeidet forståelse av sikkerhetskulturen i JBV.

En mulig feilkilde som kan ha innvirkning på min fortolkning av datamaterialet, er hensynet til operasjonaliseringen av intervjuguidens variabler. Intervjuguidens spørsmål kunne trolig vært utformet annerledes for å appellere til en mer utfyllende respons fra informantene. Dette er vanskelig å forutse i forkant. Det opplevdes ved et par tilfeller hos sekundærinformantene at spørsmål omkring begrepet sikkerhetskultur ble besvart kortfattet. Det ble stilt oppfølgingsspørsmål for å komme nærmere inn på hva disse informantene la i begrepet. Samtidig er det ikke utelukkende informantenes begrepsdefinisjon som sier noe om deres oppfattelse av begrepet sikkerhetskultur. Oppfattelsen av begrepet belyses også implisitt gjennom de øvrige temaene og spørsmålene i intervjuguiden. Dette skyldes at betegnelsen sikkerhetskultur i seg selv handler om de antakelser, verdier og normer som den enkelte har knyttet til sikkerhet, noe som i stor grad ble belyst i intervjuene med samtlige informanter. Ettersom resultatene av analyseprosessen i denne oppgaven bygger på fortolkning av ulike kommunikasjonsprosesser mellom forsker og informant, finnes det mange skjær i sjøen på veien mot å forstå budskapet. Her er informantenes uttalelser, mine analyser og den skriftlige formuleringen av dette bildet særlig utsatte kilder for feiltolkninger (Andersen, 2009). Man står alltid i fare for å overfortolke eller underdrive utspill fra informantene. Det er derfor mulig at presentasjonen av resultater kan være påvirket av mitt ønske om å underbygge egne antakelser om hvordan informantene forstår begrepet. Det er forsøkt å bevare bevissthet omkring dette og det faktum at det kan svekke oppgaven at det kun er én person som har gjennomgått resultatene, for å vurdere hvilke funn burde presenteres.

6.2 Samspillet mellom Safetec og JBV i lyset av moderne reguleringsteori

6.2.1 Really Responsive Risk-based Regulation

Et av hovedformålene ved oppgavens teoretiske rammeverk er å undersøke hvorvidt moderne reguleringsteori er anvendelig for å utforske rollen som tredjepart. De følgende avsnittene vil utforske i hvilken grad reguleringsteoriens ulike elementer er å spore i samspillet mellom Safetec og JBV. I teorikapitlet er det presentert to aspekter ved Black & Baldwin (2010) sin teori som

er gjenstand for analyse i dette forskningsprosjektet. Dette er de atferdsmessige og kulturelle forutsetninger for samspillet mellom regulator og organisasjon (punkt nr. 1, Lindøe et al., 2012:118), samt de tre kjerneelementene i reguleringsprosessen; *Regulatory design, Tools & Rules* og *Implementation*. Analysen vil drøfte de ulike kulturelle forutsetningene presentert i avsnitt 3.4.1, *Really Responsive Risk-based Regulation*, i lyset av Black & Baldwin (2010) sine kjerneelementer, skissert i figur 3.

6.2.1.1 Regulatory design

En sentral atferdsmessig- og kulturell forutsetning for samspillet mellom partene er, ifølge Black & Baldwin (2010), organisasjonens engasjement for og tilegnelse av formålet med reguleringen. I casestudiet av Safetec og JBV er relasjonen mellom partene frivillig og gjensidig ønskelig, noe som ikke nødvendigvis vil være tilfellet slik Black & Baldwin (2010) presenterer sin teori. Dette bidrar også til at engasjementet og ønsket om å skape en god kartlegging er tilstede hos begge parter. Selv om ikke nødvendigvis hele organisasjonen ser behovet for en forbedring av sikkerhetskulturen, er det en viktig prioritering for ledelsen. Ledelsen har et ønske om å lykkes og har selv tatt initiativ til samarbeidet, noe som kommer til uttrykk hos samtlige informanter. Rammeverket for relasjonen er basert på et frivillig samarbeid og det er JBV selv som setter dagsorden for hva som er gjenstand for *tilsynet* fra Safetec. JBV sin målrettede innsats for å oppnå en forbedring av sikkerhetskulturen er en tydelig prioritering av tilsynsinnsatsen basert på det JBV vurderer som risiko. På denne måten adresserer JBV myndighetenes krav om risikobasert tilsyn (Lindøe et al., 2012).

Den etablerte forståelsen Safetec har omkring institusjonelle forhold i JBV danner også en del av rammeverket for samspillet, og inngår i definisjonen *Regulatory Design* (Black & Baldwin, 2010). Safetecs kjennskap til bransjen, lovverket og den institusjonelle settingen bidrar også til et tydelig utgangspunkt for tilpassing av metode og verktøy. Avklaringen av målsettinger og behov har i dette samspillet også resultert i en tydelig ansvarsfordeling mellom partene, basert på både kontraktinngåelse og dialog, som også inngår i rammeverket for samspillet (Black & Baldwin, 2010). Også lovgivningen er med på å danne utgangspunktet for reguleringsprosessen som helhet i dette casestudiet. Initiativet for kartleggingsarbeidet har sitt utspring i fra kravene som er satt av myndighetene i kraft av SJT. Anvendelsen av Safetec som tredjepart kan i denne sammenheng bidra til å sikre at JBV oppnår en fornyet sikkerhetsgodkjenning uten å involvere et formelt

myndighetstilsyn underveis i prosessen. Føringerne fra SJT har også bidratt til å tydeliggjøre behovet for å oppnå målsettingen om å forbedre sikkerheten gjennom kulturintervensjon, og dermed tilfredsstillende forventede funksjonskrav (Aven et al., 2004). Safetecs kompetanse innen myndighetskrav for risiko- og akseptkriterier kan dermed bidra til å fortolke myndighetskravene og etterleve disse slik at de også tilpasses de organisatoriske forutsetningene. Safetecs strategiske slagplan er også en del av det Black & Baldwin (2010) ville definere som regulatory design i samarbeidet med JBV. Et viktig element i dette har vært Safetecs forankring i toppledelsen hos JBV. Ved å befestes seg som en utviklingspartner og lagspiller vil relasjonen mellom partene trolig bli mer forpliktende enn dersom man ser kartleggingen som en teknisk analyse og isolert produkt. Dette vil drøftes nærmere senere.

6.2.1.2 Tools & Rules

Den tydeligste overføringsverdien mellom Black & Baldwin (2010) sin teori og samspillet mellom partene, er Safetecs hensyn til å tilpasse metoder og verktøy til mål, ønsker og behov i JBV. I denne sammenheng er Safetecs strategi også en del av deres verktøykasse. Det empiriske materialet viser at JBV i liten grad dikterer valg av metode og strategi for kartleggingen, men at det uttrykkes klare forventninger til at de mottar det som er forventet, nemlig en kartlegging som kan brukes som sammenligningsgrunnlag. Black & Baldwin (2010) trekker frem at for å kunne vurdere effekten av valgte verktøy og strategier må de måles opp mot partenes målsetninger. Suksessfaktoren for denne kartleggingen blir å skape et tilfredsstillende sammenligningsgrunnlag til de foregående kartleggingene, og på denne måten strekker Safetec seg mot å tilpasse sine metoder og verktøy til JBV sin målsetting for prosjektet (Black & Baldwin, 2010). Det er mulig at Safetec ikke tar høyde for den totale organisasjonskulturen i sin tilpasning av metode, men de er tydelige på at ledergruppens ønsker blir hørt, og at man imøtekommer organisasjonens informanter under selve kartleggingen ved å tilnærme seg problemfeltet kvalitativt. Gjennom tilpasning oppnår man trolig også et bedre samarbeidsgrunnlag. I dette casestudiet ser vi at Safetec forsøker å ta hensyn til den differensierte kulturen mellom ledelsen og ansatte i den skarpe ende, ved å tilpasse sine kvalitative undersøkelser og avdekke underliggende årsaker.

«(...)derfor er det interessante funn når det er motstrid mellom skjemaene og intervjufunnene. Det kan være interessant å ta utgangspunkt i variasjon i spørreskjemaene for operasjonalisering av en del av spørsmålene i intervjuguiden. Rett og slett for å få litt mer kjøtt på hva det er folk

har svart på i spørreskjemaene. Da vil som regel intervjuene ha forrang i analysen. Og det er nok den store endringen vi vil gjøre nå fra forrige gang.» (Informant 3)

I praksis ser vi at Safetecs erfaringer legger grunnlaget for hvilken kartleggingsmetodikk som foretrekkes, fremfor akademiske overveielser omkring klima/kultur diskurser (Zohar, 1980; Flin, 2007; Guldenmund, 2000). Det er ikke er så nøye hva man kaller det man måler, så lenge man oppfyller kravene og målet som er fastsatt av Safetec og JBV. Dette kan være en indikator på ”know-how” og bransjekunnskap fra Safetecs side. Slik Safetecs informanter beskriver den forestående kartleggingen, er trianguleringen av kvantitativ og kvalitativ metode en tydelig strategi for å gjennomføre kartleggingen. Dette skal legge et grunnlag for å styre JBV mot et bedre Jernbanelog. I praksis er avklaring av hva som er målet med kartleggingen og hva man ønsker å benytte den til av betydning for samspillet. I dette casestudiet var den felles målsettingen ganske klar: Foreta en kartlegging som oppfyller de metodiske kriteriene og som gir JBV noe å vise til SJT. Når det er avklart at det er holdninger og faktisk atferd man ønsker å måle, er det ifølge Safetec hensiktsmessig å tilpasse de kvalitative intervju til de kvantitative undersøkelser. Hensikten er å avklare og utforske resultater fra spørreskjemaundersøkelsen mer i dybden. Denne måten å tenke på indikerer en praktisk orientert innstilling fra Safetecs side, og en tilpasning av sine metoder til JBV (Black & Baldwin, 2010). I denne sammenheng vil en formell distinksjon mellom klima og kultur trolig ikke være avgjørende for å oppnå målet, og er trolig irrelevant for Safetec.

Ifølge Black & Baldwin (2010) vil det være positivt for det endelige resultatet at metode og strategi diskuteres på tvers av partene, for å sikre best mulig måloppnåelse og samspill. Informantene fra Safetec er delte med hensyn til hvor viktig de synes det er å spore hvilke endringer i sikkerhetskulturen som kan tilskrives kartleggingen, og hvilke som skyldes øvrige endringsprosesser i JBV. En slik intern uenighet blant Safetecs informanter kan muligens skyldes et ulikt erfaringsgrunnlag, eller en uenighet i forhold til hva det er nødvendig å spore av årsak-virkning. Slike diskusjoner er fruktbare og kan være avgjørende for resultatet. Eksempelvis kan det tenkes at Safetec kan få markant forskjellige resultater dersom man stiller lukkede spørsmål som kun omhandler sikkerhetskulturprosjektet. Da utelater man kanskje viktig informasjon om øvrige forhold som er av relevans for kartleggingsprosjektet. Det er derfor viktig for partene å få

klarhet i hvor man ønsker å trekke grensen for hva som er relevant for kartleggingsundersøkelsen. Dette vil styrke kartleggingens legitimitet og dermed sikre en optimal måloppnåelse.

Slik det fremgår av første sitat i avsnitt 5.2.2, *Metode for kartlegging av sikkerhetskultur*, anvender Safetec en rekke ”strukturtema” for å operasjonalisere sikkerhetskulturbegrepet. Disse temaene samsvarer i stor grad med de begrepene som informantene fra JBV bruker for å definere sikkerhetskultur. Tema/begrep som læring, etterlevelse og kompetanse går igjen hos samtlige informanter i dette forskningsprosjektet. Dette kan indikere en felles forståelse mellom Safetec og JBV om hvilke organisasjonselementer som er med på å understøtte sikkerhetskulturen, eksempelvis gode forutsetninger for rapportering (Reason, 1997). At JBV bruker disse ordene for å beskrive begrepet sikkerhetskultur kan skyldes at de har tatt til seg begrepene gjennom arbeid med sikkerhetskultur de siste årene. Måten JBV omtaler sikkerhetskultur på oppleves ikke å være preget av et personlig eierskap. Denne opplevelsen er subjektiv og kan skyldes informantens formulering eller min fortolkning av utsagnene. Uavhengig om begrepsforståelsen er innøvd, så vil partenes enighet om hvilke elementer som inngår i måling av sikkerhetskultur, i praksis bidra til en økt tillit til at Safetec vil oppfylle målsettingen med å utarbeide et sammenligningsgrunnlag.

«Det er jo særlig viktig for jernbaneverket nå at det er den samme tilnærmingen, og at endringer denne gangen ikke skyldes nye metoder men at faktisk jernbaneverket har endret seg.»

(Informant 1)

Et viktig aspekt ved samspillet mellom Safetec og JBV er tilliten mellom partene. Tillitsaspektet er i dette tilfellet nært knyttet opp mot Safetecs metoder og strategi, og er derfor av betydning for det Black & Baldwin (2010) definerer som Tools & Rules. Valg av metoder, verktøy og relasjonen mellom partene karakteriseres i stor grad av tillit. Black & Baldwin (2010) trekker frem velvillighet som et viktig hensyn som må tas høyde for i samspillet mellom regulator og organisasjon. Indirekte så berører dette elementet også tillit og maktbegrepet (Flyvbjerg, 1991). Ifølge Black & Baldwin (2010) vil den regulertes grad av unnvikende eller likegyldig holdning til innspill, påvirke i hvor stor grad regulator vil lykkes i å veilede organisasjonen (Black &

Baldwin, 2010). I praksis kan det argumenteres for at et samarbeid basert på frivillighet og et ønske om å bli bedre i JBV, trolig gjøre det enklere å skape et godt samspill mellom partene enn hvis samarbeidet var lovpålagt. Tilbøyeligheten til å godta innspill og tiltak vil trolig være større når det er JBV selv som har tatt initiativet til et samarbeid og definert problemfeltet (Black & Baldwin, 2010). Selv om Safetec og JBV er i en tidlig prosjektfase, uttrykker informantene fra begge parter at JBV erfaringsmessig har vært meget lydhøre ovenfor forslag og bemerkninger fra Safetec. Det er klart at JBV i sin rolle som oppdragsgiver formelt sett besitter makten til å inngå eller avvike samarbeidet, men dette ser ikke ut til å påvirke samspillet mellom partene. Dermed vurderes det å være belegg for å hevde at velvilligheten mellom partene, bidrar til at begge parter er deltakende og oppmerksomme på prosessen som er iverksatt. Dette bidrar positivt til samspillet mellom partene, og trolig også til utfallet av samarbeidet.

I relasjonen mellom JBV og Safetec er det tydelig at Safetec besitter en betydelig andel "makt" med hensyn til valg av metode, samt i formulering og formidling av resultater fra kartleggingen. I denne sammenheng er det relevant å påpeke at Safetec står ovenfor en utfordring i forhold til å balansere Safetecs kommersielle interesser og lojaliteten til datamaterialets validitet. Makten til å forme resultatene fra kartleggingen gjennom seleksjon av data og skriftlige formuleringer kan få konsekvenser for det videre endringsarbeidet som er forventet i etterkant. Safetecs informanter oppleves som bevisste omkring dette. Slik de uttrykker seg vil makten anvendes til å skissere et sannferdig bilde av sikkerhetskulturen ved å vektlegge det Safetec mener er viktige organisasjonstrekk, og moderere uvesentligheter. Denne formen for datareduksjon og analyse tjener formålet med kartleggingsprosjektet og ivaretar tillitsrelasjonen til JBV. Åpenheten fra JBV sin side er også verdt å bemerke, hvor Safetec ikke båndlegges på noe vis med hensyn til datamaterialet. Dermed blir det viktig for Safetec å foreta en balansering av hvilke funn de velger å presentere for å ivareta både relasjonen mellom partene og tjene prosjektets målsetting.

«Ja vi har makt fordi det vi kommer til å skrive i den rapporten der, det kommer til å få betydning. Absolutt. Hvis vi for eksempel skriver at jernbaneløstaket ikke har blitt et fnugg bedre på 4 år så kommer det til å få betydning. Vi har en del makt som følge av at vi får ganske stor tillit. Og de har høye forventninger til at vi skal levere noe bra denne gangen også.» (Informant 2)

6.2.1.3 Implementation

I dette casestudiet er partene såpass tidlig i prosessforløpet at det ikke har vært mulig for informantene å si noe om hvordan de vil gå frem for å evaluere kartleggingen, eller hvilke tiltak som bør implementeres. Likevel uttrykker både Safetec og JBV tydelige forventninger til evalueringsarbeidet og hvorvidt Safetec vil være en aktør i implementeringsarbeidet.

«Det er vel egentlig også et uttalt krav, eller en veldig hard anbefaling at man går videre og at man ikke stopper med en kartlegging. Vi jobber med dem for å definere hva risikobasert tilsyn er, hvorfor vi trenger det og hvordan det kan gjøres. Utformingen av slike akseptkriterier er både insentiver og kostnadsdrivere» (Informant 3)

Safetec påpeker at de forventer at JBV tar tak i resultatene som presenteres i kartleggingen, og at de ønsker å bistå JBV med å operasjonalisere tiltakene og dermed fasilitere selve endringsprosessen. Sitatet ovenfor uttrykker et viktig poeng som er svært forenelig med Black & Baldwin (2010) sin teori. For å kunne veilede JBV i å utvikle en mest mulig optimal sikkerhetskultur inntar Safetec en medierende rolle mellom myndighetenes lovkrav til for eksempel akseptkriterier, og JBV sine behov og ønsker. Denne rollen kan synes å være svært verdifull for at JBV skal kunne presentere et best mulig grunnlag for søknaden om fornyet sikkerhetsgodkjenning fra SJT, uten at myndighetene involveres i vurderingen. Som et resultat av kartleggingen vil Safetec gi veiledning omkring hensiktsmessige tiltak og akseptkriterier, basert på kartleggingen, samt å kvalitetssikre foreslåtte tiltak slik at de tjener organisasjonen og oppfyller myndighetenes krav til sikkerhet. Her vil man være i grenselandet mellom å levere en kartlegging og initiere et intervensjonsarbeid, det Safetec beskriver som Management Consulting. Denne tilnærmingen indikerer et ønske om å forsterke relasjonen mellom partene slik at Safetec involveres videre i JBV over tid. Her er det mulig å trekke tydelige paralleller til den vedvarende regulator funksjonen slik den opprinnelig skisseres hos Black & Baldwin (2010). Spørsmålet er hvor forpliktet JBV føler seg til Safetec som foretrukket leverandør av tjenester i fremtiden. JBV er tydelige i sine uttalelser om at samarbeidet per i dag ansees som kortvarig, og at tjenesteforholdet avsluttes like etter kartleggingen. JBV uttrykker heller ingen lojalitet ovenfor Safetec i forhold til fremtidige prosjekter, hvor også hensynet til anskaffelseslovens krav om anbudsrunder spiller inn (Nærings- og fiskeridepartementet, 1999).

«Direktøren sa veldig tidlig at endringen måtte vi gjøre selv, så det ligger ikke i kortene at vi skal bruke Safetec til å hjelpe oss å jobbe med sikkerhetskultur. Men hvis det dukker opp ting og vi ser at det er et behov, så kan det tenkes at vi vurderer annerledes. I så fall så får vi presisere et oppdrag og så får vi legge det på anbud.» (Hovedinformant)

Som skissert i avsnitt 6.2.1.2, *Tools & Rules*, har JBV som oppdragsgiver full myndighet til å avslutte samarbeidet med Safetec. Et annet aspekt ved den frivillige relasjonen, er det faktum at partenes samarbeid opphører etter implemnetation-fasen, med mindre et videre samarbeid er ønskelig hos begge parter. Dermed må JBV avgjøre hvorvidt de ønsker å involvere Safetec i øvrige prosesser i organisasjonen, eksempelvis i endringsprosesser og implementering av tiltak. Dette skiller seg fra Black & Baldwin (2010) sin teori, hvor samspillet mellom partene ofte vil være basert på myndighetenes plikt og krav på innsyn i organisasjonen. Dette er kanskje det funnet fra casestudiet som er minst forenelig med Black & Baldwin (2010) sin teori.

Oppdragsgivers rett til å avslutte eller opphøre samarbeidet er samtidig er tema hvor det er størst ulikhet i partenes forventninger. Informantene i Safetec er trygge på at de vil fortsette å ha en viktig rolle i å veilede toppledelsen i JBV det videre endringsarbeidet. Forventningene til at JBV vil initiere en endringsprosess på bakgrunn av kartleggingen er også en bevisst faktor i Safetecs arbeid med å innhente, bearbeide og presentere datamaterialet. Dette er et eksempel på hvordan Safetec går frem for å ivareta både JBV sine ønsker og sine kommersielle interesser gjennom å gjøre seg «uunnværlige» og attraktive for et videre engasjement. Her sitter Safetec på en ekspertkompetanse i forhold til hvilke tiltak som trolig vil være risikoreduserende og forbedre sikkerhetskulturen, som følge av sin faglige kompetanse og erfaring med JBV. Samspillet kjennetegnes av en bevissthet fra Safetecs side om hvordan kartleggingen og forslag til tiltak skal brukes videre, og hvordan det kan tilrettelegges for et best mulig implementeringsresultat.

«Utfordringen er jo å sørge for at det empirisk fungerer og at det ikke er for store elementer av fri dikting. Det er jo det ene, og det andre er jo det å selge den diagnosen til kunden. Og det er det jeg mener med at implementeringen starter i kartleggingen. Det er en viktig del av kartleggingen at man så å si forutser eller antesiperer implementeringen da.» (Informant 3)

Informantene fra JBV synes å være samstemte om at implementeringen av etablerte tiltak må gjennomføres av ledelsen på alle nivå i organisasjonen. Dette betyr likevel ikke at de utelukker bistand fra Safetec, eller andre aktører, til å utarbeide hensiktsmessige tiltak og veilede dem i hvordan disse kan innføres på best mulig måte. Dersom Safetec lykkes med sin visjon om å bistå JBV med Management Consulting fremover, kunne det være interessant å studere hvordan samspillet mellom partene endrer seg over tid, og i hvor stor grad Safetecs konsulenter involveres som endringsagenter. Lysgaard (1961) påpeker at i møtet mellom ulike kulturer vil det gjerne oppstå en følelse av tilhørighet. Hvem som oppfattes som "oss" og hvem som defineres som "dem" avhenger av hvilken situasjon det er snakk om. Sett i oppgavens kontekst, kunne det være interessant å studere hvorvidt rådgivere fra Safetec som samarbeider med JBV over tid kan gå fra å oppleves som "dem" til å godtas som en av "oss" (Lysgaard, 1961). I så tilfelle ville det gi Safetec enda større legitimitet og tillit til deres rolle som kvalifisert endringsagent innad i JBV.

6.3 Samspillet mellom Safetec og JBV i lyset av teori knyttet til tverrfaglighet

Basert på funnene fra forskningsprosjektets datainnsamling er det mulig å argumentere for at konsulenttjenestene som Safetec leverer er forenelig med karakteristikene ved forretningsmessig tjenesteyting (Nærings- og fiskeridepartementet, 1999). Den formelle relasjonen mellom partene danner grunnlaget for det tverrfaglige samarbeidet mellom partene. Safetec er innleiet for å foreta organisasjonskartlegging til JBV i bytte mot betaling. JBV har et tydelig eierskap til prosjektet, og har etablert retningslinjer ved inngåelse av kontrakt som indikerer en viss kontroll. Likevel er graden av metodisk og strategisk frihet som Safetec har, en karakteristikk ved relasjonen som ser ut til å skyldes tillit, mer enn fastsatte retningslinjer ved konkurranseutsetting av oppdraget. Ut over det rent formelle ved relasjonen uttrykker begge parter forståelse for etablerte «spilleregler» ved relasjonen, og ønsker å nå en felles målsetting om å produsere en best mulig kartlegging. Som McGivern (2007) påpeker er relasjonen mellom partene et viktig komponent for all samhandlingen dem imellom. Som presentert i avsnitt 5.2 og 5.3, som omhandler Safetec og JBV's tilnærming til kartleggingen, er det grunnlag for å påstå at partenes grad av tillit og tilpasning er av stor betydning for valg av strategi og metode.

Det er verdt å bemerke at datainnsamlingen har resultert i en større datatilfangst hos Safetec enn hos JBV. Det skyldes at Safetec i større grad enn JBV hadde kjennskap til det metodiske grunnlaget for kartleggingen. Det vurderes å være et resultat fra dette forskningsprosjektet at Safetec besitter mer informasjon om det metodeiske ved kartleggingen enn JBV som oppdragsgiver. Dette antas å skyldes tilliten til at Safetec leverer et solidt arbeid. Det kan virke som at JBV tar for gitt at Safetec har oversikt over både metode, strategi og mål, og at Safetec vil levere det JBV har bedt om. Samtidig er det dette Safetec er innleid for å ha ansvar for, og JBV sin rolle som oppdragsgiver ser ut til å handle om tilrettelegging og bistand i kartleggingsprosessen.

«Jeg har jobbet med gjengen to ganger tidligere, så jeg har ganske høye forventninger til dem. Faglig sterke, de gjør en skikkelig jobb, de gir grundige og kvalifiserte tilbakemeldinger til oss. De presentasjonene av sikkerhetskultur som de hadde, var av meget høy klasse.»

(Hovedinformant)

Teori knyttet til tverrfaglighet peker på at den mest sentrale forutsetningen for å oppnå samhandling på tvers av faggrupper, er å ha et bevisst forhold til grensesnitt i samhandlende aktiviteter (Bronstein, 2003). I samspillet mellom Safetec og JBV viser resultatene fra datainnsamlingen og drøftingen på foregående side at det er mulig å argumentere for at det er en høy grad av bevissthet mellom begge parter omkring samhandlende aktiviteter. Informantene trekker frem som eksempel at det til enhver tid eksisterer en tosidig dialog mellom partene, hvor prosjektledelse og dialog omkring selve kartleggingen sikrer en åpenhet omkring hvem som gjør hva. Dialogen er sentrum for all aktivitet mellom partene, og uttrykker en gjensidig avhengighet for å sikre at prosjektet gjennomføres etter avtalte vilkår, og at Safetec får tilgang til ressurser og informanter etter avtale. I lyset av modellen skissert av Bronstein (2003) kan samspillet mellom Safetec og JBV i dette prosjektet kunne sies å håndheve samtlige av komponentene som må være tilstede for å oppnå et høyt fungerende tverrfaglig samarbeid (Bronstein, 2003:299). Gjennom den todelte dialogen for samhandling som er presentert i avsnitt 5.4.2, *En todelte dialog for samhandling* og 5.4.3, *Koordinering og samarbeid*, evner partene å redegjøre for deres gjensidige avhengighet og behov for fleksibilitet. Dette er en forutsetning for å få til koordinerte aktiviteter og planlegging av intervju. Dialogen blir således en forutsetning for å nå en felles

målsetting om en pålitelig og gyldig kartlegging, og krever refleksjon omkring prosessen på prosjektledelsesplan. Det tverrfaglige samarbeidet krever også refleksjon omkring prosessen i utarbeidelse av hensiktsmessige variabler i kartleggingsundersøkelsene, ettersom møtet mellom Safetecs eksperter og de ansatte i JBV er en mulig kilde til feilslutninger og uklarhet.

Det er også et interessant poeng at stort sett alle komponentene i Bronstein (2003) sin modell kan overføres til de faktorene Black & Baldwin (2010) fremhever som avgjørende faktorer for at organisasjoner skal imøtekomme innspill fra regulator. Det er ikke urimelig å hevde at teoriene er komplementære. En høy grad av gjensidig avhengighet, fleksibilitet, samhandlende aktiviteter og refleksjon rundt prosessen, vil trolig tilfredsstille regulators behov for engasjement, vilje til endring og samarbeid fra organisasjonen (Black & Baldwin, 2010). Tverrfagligheten som oppstår mellom partene kan sees som selve kilden til ”erkjennelsesprosessen” som Safetec skisserer, og er selve årsaken til at partene velger å samarbeide. Safetec har kompetanse på et ekspertområde som JBV ikke har, og er derfor et nødvendig tilskudd i prosessen for en forbedret sikkerhetskultur i JBV. Som Krahnann (2005) poengterer vil et samarbeid mellom aktører med ulike faglig bakgrunn og erfaring gjøre diskusjoner omkring hensiktsmessige tiltak mer fruktbare. Ettersom både JBV og Safetec har et felles ønske om å forbedre sikkerhetskulturen i JBV, vil de trolig ha et bedre utgangspunkt for å komme frem til gode løsninger gjennom en tverrfaglig tilnærming.

«Med hensyn til de tre jeg kjenner til i prosjektet så er det jo psykologer. Hvor ansatte i jernbaneverket kanskje er opptatte av tekniske barrierer er psykologene mer opptatt av menneskelige faktor i et organisasjonsperspektiv. Altså der synes jeg de er veldig, veldig bra.»

(Hovedinformant)

Det kommer frem at tverrfagligheten i kartleggingsprosjektet har mange nyanser. Både Safetec og JBV har en tverrfaglig prosjektgruppe internt. Samtidig oppstår det et tverrfaglig samarbeid i møtet mellom Safetec og prosjektledelsen i JBV, samt informantene fra JBV som skal delta i kartleggingen. Denne nyanserte sammensetningen av ulike arenaer for tverrfaglighet bidrar til at Safetec får innsikt i et mangfold av perspektiver på sikkerhet og kultur. Dette øker sannsynligheten for å nå målsettingen om å gjennomføre en kartlegging som kan brukes som

sammenligningsgrunnlag, ettersom dialogen åpner for deling av synspunkter og behov mellom partene. Et viktig poeng som ikke presiseres eller utdypes i Bronstein (2003) sin teori, er viktigheten av åpenhet og likeverd i dialogen mellom partene. Det er mulig dette hensynet ikke har vært åpenbart eller vurdert som nødvendig i skisseringen av Bronstein (2003) sin modell. Jeg vil likevel hevde at for å skape en gevinst ved en tverrfaglig tilnærming, forutsetter det at gruppedynamikken (på alle arenaer) tillater utspill fra samtlige aktører. Med dette menes det også at utspillene tas til etterretning og ikke avfeies som irrelevant på grunn av vedkommende sin posisjon. Betydningen av det Bent Flyvbjerg (1991) definerer som styrende rasjonalitet og makt, er et aspekt som av ressursmessige årsaker ikke er direkte tatt høyde for i dette forskningsprosjektet. Dette perspektivet kunne vært interessant å studere nærmere i relasjon til partenes forhold som henholdsvis oppdragsgiver og tjenesteyter. Slik samtlige informanter uttrykker seg omkring tillit og dialog mellom partene er det likevel liten grunn til å tro at relasjonen preges av en ubalansert maktfordeling.

«Vi forventer at de hjelper oss med alt det praktiske. At det åpnes for et klima med åpenhet og ærlighet. Og så forventer jeg at vi blir bedt om å være ærlige med jernbaneverket og at vi sier det vi mener, som sist.» (Informant 1)

Det er mulig å spore et gjennomgående fellestrekk hos samtlige informanter omkring forventinger til partenes samarbeid. Denne konsensusen handler om tiltroen til hverandre som samarbeidspartnere basert på tidligere erfaringer mellom ”bedrift NN” og JBV. Da rammeverket for denne masteroppgaven ble fastsatt ble det ikke tatt høyde for i hvor stor grad tidligere samarbeidsprosjekter kunne ha påvirket utgangspunktet for denne casen. Det er først i intervjuprosessen at det ble tydelig i hvilket omfang tidligere erfaringer preget forventningene til det forestående samarbeidet. Metodisk kan det være en svakhet at dette hensynet ikke ble ivare tatt allerede ved utformingen av intervjuguidene. Det ble derfor stilt en del oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene, for å forsøke å avklare hvorvidt utspill fra informantene dreide seg om et tidligere samarbeid, eller prosjektet som er relevant for dette casestudiet. Denne mulige feilkilden kan ha bidratt til å gjøre resultatene fra dette forskningsprosjektet vanskelig å overføre til andre kontekster. Samtidig er ikke formålet med casestudier nødvendigvis å kunne foreta statistisk generalisering eller å bekrefte sannheter, men

heller å teste ut teorier som kan komme ut av studiet og utforske mulighetene for overførbarhet (Yin, 2014). Det kunne være en interessant øvelse å foreta en sammenligning av samspillet mellom Safetec og JBV med tilsvarende samspill mellom andre aktører i fremtiden. Basert på funnene i dette forskningsprosjektet er det ikke usannsynlig at det ville være mulig å spore en del fellestrekk med hensyn til arbeidets organisering, tilliten og dialogen mellom partene.

En mulig feilkilde ved dette forskningsprosjektet dreier seg om informantutvelgelsen i JBV. Sett i etterkant kunne det være en fordel å forsikre seg om at samtlige informanter hadde hatt kjennskap til det tverrfaglige samspillet. På daværende tidspunkt var det likevel vanskelig å være oppmerksom på denne mulige feilkilden. Begge sekundærinformantene ble valgt ut av hovedinformant, og viste seg å ha liten kjennskap til selve dialogen mellom prosjektgruppen og Safetec. Dette har medført at de heller ikke ble stilt spørsmål knyttet til samspillet mellom partene. Datainnsamlingen har derfor resultert i en begrenset mengde empiri omkring tverrfaglighet. Det er mulig at dette svekker reliabiliteten til oppgaven, ettersom det kun er en informant som uttaler seg om samspillet fra JBV sin side. Synspunktene som er kommet frem omkring tverrfaglighet har likevel vært viktige for å forstå sammenhenger i samspillet mellom partene. Det relasjonelle aspektet ved partenes samarbeid synes å ha vært en sentral faktor i samarbeidet mellom Safetec og JBV. Derfor kunne dette være et interessant tema å studere nærmere, for å utforske hvordan faktorer som nettverk, gruppesammensetning og personlige forutsetninger påvirker prosessen.

6.4 Casestudiets implikasjoner og videre forskning

Det første store spørsmålet som dukket opp i etterkant av dette casestudiet var hvorvidt mine funn har relevans for tilsvarende relasjoner? Et hvert samarbeid mellom to parter vil være unikt. Likevel sannsynliggjør casestudiet flere kjennetegn ved relasjonen som antas å kunne overføres til et tilsvarende samarbeid mellom organisasjon og konsulentvirksomhet, myndigheter eller øvrige samarbeidspartnere. Kjennetegn som tillit, gjensidig tilpasning og tverrfaglighet ser jeg som universelle elementer ved et partssamarbeid. Ved å sette disse elementene i et regulatorisk rammeverk får man blott et par briller å studere dem med. Relasjonen mellom organisasjon og konsulentvirksomhet vurderes derfor å være generaliserbar til de fleste partssamarbeid mellom to uavhengige aktører, både eksterne og interne.

Det er også naturlig å spørre seg hvordan mine funn betyr, sett i en større sammenheng?

Samfunnssikkerhet handler om å skaper robuste samfunn, som evner å forvente det uventede (Stortingsmelding nr. 17, 2002). Industrien og myndighetene står foran en stor utfordring i møtet med høy risiko for uønskede og villedede handlinger, spesielt når den enkelte organisasjon gis frihet til å definere hva som er ”god” sikkerhet basert på risiko (Hale & Hovden, 1998). Hvilken betydning har da samspillet mellom organisasjon og tredjepart for samfunnssikkerheten? Jeg vil hevde at fremveksten av tredjepart som reguleringsorgan byr på både muligheter og utfordringer for samfunnssikkerheten. På den ene siden, vil innleie av ekspertkompetanse til å vurdere organisasjonens etterlevelse av lover og regelverk kunne bidra til at flere organisasjoner klarer å nyttemaksimere dagens risikobaserte regelverk. Samtidig er det ikke utenkelig at en fortsatt vekst i bruken av forretningsmessig tjenesteyting kan føre til et arbeidsmarked hvor eksperter utelukkende leies inn ved behov. I et slikt scenario vil man ha dårligere forutsetninger for å vurdere implikasjoner av organisasjonens karakteristikker, og organisasjonen selv vil ha liten forståelse for det de innleide foretar seg. Dersom organisasjonene bevarer eierskap til egne prosesser og samtidig evner å ta imot innspill for å maksimere sitt sikkerhetspotensial fra en tredjepart, vil man ikke bare kunne føre til økt samfunnssikkerhet gjennom risikobasert sikkerhetsarbeid tilpasset til den enkelte organisasjon. Man vil også kunne avlaste omfanget av myndighetenes tilsynsplikt, ettersom den enkelte organisasjon forstår det gjeldende regelverk og bruker det til sin fordel.

Kartleggingsundersøkelsen tar utgangspunkt i et ønske om å forbedre sikkerhetskulturen i JBV. Casestudiet har gitt innsikt i hvordan kartleggingen av sikkerhetskultur foregår, som et ledd i denne prosessen. Det empiriske materialet er anvendelig for flere fag- og forskningsområder, heriblant sosiologi, organisasjonspsykologi, kommunikasjon, ledelse, med flere. Som det påpekes i siste avsnitt av forrige delkapittel, vil en nærmere studie av relasjonen mellom partene kunne gi en større forståelse av hvordan tilliten og tilpasningen mellom partene oppstår. Dersom man løfter blikket fra casestudiets formål, inneholder det empiriske materialet også tydelige referanser til fagområdet *endningsledelse*, og har en generell overføringsverdi til dette forskningsområdet. Endningsledelse handler om å se sammenhenger mellom strategiske valg og de konsekvenser disse valgene har for lærings- og endringsprosesser i organisasjoner (Cameron & Green, 2009). Det kunne derfor også være interessant å utforske hvilken rolle

sikkerhetsfaglige konsulentvirksomheter har i arbeidet med endringsprosesser. En forening av perspektiver innen fagområdene (samfunns)sikkerhet og endringsledelse vil trolig være en fruktbar fusjon i forsøket på å forstå hva sikkerhet er, hvordan kultur påvirker sikkerheten, og hvordan man best mulig kan gjennomføre en endringsprosess med henblikk på å forbedre sikkerheten.

7.0 Konklusjon

Et gjennomgående resultat fra dette forskningsprosjektet er den *gjensidige tilpasningen* mellom Safetec og JBV for å gjennomføre kartlegging av sikkerhetskulturen i JBV. Samspillet mellom partene bygger på ved en tillitsfull og etablert relasjon mellom Safetec og JBV, som har historisk forankring. Safetecs erfaring med JBV og bransjen for øvrig vurderes som en avgjørende forutsetning for samarbeidet mellom partene, og er av betydning for gjennomføringen av kartleggingen. Resultatene fra dette forskningsprosjektet viser at forståelsen av begrepet sikkerhetskultur og dets iboende egenskaper er av betydning for samspillet mellom partene. Partene har over tid skapt en felles forståelse av sikkerhetskultur som en dynamisk variabel det er mulig å påvirke. Dette har bidratt til stor grad av *tillit* til Safetecs metoder og strategi fra JBV sin side. Safetecs kommersielle interesser vurderes ikke direkte å påvirke samspillet mellom partene, men er av betydning for hvordan Safetec løser oppdraget og presenterer sine resultater.

I denne oppgaven er det argumentert for at Black & Baldwin (2010) sine faktorer for et vellykket samspill mellom regulator og organisasjon er anvendelig for å utforske rollen som tredjepart. Drøftingen viser at teorien er overførbart til dette casestudiet, hvor Safetec sin tilnærming til kartleggingen av sikkerhetskultur i JBV tar høyde for reguleringssteoriens forutsetninger for å oppnå et velfungerende samspill mellom regulator og den regulerte. Dette forekommer gjennom Safetecs aktive *tilpassing* av hensiktsmessige strategier, verktøy og metoder for å oppnå målsettingen for samarbeidet. Det empiriske materialet har også en generell overføringsverdi til fag som endringsledelse og organisasjonspsykologi. Derfor er det tenkelig at en studie av konsulentvirksomhetens rolle i endringsprosesser kan resultere i spennende funn.

Det *tverrfaglige samarbeidet* er et tydelig og viktig kjennetegn ved samspillet mellom Safetec og JBV. Tverrfagligheten oppstår gjennom dialog på to arenaer; i møtet mellom medlemmene fra Safetec og JBV i prosjektgruppen og i Safetecs møte med de ansatte i selve kartleggingen. Dialogen mellom partene har resultert i en opplevelse av et godt samspill hos både Safetec og JBV. En nærmere studie av det relasjonelle aspektet mellom partene kunne være en interessant innfallsvinkel for fremtidige forskningsprosjekter.

8. Referanser

8.1 Litteraturliste

Alvesson, M. (2002): *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag.

Andersen, I.(2009): *Den skindbarlige virkelighed- Om videnskabsproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. Forlaget Samfundslitteratur. København. 4. Utgave, 2. Opplag.

Askheim, O. & Grenness, T. (2000): *Fra tall til ord: kvalitativ metode i markedsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Aven, T. Boyesen, M., Njå, O., Olsen, K. H., & Sandve, K. (2004): *Samfunnssikkerhet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Baldwin, R. & Black, J. (2010): Really Responsive Risk- based Regulation, *Law and Policy*. Volume 32(2), ss.181-213.

Bang, H. (2011): *Organisasjonskultur*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Berger, P. & Luckmann, T. (1966): *The Social Construction of reality*. Anchor Books. Doubleday & Company, Inc. Garden Company, New York.

Blaikie, N. (2010): *Designing Social Research*. Malden: Polity Press. 2. Utgave.

Bronstein, L. R. (2003): A model for interdisciplinary collaboration. *Social Work*. Volume 48(3), ss. 297-306.

Cameron, E., & Green, M. (2009): *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page Limited. London. 2.utgave

Cooper, M.D. & Phillips, R.A. (2004): Exploratory Analysis of the Safety Climate and Safety Behavior Relationship. *Journal of Safety Research*. Volume 35, ss. 497– 512.

Dalen, M. (2004): *Intervju som forskningsmetode. En kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

Danemark et al. (1997): Generalisering, vetenskapliga slutledningar och modeller för förklarande samhällsvetenskap, fra Danemark et al. (1997), *Att förklara samhället*, Lund: Studentlitteratur.

Deal, T. E. & Kennedy A. A. (1984): *Bedriftskultur*. Oversatt av Sigmund S. Kostøl Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.

DeJoy, D. (2005): Behaviour change versus culture change: Divergent approaches to manage workplace safety. *Safety Science*. Volume 43(8), ss. 105-129.

Eisenhardt, K. M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*. Volume 14(1), ss. 57-74.

Fangen, K. (2004): *Analyse av observasjonsmateriale*. I Fangen: *Deltakende observasjon*. Oslo, fagbokforlaget.

Flin, R. (2007): Measuring safety culture in healthcare: A case for accurate diagnosis. *Safety Science*. Volume 45(6), ss. 653–667.

Flin, R., Mearnes, K. O'Connor, P., & Byden, R. (2000): Measuring Safety Climate: Identifying the common features. *Safety Science*. Volume 34(1-3), ss. 177–192.

Glendon, I. & Stanton, N. (2000): Perspectives on safety cultures. *Safety Science*. Volume 34, ss.193-214.

Hale, A.R, Heijer, T.H. & Koornneef, F. (2003): Management of safety rules: The case of railways. *Safety Science Monitor*. Volume 7(1).

Guldenmund, F. W. (2000): The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science*. Volume 34(6), ss. 215–257.

Gunningham, N & Grabosky, P. (1998): *Smart Regulation: Designing Environmental Policy*, Oxford University Press, Oxford.

Grønmo, S. (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Oslo: Fagbokforlaget

Hale, A.R. & Hovden, J. (1998): Management and culture: The third age of safety. A review of approaches to organizational aspects of safety, health and environment. Kapittel 11 i Feyer, A-M. & Williamson, A. (eds)(1998): *Occupational Injury: Risk, Prevention and Intervention*, Taylor & Francis e-Library, British Library Cataloguing.

Haukelid, K. (1999): *Risiko og sikkerhet – Forståelser og styring*, (Risk and Safety) Universitetsforlaget, Oslo.

Hofstede, G. & Hofstede.G.J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, USA. 2. Utgave.

Hovland, B.I., Bakken, K., Dale, O., Johnsen, W., Lunde, T., Melsom, P.A., Skolbekken, J., Møller, V.S., Staff, A.,Ulrichsen, C.P., Vatten, L., Wifstad, Å. (2009): *Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen Medisin og helsefag*. Den nasjonale forskningsetiske komité for medisin og helsefag (NEM), Oslo.

Hudson, P. (2007): Implementing a safety culture in a major multinational. *Safety Science*. Volume 45, ss. 697-722.

Jensen, M.C. & Fama, E. F. (1983): Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*. Volume 26(2), ss. 301-325.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976): Theory of the firm: managerial behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. Volume.3(4), ss. 305-360.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2009): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag. 4. utgave.

Kaplan, R. S. & Atkinson, A.A. (1998): *Advanced Management Accounting*, Prentice Hall. 4. Utgave.

Kubr, M. (2002): *Management Consulting. A guide to the profession*. International Labour Office. Genève. 4. Utgave.

Krahmann, E. (2005): American Hegemony or Global Governance? Competing Visions of International Security. *International Studies Review*, Volume 7, (4), ss. 531–545.

Kvale, S. (1996): *InterViews - An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications. Thousand Oaks California, USA.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010): *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk. Oslo. 2. Utgave.

Larsen, A.K. (2010): *En enklere metode-vejledning i samfundsvidenskabelig forskningsmetode*. Akademisk forlag. København.

Lindøe, P.H., Kringen, J., Braut, G.S. (2012): *Risiko og tilsyn- Risikostyring og rettslig regulering*. Universitetsforlaget AS. Oslo.

Lysgaard, S. (1961): *Arbeiderkollektivet - En studie i de underordnedes sosiologi*. Universitetsforlaget. Oslo.

Martin, J. (2002): *Organizational Culture: Mapping the terrain*. Sage Publications Incorporated. Stanford University, USA.

McGivern, C. (2007): Some facets of the relationship between consultants and clients in organizations. *Journal of Management Studies*. Volume 20(3), ss.367–386.

Mearns, K.J & Flin, R. (1999): Assessing the state of organizational safety- culture or climate? *Current Psychology* Volume 18(1), ss. 5-17.

Neal, A. & Griffin, M.A. (2006): A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of Applied Psychology*. Volume 91(4), ss. 946-953.

Parker, M. (2000): *Organizational Culture and Identity- Unity and Division at Work*. SAGE Publications. London.

Perrow, C. (1984): *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*. Basic Books. New York.

Peterson, D. & Fensling, S. (2011): *Risk-based regulation: Good practice and lessons for the Victorian context*. Paper presentert i forbindelse med Victorian Competition and Efficiency Commission Regulatory Conference, Melbourne.

Reason, J. (1997): *Managing the risks of organizational accidents*. Ashgate Publication Company. Aldershot.

Richter, A. & Koch, C. (2004): Integration, differentiation and ambiguity in safety cultures, *Safety Science*, Volume 42(8), ss. 703-722.

Ryggvik, H. (2004): Jernbanen, oljen, sikkerheten og historien. Kapittel 2 i Lydersen, Stian (red) (2004): *Fra flis i fingeren til ragnarok*. Tapir akademisk forlag, Trondheim.

Schein, E. H. (2010): *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. San Francisco, California. 4. utgave.

Schein, E. H. (1990): Organizational culture. *American Psychologist*. Volume 45(2), ss.109-119.

von Thaden, T. L., & Gibbons, A. M. (2008). The Safety Culture Indicator Scale Measurement System (SCISMS) (Technical Report HFD-08-03/FAA-08-02). Savoy, IL: University of Illinois, Human Factors Division.

Turner, B, Pidgeon, N. (1997): *Man Made disasters*. Butterworth- Heinemann; 2. Edition.

Tylor, E. B. (1871): *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology*. Volume 1. Bradburry, Evans & Co, Printers Whitefriars.

Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993): *Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks*. *Administrative Science Quarterly*. Volume 38, ss. 357-381.

Zhang, H., Wiegmann, D., von Thaden, T., Sharma, G. & Mitchell, A. (2002): Safety culture- A concept in chaos? Nr.46 *Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society*. Santa Monica, California: Human Factors and Ergonomics Society.

Widerberg, K. (2001): *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Universitetsforlaget, Oslo.

Wærdahl, R. (2010): Den fremmede. Kapittel 14 i Album, D. Hansen, M. N. & Widerberg, K. (Red.): *Metodene våre. Eksempler fra samfunnsvitenskaplig forskning*. Ss. 235- 252. Universitetsforlaget. Oslo.

Yin, R. K. (2014): *Case Study Research, Design and Methods*. Sage Publications. London.

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

Zedner, L. (2009): *Security (key ideal in criminology series)*. Routledge. Taylor & Francis Group Company. London, New York.

8.2 Referanser fra Internett

Aftenbladet: *Lykketiden var den farligste*, Publisert: 25.11.2012. Lastet opp 13.1.2015 kl 10.50
<http://www.aftenbladet.no/energi/deglemteofrene/Lykketiden-var-den-farligste-3073554.html>

Eurocontrol (2013): *From safety I to safety II: A White Paper*, DMN. Publisert: September, 2013. Lastet opp: 20.10.2014. <http://www.skybrary.aero/bookshelf/books/2437.pdf>

Feyer & Williamson (2004): *Management and culture: The third age of safety. A review of approaches to organizational aspects of safety, health and environment*. Publisert: Taylor & Francis e- learning, 2004.

Lastet opp: 18.11.2014, kl. 13:47

http://www.google.no/books?hl=no&lr=&id=9dhP7wJtotsC&oi=fnd&pg=PA129&dq=consultant+safety+culture&ots=qLu1QiHArN&sig=DgCR0Luk7OdNdWS7g1TcKcc3a_A&redir_esc=y#v=onepage&q=consultant%20safety%20culture&f=false

Gabrielsen, L., Mostervik, M., Gran, M., Nesheim, T. (2007): *Bruk av eksterne konsulenter i oljevirkomheten- Faglig integrasjon og kompetanseutfordringer*. Magma.

Publisert: Mai 2007. Lastet opp: 14.1.2015, kl. 12:20.

<http://www.magma.no/bruk-av-eksterne-konsulenter-i-oljevirkomheten-faglig-integrasjon-og-kompetanseutfordringer>

Justis og beredskapsdepartementet (2002): *Stortingsmelding nr. 17. Samfunnssikkerhet - Veien til et mindre sårbart samfunn*. Publisert: 5.4.2002. Lastet opp: 8.4.2015, kl. 09:03.

<https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/stmeld-nr-17-2001-2002-/id402587/?docId=STM200120020017000DDDEPIS&ch=1&q=>

Klein & Lange (2012): *Avveininger knyttet til innleie av eksterne konsulenter i olje- og gasssektoren - sett ut i fra et økonomisk- og ledelsesperspektiv*. BORAH- Norges handelshøyskole.

Publisert: Desember 2014. Lastet opp: 14.1.2015, kl. 12:38

http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/169911/Klein_Lange_2012.pdf?sequence=1

Mediaplanet (2014): *Ledende universitetssenter innen samfunnssikkerhet og risikostyring*.

Publisert: 22.9.2014. Lastet opp: 16.1.14, kl.13:32.

<http://www.samfunnssikkerhetnorge.no/utdanning/ledende-universitetssenter-innen-samfunnssikkerhet-og-risikostyring>

Mitnick, B. M. (1973): *Fiduciary rationality and public policy: The theory of agency and some consequences*. Paper presentert på *Annual Meeting of the American Political Science Association*, New Orleans, LA. I forbindelse med APSA, 1973 (Tidligere tilgjengelig på Xerox University Microfilms og senere, UMI Serials. University of Pennsylvania).

http://www.researchgate.net/profile/Barry_Mitnick/publication/228123419_Fiduciary_Rationality_and_Public_Policy_The_Theory_of_Agency_and_Some_Consequences/links/02e7e53a89d577fced000000.pdf

NAV- Furuberg, J., Grambo, A.C., Åretun, T. (2008): *Arbeidsmarkedet frem mot 2030- noen perspektiver*. *Arbeid og Velferd*. Nr 1.-2008.

Publisert: 9.04.2008. Sist endret 14.11.2013. Lastet opp: 14.2.2015, kl. 11:14.

<https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Kunnskap/Analyser/Arbeid+og+velferd/Arbeid+og+velferd/Arbeid+og+velferd+nr.+1-2008.355448.cms>

NESH (2006): *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*.

De nasjonale forskningsetiske komiteer.

Publisert: Opplag 2000/ mars 2006. Lastet opp: 13.1.2015, kl. 13:45.

<http://www.etikkom.no/retningslinjer/NESHretningslinjer/06>

Nærings- og fiskeridepartementet (1999): *Lov om offentlige anskaffelser*.

Publisert: Desember 1999. Lastet opp: 25.3.2015, kl.12:44.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-16-69>

Nærings- og Fiskeridepartementet (2014): *Norsk næringsvirksomhet - Forretningsmessig tjenesteyting*.

Publisert: 18.05.2000. Lastet opp 26.1.2014, kl. 10:20.

<https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/norsk-naringsvirksomhet---forretningsmes/id87641/>

Samferdselsdepartementet (2009): *Strategi for samfunnssikkerhet og beredskap i samferdselssektoren*.

Publisert: Oktober 2009. Lastet opp 6.3.2015, kl 16:31

https://www.regjeringen.no/contentassets/dc5d6aab096640e8b843ab00de0728d8/n-0546bweb_sd-strat-samfsik-09.pdf

Vinnem, J. E. (2013): Sikkerhet og Beredskap på Norsk sokkel. I *Store Norske Leksikon*.

Publisert: 19. Oktober, 2013. Lastet opp 12.5.2015. kl 18.35.

https://snl.no/Sikkerhet_og_beredskap_p%C3%A5_norsk_sokkel

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

9. Vedlegg

Vedlegg 1- Informasjonsskriv til informanter

Vedlegg 2- Intervjuguide til informanter i Safetec

Vedlegg 3- Intervjuguide til hovedinformant fra JBV

Vedlegg 4 - Intervjuguide til sekundærinformanter fra JBV

Vedlegg 1- Informasjonsskriv til informanter

Informasjonsskriv vedrørende Studentprosjekt

Masteroppgave i Samfunnssikkerhet

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med forskningsprosjekt

Jeg er i ferd med å avslutte mine masterstudiet i Samfunnssikkerhet ved Universitetet i Stavanger, og ønsker informanter til forskningsprosjektet til min masteroppgave.

Temaet for oppgaven er samspillet mellom konsulentvirksomhet og kunde i arbeid med sikkerhetskultur. Fokuset i oppgaven er på hva som kjennetegner dette samspillet med hensyn til partenes oppfattelse av sikkerhetskultur, metoder for arbeidet og tverrfaglighet.

I forbindelse med dette ønsker jeg å intervjuere flere personer som har deltatt i et samarbeidsprosjekt vedrørende sikkerhetskultur mellom konsulentvirksomhet og kunde. Spørsmålene vil dreie seg om sikkerhetskultur og hvordan man opplever samarbeidet mellom partene både metodisk, strategisk og relasjonelt.

Intervjuenes varighet er estimert til 45-60 minutter for hver deltaker. Dersom informantene er lokalisert i Stavanger-distriktet er det ønskelig å møte dem der hvor de jobber til daglig. Dersom informantene befinner seg i andre deler av landet foreslår jeg videokonferanse som mulig løsning.

Deltakelsen er helt frivillig og du har mulighet til å trekke deg når som helst i prosessen, uten å måtte begrunne dette videre. Innsamlede data fra intervjuet vil så langt det lar seg gjøre kun bli brukt anonymt i oppgaven, det vil si at det i oppgaven kun brukes stillingstittel eller arbeidsområde i oppgaven. Det vil med stor sannsynlighet legges klausul på oppgaven som unntar den fra offentligheten i 2 år.

Dersom du har mulighet til å delta på intervjuet vil det være til stor hjelp for oppgaven. Hvis det er ønskelig kan du når som helst, etter intervjuet er ferdig og frem til oppgaven er ferdigstilt, be om få tilsendt kopi av innsamlede opplysninger.

Dersom det du har spørsmål i forbindelse med denne forespørselen, ta gjerne kontakt med meg på tlf.nr xx xx xx xx eller e-post epost@gmail.com.

Hilsen Anna-Louise Johannessen

Vedlegg 2- Intervjuguide til informanter i Safetec

Informantens bakgrunn og forståelse av begrepet sikkerhetskultur

1. Hvilken faglig bakgrunn har du?
2. Hva jobber du med i Safetec?
3. Hva legger du i begrepet sikkerhet?
4. Hva legger du i begrepet sikkerhetskultur?
5. Hva mener du utgjør en «god» sikkerhetskultur?

Rollen som tjenesteyter

6. Hva går prosjektet med JBV ut på?
7. Hvordan går du frem for å forstå kundens behov?
8. Hvordan har Safetec gått frem for å utforske kulturen i JBV?
9. Hvorfor benytter dere spørreskjema og intervju som metode?
10. Hva tror du JBV ønsker å oppnå med kartleggingen?
11. Hva tror du at kartleggingen kan bidra med?

Refleksjoner omkring forventninger, roller og tverrfaglighet

12. Hvordan vil du beskrive din rolle i kartleggingen?
13. Hvordan vil du beskrive gruppen som arbeider med kartleggingen?
14. Hvordan vil du beskrive samarbeidet mellom JBV og Safetec i prosjektet?
15. Hvordan opplever du sammensetningen av fagkompetanse i prosjektet?
16. Hvordan vurderer du sikkerhetskulturen i JBV?
17. Hvordan opplever du dynamikken og tilpasningen mellom gruppedeltakerne?
18. Hvordan opplever du dialogen med JBV?
19. Hvordan opplever du samhandlingen av aktiviteter i prosjektet?
20. Hvordan opplever du at JBV reflekterer rundt prosessen?

Kulturforståelse- kunde og konsulent

21. Hvordan oppfatter du sikkerhetskulturen i JBV?
22. Hvordan oppfatter du at det jobbes med sikkerhet og kultur i JBV?
23. Jernbaneverket presenterer at de «Arbeider systematisk for kontinuerlig forbedring av sikkerheten». Hva legger du i betegnelsen: kontinuerlig forbedring av sikkerheten?
24. Hvilke forventninger har du til et samarbeid med JBV?

25. Opplever du forskjeller i sikkerhetsfokus mellom JBV og Safetec? *Hvis ikke, hva er grunnen til at den samsvarer?*

Avslutning

26. Er det noe annet du ønsker å legge til/utdype eller fortelle om?

27. Er det noen spørsmål?

Vedlegg 3- Intervjuguide til hovedinformant fra JBV

Informantens bakgrunn og forståelse av begrepet sikkerhetskultur

1. Hvilken faglig bakgrunn har du?
2. Hva jobber du med i JBV?
3. Hva legger du i begrepet sikkerhet?
4. Hva legger du i begrepet sikkerhetskultur?
5. Hva mener du utgjør en «god» sikkerhetskultur?

Kulturforståelse- kunde og konsulent

6. Hvordan opplever du organisasjonskulturen i JBV?
7. Hvordan opplever du at kulturen står i forhold til JBV's verdier og mål?
8. Jernbaneverket presenterer at de «Arbeider systematisk for kontinuerlig forbedring av sikkerheten». Hva legger du i betegnelsen: kontinuerlig forbedring av sikkerheten?
9. Hvordan oppfatter du sikkerhetskulturen i JBV?
10. Hvordan tror du nyansatte eller eksterne aktører oppfatter sikkerhetskulturen i JBV?
11. Hvordan jobber JBV med å utvikle sikkerhetskulturen?
12. Hvordan tror du at sikkerhetskulturen i JBV oppfattes av Safetec?
13. Hva tror du Safetec anser som en «god» sikkerhetskultur?
14. Opplever du forskjeller i sikkerhetsfokus mellom JBV og Safetec? *Hvis ikke, hva er grunnen til at den samsvarer?*

Rollen som oppdragsgiver

15. Hva går samarbeidet med Safetec ut på?
16. Hva skal kartleggingen fra prosjektet brukes til?
17. Hvilke forventninger har du til Safetec?
18. Hvordan vil du beskrive samarbeidet mellom JBV og Safetec i dette prosjektet?

Refleksjoner omkring forventninger, roller og tverrfaglighet

19. Hvordan vil du beskrive din rolle i prosjektet?
20. Hvordan vil du beskrive gruppen som arbeider med kartleggingen?
21. Hvordan vil du beskrive samarbeidet mellom JBV og Safetec i prosjektet?
22. Hvordan opplever du sammensetningen av fagkompetanse i prosjektet?
23. Hvordan opplever du dynamikken og tilpasningen mellom gruppedeltakerne?

24. Hvordan opplever du dialogen med Safetec?
25. Hvordan opplever du samhandlingen av aktiviteter i prosjektet?
26. Hvordan opplever du at Safetec reflekterte rundt prosessen?
27. Hva mener du utgjør en «god» sikkerhetskultur for Jernbaneverket?

Avslutning

28. Er det noe annet du ønsker å legge til/utdype eller fortelle om?
29. Er det noen spørsmål?

Vedlegg 4- Intervjuguide til sekundærinformanter fra JBV

Informantens bakgrunn og forståelse av begrepet sikkerhetskultur

1. Hvilken faglig bakgrunn har du?
2. Hva jobber du med i JBV?
3. Hva legger du i begrepet sikkerhet?
4. Hva legger du i begrepet sikkerhetskultur?
5. Hva mener du utgjør en «god» sikkerhetskultur?

Kulturforståelse- kunde og konsulent

6. Hvordan opplever du organisasjonskulturen i JBV?
7. Hvordan opplever du at kulturen står i forhold til JBV's verdier og mål?
8. Jernbaneverket presenterer at de «Arbeider systematisk for kontinuerlig forbedring av sikkerheten». Hva legger du i betegnelsen: kontinuerlig forbedring av sikkerheten?
9. Hvordan oppfatter du sikkerhetskulturen i JBV?
10. Hvordan jobber JBV med å utvikle sikkerhetskulturen?
11. Hvordan tror du nyansatte oppfatter sikkerhetskulturen i JBV i dag?

Roller og refleksjoner som deltaker i kartleggingen

12. Hvorfor gjennomføres kartleggingen av Safetec og ikke jernbaneverket?
13. Hvordan tror du at sikkerhetskulturen i JBV oppfattes av Safetec?
14. Hvilke forventninger har du til Safetec?
15. Hva tror du I kartleggingen fra prosjektet skal brukes til?
16. Hva mener du utgjør en «god» sikkerhetskultur for Jernbaneverket?

Avslutning

17. Er det noe annet du ønsker å legge til/utdype eller fortelle om?
18. Er det noen spørsmål?



Universitetet
i Stavanger

Våren 2015