

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM I
RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: **Vår 2023**

FORFATTER: Astrid Irene Gardsteig Hommo

VEILEDER: Ruth Østgaard Skotnes

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

EMNEORD/STIKKORD:

Sikkerhetskultur, sikkerhetsklima, organisasjonskultur, subkultur, prosjekt, drift, kraftbransjen, kraftnæringen, synlig ledelse og risikopersepsjon.

SIDETALL: 101 (inkl. vedlegg)

STAVANGER 12.05.2023

DATO/ÅR

Sammendrag

I 2017 kartla Energi Norge sikkerhetskulturen i kraftnæringen i Norge, og funn viser at sikkerhetskulturen vurderes å være bedre enn i sammenlignbare bransjer i Norden. Selv om sikkerhetskulturen er god, er det funnet noen forbedringsområder, deriblant synlig ledelse og en felles oppfattelse av risiko blant ledere og ansatte. Bransjen har vært rigget for drift over lengre tid, men mindre for prosjekter. Formålet med denne studien var å finne ut om det var forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon i kraftbransjen.

Oppgaven benyttet en kvalitativ metode med mellomledere og fagarbeidere som informanter i en utvalgt organisasjon. Det ble utført 16 semistrukturerte intervju som et dybdedykk i organisasjonen. Spørsmålene i intervjuene ble tematisert etter sikkerhetskultur, synlig ledelse og risikopersepsjon. I hovedsak ble Reason (1997) sin teori om sikkerhetskultur benyttet som teoretisk rammeverk. I tillegg ble Energi Norge sin rapport om sikkerhetskultur i kraftnæringen i Norge (Skotnes, Kines, & Holte, 2017) benyttet som støttende forskning, men også supplert av annen tidligere forskning. Resultatet viste mange kjennetegn fra Reason sin teori på de ulike subkomponentene i en sikkerhetskultur; rapporterende, rettferdig, fleksibel og lærende kultur. Funn viste at det var god villighet til å rapportere, rettferdig behandling og ikke frykt for skyld, god tilpasningsdyktighet og en god måte å dele informasjon på i både drift og prosjekt. I prosjekt ble det erfart at det ble lett mer aktivt etter feil og forbedringer og at det var en større enighet om sikkerhetskulturen mellom leder og fagarbeider. Det kunne ikke rapporteres helt anonymt i enten drift eller prosjekt. Avvikssystemet opplevdes også lite transparent hos både drift og prosjekt. Det var en generell oppfattelse på at helse, miljø og sikkerhet (HMS) var mer satt på dagsorden i prosjekt, med dedikert HMS personell og hyppigere møter. Planlegging av mindre jobber i drift kunne til tider utebli. I drift ble det etterlyst mer synlig ledelse, det var et ønske fra både mellomlederne selv og fagarbeiderne. Risikopersepsjon opplevdes relativt likt hos mellomledere og fagarbeidere. Risikokompensasjon var en gjennomgående opplevelse av risiko hos de fleste informantene. Studien konkluderer med at sikkerhetskulturen er god og relativt lik i drift og prosjekt i organisasjonen, noe bedre i prosjekt med en liten margin. Selv mye av studien stort sett kan støttes av tidligere forskning, kan det likevel følges opp med lignende undersøkelser i sammenlignbare organisasjoner for å se om funn kan generaliseres.

Forord

Med denne oppgaven avslutter jeg et treårig løp på erfaringsbasert master innen faget risikostyring og sikkerhetsledelse ved Universitetet i Stavanger. Det har vært en lærerik reise og jeg ser frem til å benytte meg av kunnskapen jeg har tilegnet meg fremover i arbeidslivet.

Først av alt ønsker jeg å rette en stor takk til veileder ved Universitetet i Stavanger, Ruth Østgaard Skotnes, som har satt av sin tid for å lese og veilede underveis. Jeg setter stor pris på de gode samtalene med både innspill og tilbakemeldinger for å kunne gjennomføre denne oppgaven.

Jeg ønsker også å gi Hege M. Jonassen Verpe en stor takk, du var pådriveren til at jeg startet på dette utdanningsløpet. Takk for alle motiverende samtaler og bidrag til masteroppgaven underveis.

Uten alle informantene hadde jeg ikke kunnet gjennomført denne oppgaven, tusen takk til alle som tok seg tid og gledelig stilte opp på intervju.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til medstudenter, kollegaer, venner og familie. Det har vært mange tålmodige og motiverende sjeler rundt meg i denne tiden, det setter jeg veldig stor pris på.

Astrid Irene Hommo

Dalen, 12.05.2023

Figuroversikt

Figur 1 Organisasjonskart	13
Figur 2 Grafisk fremstilling om sikkerhetskulturens sammensetning (Reason, 1997)	19
Figur 3 Beslutningstre - avgjøre skylden for utrygge handlinger (Reason, 1997, s.209)	22
Figur 4 Forskningsprosessen	29
Figur 5 Ulike nivåer på enheter i oppgavens case-studie	30
Figur 6 Informantene i oppgaven er markert med rød ramme i organisasjonskartet	32

Tabelloversikt

Tabell 1 Forkortelser	4
Tabell 2 Definisjoner	5
Tabell 3 Presentasjon av informantene	33
Tabell 4 Oppsummering - hypoteser om risikopersepsjon	85
Tabell 5 Kjennetegn om sikkerhetskulturen i drift og prosjekt i organisasjonen	86

Forkortelser og definisjoner

Tabell 1 Forkortelser

Forkortelser	
AUS	Arbeid under spenning
FSE	Forskrift om sikkerhet ved arbeid i og drift av elektriske anlegg
HMS	Helse, miljø og sikkerhet
HRO	High-reliability organization (Høypålitelig organisasjon)
IAEA	International Atomic Energy Agency
IRIS	International Research Institute of Stavanger
NASA	National Aeronautics and Space Administration
SHA	Sikkerhet, helse og arbeidsmiljø
SJA	Sikker jobb analyse

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

Tabell 2 Definisjoner

Definisjoner	
Byggherre	«Enhver fysisk eller juridisk person som får utført et bygge- eller anleggsarbeid» (Arbeidstilsynet, 2020)
Demografi	«Demografi er befolkningslære eller befolkningsbeskrivelse. Faget beskriver og forklarer befolkningers størrelse, alders- og kjønnsfordeling, geografiske fordeling. [...]» (Solerød & Tønnesen, 2022)
Heuristikk	«Heuristikk er en enkel fremgangsmåte eller strategi som en problemløser kan ta i bruk for å øke sjansen til å løse en oppgave. Fremgangsmåten kan ha praktisk verdi uten å kunne begrunnes som prinsipielt gyldig, gjerne i form av en regel som viser seg å gi praktiske resultater uten at man vet om det skyldes tilfeldigheter eller noe annet» (Teigen, 2021)
Hovedbedrift	«Hovedbedriften skal ha ansvaret for samordningen av de enkelte virksomheters helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. [...]» (Lovdata, 2023)
Kognitiv	«Kognitiv er det som har med erkjennelse, oppfatning og tenkning å gjøre. I filosofi og psykologi opptrer ofte uttrykket «kognitiv» som motsetning til det følelsesmessige eller intuitive» (Kjøll & Tranøy, 2020)
Koordinator	«Enhver fysisk eller juridisk person som sørger for koordinering av prosjektering eller utførelse på vegne av byggherren» (Arbeidstilsynet, 2020)

Innhold

1. Innledning	10
1.1. Oppgavens problemstilling og formål	11
1.1. Avgrensing	12
1.2. Kontekst	12
1.2.1. Omorganisering.....	13
1.2.2. Avvikssystem	14
1.3. Oppgavens oppbygging	14
1.1. Tidligere forskning.....	15
2. Teoretiske perspektiv	16
2.1. Organisasjonskultur	16
2.1.1. Subkultur.....	17
2.1.2. Helhetlig organisasjon eller samling av subkulturer?	17
2.1. Sikkerhetskultur eller sikkerhetsklima?	18
2.2. Sikkerhetskultur – en informert kultur.....	19
2.2.1. Rapporterende kultur.....	20
2.2.2. Rettferdig kultur.....	21
2.2.3. Fleksibel kultur	22
2.2.4. Lærende kultur.....	23
2.3. Demografiske faktorer som kan påvirke sikkerhetskulturen	24
2.4. Synlig ledelse inn mot sikkerhetskultur	24
2.5. Risiko	25
2.6. Risikopersepsjon	26
2.6.1. Kognitive heuristikker.....	26
2.6.2. Psykometriske faktorer	27
2.6.3. Semantiske bilder.....	27
2.6.4. Risikokompensasjon.....	27
2.6.1. Informasjonsutvelgelse	28
3. Metoder og arbeidsform	29
3.1. Forskningsprosessen	29
3.2. Forskningsdesign	29
3.3. Valg av kvalitativ eller kvantitativ tilnærming	30
3.4. Valg av datainnsamlingsmetode	31
3.4.1. Utvalg av enheter (Informanter).....	31
3.4.2. Intervjuguiden utforming	33

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

3.4.3.	<i>Gjennomføring av intervju</i>	34
3.1.	Analyse av empiri	34
3.2.	Validitet - gyldighet	35
3.2.1.	<i>Intern gyldighet</i>	35
3.2.2.	<i>Ekstern gyldighet</i>	36
3.3.	Reliabilitet – pålitelighet.....	36
4.	Empiri	38
4.1.	Område A - drift.....	38
4.1.1.	<i>Rapporterende kultur</i>	38
4.1.2.	<i>Rettferdig kultur</i>	39
4.1.3.	<i>Fleksibel kultur</i>	40
4.1.4.	<i>Lærende kultur</i>	41
4.1.5.	<i>Synlig ledelse</i>	41
4.2.	Område A - prosjekt.....	42
4.2.1.	<i>Rapporterende kultur</i>	42
4.2.2.	<i>Rettferdig kultur</i>	43
4.2.3.	<i>Fleksibel kultur</i>	43
4.2.4.	<i>Lærende kultur</i>	44
4.2.5.	<i>Synlig ledelse</i>	44
4.3.	Risikopersepsjon i område A	45
4.4.	Svar på åpent spørsmål i område A	46
4.5.	Område B - drift.....	46
4.5.1.	<i>Rapporterende kultur</i>	46
4.5.2.	<i>Rettferdig kultur</i>	47
4.5.3.	<i>Fleksibel kultur</i>	47
4.5.4.	<i>Lærende kultur</i>	48
4.5.5.	<i>Synlig ledelse</i>	48
4.6.	Område B - prosjekt.....	49
4.6.1.	<i>Rapporterende kultur</i>	49
4.6.2.	<i>Rettferdig kultur</i>	49
4.6.3.	<i>Fleksibel kultur</i>	50
4.6.4.	<i>Lærende kultur</i>	50
4.6.5.	<i>Synlig ledelse</i>	51
4.7.	Risikopersepsjon i område B	51
4.8.	Svar på åpent spørsmål i område B.....	52

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

4.9. Område C - drift.....	53
4.9.1. Rapporterende kultur.....	53
4.9.2. Rettferdig kultur.....	53
4.9.3. Fleksibel kultur.....	54
4.9.4. Lærende kultur.....	55
4.9.5. Synlig ledelse.....	55
4.10. Område C - prosjekt.....	56
4.10.1. Rapporterende kultur.....	56
4.10.2. Rettferdig kultur.....	56
4.10.3. Fleksibel kultur.....	57
4.10.4. Lærende kultur.....	57
4.10.5. Synlig ledelse.....	58
4.11. Risikopersepsjon i område C.....	58
4.12. Svar på åpent spørsmål i område C.....	59
4.13. Område D - drift.....	60
4.13.1. Rapporterende kultur.....	60
4.13.2. Rettferdig kultur.....	61
4.13.3. Fleksibel kultur.....	62
4.13.4. Lærende kultur.....	63
4.13.5. Synlig ledelse.....	64
4.14. Område D - prosjekt.....	64
4.14.1. Rapporterende kultur.....	64
4.14.2. Rettferdig kultur.....	65
4.14.3. Fleksibel kultur.....	66
4.14.4. Lærende kultur.....	66
4.14.5. Synlig ledelse.....	67
4.15. Risikopersepsjon i område D.....	67
4.16. Svar på åpent spørsmål i område D.....	68
5. Analyse og diskusjon.....	70
5.1. F1: Hva kjennetegner sikkerhetskulturen i drift og prosjekt i organisasjonen?.....	70
5.1.1. Rapporterende kultur.....	70
5.1.2. Rettferdig kultur.....	72
5.1.3. Fleksibel kultur.....	74
5.1.4. Lærende kultur.....	76
5.1.5. Oppsummering på F1.....	78

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

5.2. F2: Hvilke betydning har mellomleders synlighet ute i «den skarpe enden» i drift og prosjekt i organisasjonen?	79
5.2.1. Drift	79
5.2.2. Prosjekt.....	80
5.3. F3: Er det forskjell på risikopersepsjon hos mellomleder og fagarbeider drift og prosjekt i organisasjonen?	81
5.3.1. Mellomledere i drift.....	81
5.3.1. Mellomledere i prosjekt	82
5.3.1. Fagarbeiderne	83
5.3.2. Oppsummering på F3	84
6. Konklusjon	86
6.1. F1: Hva kjennetegner sikkerhetskulturen i drift og prosjekt i organisasjonen?.....	86
6.2. F2: Hvilke betydning har mellomleders synlighet ute i «den skarpe enden» i drift og prosjekt i organisasjonen?	88
6.2.1. Drift	88
6.2.2. Prosjekt.....	88
6.3. F3: Er det forskjell på risikopersepsjon hos mellomleder og fagarbeider i drift og prosjekt i organisasjonen?	88
6.1. Problemstilling: Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?	89
6.2. Videre forskning	90
Referanser	91
Vedlegg	95
6.3. Vedlegg A: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring	95
6.4. Vedlegg B: Intervjuguide fagarbeider drift og prosjekt.....	98
6.5. Vedlegg C: Intervjuguide mellomleder drift og prosjekt.....	100

1. Innledning

På vegne av Energi Norge kartla International Research Institute of Stavanger (IRIS) i 2017 kraftnæringens sikkerhetskultur i Norge. Skadetallene i bransjen er fortsatt høye, men kartleggingen viste at sikkerhetskulturen vurderes som bedre enn sammenlignbare bransjer i Norden. Selv om sikkerhetskulturen ble vurdert til å være god, viste kartleggingen at tre dimensjoner skilte seg ut med noe lavere gjennomsnittsverdi; risikostyring, rettferdig ledelse og arbeidstakers prioriteringer. (Fornybar Norge, u.d.).

Videre vil leders adferd være en betydelig kilde til informasjon fordi organisasjonens sikkerhetsprioriteringer kommuniseres i stor grad via ledere. Dersom ledere oppfattes til å være forpliktet til sikkerhet og til å prioritere sikkerhet i forhold til andre mål, vil trygg adferd forventes å bli belønnet og dermed forsterket hos de ansatte (Kines, et al., 2011). Ifølge IRIS rapporten til Skotnes, Kines og Holte (2017) er det det viktig med synlig ledelse ute i den skarpe enden. Lederne må gå foran som gode rollemodeller og vise med handlinger og prioritering at helse, miljø og sikkerhet (HMS) er viktig.

Sikkerhetskulturens modenhet i organisasjoner i kraftnæringen kan også bedres ved å jobbe med forståelsen av risiko blant ledere og ansatte ifølge IRIS rapporten (Skotnes, et al., 2017). Felles oppfattelse av risiko (risikopersepsjon) kan se ut til å ha betydning for sikkerhetskulturen og sammenfaller med James Reason sin definisjon om sikkerhetskultur; «Organisasjoner med en positiv sikkerhetskultur kjennetegnes av kommunikasjon basert på gjensidig tillit, av felles oppfatninger av viktigheten av sikkerhet, og av tillit til effekten av forebyggende tiltak» (Reason, 1997, s. 194).

Kraftnæringen karakteriseres av mye alenearbeid på både stasjonære og skiftende arbeidssteder og konstante høyrisikosituasjoner. Kraftnæringen har en høy andel mannlige ansatte og høy gjennomsnittsalder. Det erfares stor underrapportering på skader i bransjen. For å redusere skadeomfanget i næringen er det nødvendig med konkrete tiltak for å forbedre sikkerhetskulturen (Skotnes, et al., 2017). Tidligere studier viser til at kraftbransjen preges av en reaktiv tilnærming innen risikostyring. Studien konkluderte videre med at bransjen over lengre tid har vært rigget for drift, men mindre rigget for utvikling og prosjekter (DNV GL, 2014).

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

Parallelt med behovet for ren energi øker kraftbransjens prosjektportefølje og antall prosjekter i stor grad fremover. Eldre kraftverk skal oppgraderes og nye skal bygges (Fornybar Norge, 2023). En god sikkerhetskultur vil være nødvendig for å oppnå gode resultater innen sikkerhet.

1.1. Oppgavens problemstilling og formål

I Skotnes, et al. (2017) sin rapport ble det kartlagt at sikkerhetskulturen i kraftbransjen vurderes som god. Ett funn i kartleggingen gikk på risikostyring, evnen og viljen av ledelsen til å forbedre arbeidstakernes forståelse av risikohåndtering. Det andre funnet gikk på rettferdig ledelse, om ulykker, rapportering av hendelser og de involverte håndteres rettferdig. Siste funn var hvordan arbeidstaker prioriterer sikkerhet og risikoaksept. Rapporten kom i tillegg med anbefalte tiltak på mer synlig ledelse ute i den skarpe enden og at forståelsen av risiko mellom leder og ansatte burde jobbes med (Skotnes, et al., 2017).

Med en økende prosjektportefølje i bransjen er det nødvendig at også disse er godt rigget for dette, og at prosjekt på samme måte bør ha en moden sikkerhetskultur slik som i drift. Tidligere forskning sår en tvil om grad av modenheten i prosjekt (DNV GL, 2014).

Oppgavens tema blir derfor å undersøke om det vil kunne finnes forskjeller i sikkerhetskulturen i den daglige driften og i prosjekt i kraftbransjen. Hensikten med denne oppgaven er å undersøke følgende problemstilling:

Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

Det ble utformet tre forskningsspørsmål som skulle hjelpe å besvare på oppgavens problemstilling:

F1: Hva kjennetegner sikkerhetskulturen i drift og prosjekt i organisasjonen?

F2: Hvilke betydning har mellomleders synlighet ute i «den skarpe enden» i drift og prosjekt i organisasjonen?

F3: Er det forskjell på risikopersepsjon hos mellomleder og fagarbeider i drift og prosjekt i organisasjonen?

1.1. Avgrensning

Oppgaven avgrenses til å se på mellomledere og fagarbeidere i drift og prosjekt i en utvalgt region i en større organisasjon i kraftbransjen. Oppgaven tar ikke for seg ledelsen (toppledelsen) over mellomlederne. I prosjekt vil det også være mange involverte arbeidstakere fra leverandørene, i denne oppgaven blir informantene avgrenset til å kun omhandle de internt ansatte. Funn i oppgaven vil representere informantenes opplevelse i en utvalgt organisasjon. Oppgaven avgrenses til å sammenligne sikkerhetskulturen i prosjekt og drift samlet sett, og vil ikke sammenligne enkeltområder.

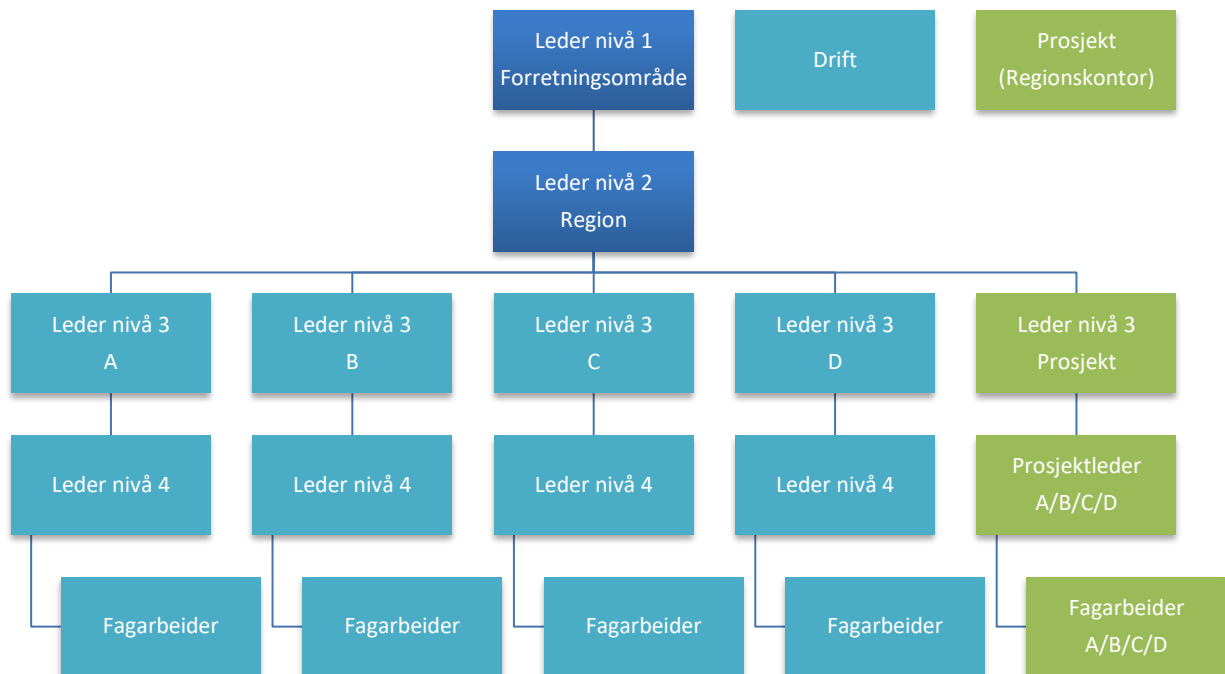
1.2. Kontekst

Norsk kraftforsyning består av vann-, vind- og varmekraft, der vannkraft utgjør 89% av produksjonen. Vannkraft har muligheten for å lagre energi, og har høy fleksibilitet der en kan justere produksjon opp og ned etter behov. For å regulere kraften i Norge ble det etablert et kraftmarked som bidrar til å balansere forbruk, produksjon og overføring av strøm på kort sikt. Ressurstilgangen avgjør lokaliseringen av produksjonen, og overføringsnettene er dermed nødvendig for at produksjonen kan overføres til forbrukerne i ulike deler i landet (Energifakta Norge, 2022).

Oppgaven tar utgangspunkt i en region i en større organisasjon innen kraftbransjen i Norge. Organisasjonens region har ca. 220 ansatte og har i overkant av 40 vannkraftverk. Regionen er delt inn i fire driftsområder med relativt vid spredning geografisk. Prosjektavdelingen er en

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

egen avdeling ved regionskontoret, som skal utføre prosjekt i alle driftsområdene, se Figur 1. Prosjekt i organisasjonen defineres som større vedlikehold, og ikke utbygging av nye anlegg. Skillet mellom daglig drift og større vedlikehold (prosjekt) går på kostnad og kompleksitet. Ved prosjektgjennomføring vil prosjektet overta koordinering av aktiviteter i kraftstasjonen, og det legges opp til et tett samarbeid med driften. Fagarbeidere fra drift blir ofte satt inn i prosjekt som spisskompetanse i tillegg til leverandøren. Oppgaven vil undersøke fire prosjekt og de tilhørende fire driftsområdene.



Figur 1 Organisasjonskart

1.2.1. Omorganisering

For ca. åtte år siden gikk organisasjonen gjennom en større organisatorisk endring. Før endringen var regionen delt i to. Område A og B og halve prosjektavdelingen var i en region, mens område C og D og den andre halvdel av prosjektavdelingen var en annen. Etter sammenslåingen viser det seg at de tidligere regionene har hatt noen ulikheter. Kultur og prioriteringer ble oppfattet ulikt, noe som kom til syne etter omorganiseringen da prosesser skulle gjøres likt på tvers i den nye regionen.

1.2.2. Avvikssystem

Organisasjonens avvikssystem har to ulike varianter. Det primære avvikssystemet har arbeidsflyt til leder, og eventuelt videre til tiltaksansvarlig. Melder vil få en tilbakemelding i systemet når saken er lukket. Dette avvikssystemet blir mest brukt av drift og regionskontor. Det kan blant annet meldes inn hendelser, risikoobservasjoner, positive observasjoner, sikker jobb dialog, forbedringsforslag og fravikstillatelse i dette systemet.

For å effektivisere i prosjekt ble det utviklet et forenklet avvikssystem som kunne håndteres enklere i prosjektet. I praksis er det som regel prosjektets sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (SHA)-koordinator som registrerer innkomne rapporter, men også lukker disse uten videre arbeidsflyt. Om disse rapporteringen ikke informeres om vil de kunne forsvinne i systemet. Det er kun personen som registrerer som vil se rapporten, om en ikke går aktivt inn i systemet og leter. Ved hendelser og observasjoner i prosjekt som anses som mer alvorlig er det sagt at det primære avvikssystemet skal brukes, nettopp på grunn av at rapporter ikke skal bli borte eller glemt. Alle rapportene er i utgangspunktet åpne for alle, og de to ulike variantene ligger i samme dataprogram. Ingen av de to systemene er anonyme, sakseier og melder vil se hverandres navn. Det kan hukes av for konfidensiell og det er kun de som har en rolle i rapporten som vil kunne se den. Organisasjonen har en varslingskanal som er helt anonym. Formålet med denne kanalen er rapportering brudd på etiske retningslinjer, korrupsjon, brudd på menneskerettigheter og lignende.

1.3. Oppgavens oppbygging

Oppgaven presenteres i seks kapitler, etterfulgt av referanser og vedlegg. Det første kapitlet er innledningen og tar for seg problemstilling, avgrensning og kontekst. Videre i kapittel to blir teoretiske perspektiv beskrevet, med fokus på organisasjonskultur, subkultur, sikkerhetskultur, sikkerhetsklima, synlig ledelse og risikopersepsjon. Kapittel tre redegjør for valg av metode og arbeidsform. Empirien blir presentert i kapittel fire, og systematisk satt opp i en rekkefølge som svarer til forskningsspørsmålene. Videre blir funn fra empirien opp imot teorien diskutert i kapittel fem. Oppgaven avsluttes med konklusjon og forslag til videre forskning i kapittel seks.

1.1. Tidligere forskning

Her presenteres noe tidligere forskning som har vært betydningsfulle for oppgaven, oversikten er ikke uttømmende. Det er naturligvis også lagt til grunn tidligere forskning som er henvist til i oppgavens referanseliste.

Skotnes, et al. (2017) utarbeidet en rapport på sikkerhetskulturen i kraftnæringen i Norge, og hvordan denne kan endres. Målsettingen med rapporten var å utvikle målrettede tiltak som kunne brukes til forbedringsarbeid tilpasset kraftnæringen, spesielt rettet mot mellomledere.

Astrup (2016) har i sin masteroppgave beskrevet lederes betydning for medarbeiders sikkerhet ute i felt i kraftnæringen. Masteroppgaven beskriver hvordan leders prioritering, engasjement og kompetanse har betydning for medarbeiders sikkerhetsprioritering.

Lindgaard (2020) tar for seg sikkerhetskultur byggeprosjekt i sin masteroppgave. Oppgaven er en kvalitativ studie om sikkerhetskultur i bygg og anleggsnæringen, og hvordan kommunikasjon, tillit og ledernes roller samsvarer med sikkerhetskulturen.

Rognlid (2020) beskriver i sin masteroppgave om hvilke egenskaper ved risikoanalysen som påvirker beslutningstakers risikopersepsjon. Oppgaven presenterer relevant teori og hjelper til å øke forståelsen rundt risikopersepsjon.

2. Teoretiske perspektiv

I følgende kapittel vil de teoretiske perspektivene som blir brukt i oppgaven bli redegjort for. Teoretiske perspektiv innen organisasjonskultur, subkultur, sikkerhetskultur, sikkerhetsklime, synlig ledelse og risikopersepsjon vil bli presentert.

2.1. Organisasjonskultur

Kultur uttales kult'ur og har sin avstamning fra latin som betyr å dyrke eller pleie. Kultur begrepet utviklet seg i ulike retninger i over 300 år, men flere antropologer har avgrenset definisjonen på kultur til det kognitive plan, adferd og hendelser kan forklares med hvordan folk tenker (Schackt, 2019).

Begrepet organisasjonskultur har blitt brukt siden 1980-tallet. I de ulike organisasjonsteorier er kultur en av faktorene som bidrar til sikkerhet og pålitelighet (Engen, et al., 2016).

Det er ingen entydig standard definisjon på organisasjonskultur, men ifølge Reason (1997) beskriver følgende det essensielle: «Shared values (what is important) and beliefs (how things work) that interact with an organization's structures and control systems to produce behavioral norms (the way we do things around here)» (Reason, 1997, s. 192).

Reason (1997) skiller mellom nasjonale og organisatoriske kulturer. Nasjonale kulturer oppstår i stor grad av delte verdier, og organisatoriske kulturer utvikles hovedsakelig av at de ansatte former en delt praksis i organisasjonen. Oppgaven vil i hovedsak se på den organisatoriske forståelsen av Reason (1997) sin beskrivelse på sikkerhetskultur.

Mange publikasjoner fra tidlig på 1980-tallet betraktet kultur til noe som preger hele bedriften eller organisasjonen. Som regel er det tre kjennetegn som gjentar seg i dette perspektivet, dette blir referert til som integrasjonsperspektivet i kulturforskning. Det første er konsistent kultur, manifestasjoner og uttrykksformer stemmer overens med verdiene og antagelsene til medlemmene. Det andre kjennetegnet er konsensus om innholdet til kulturen, alle medlemmene deler de samme verdiene og antagelsene om organisasjonen. Det tredje og siste kjennetegnet er lederfokus, i hovedsak er det ledere som former kulturen.

Differensieringsperspektivet derimot, vektlegger inkonsistenser i kulturen, mangel på konsensus i forhold til oppfatningen av hvilke kulturer som preger organisasjonen, samt at det finnes flere kilder enn bare ledelsen som påvirker kulturens innhold (Bang, 2013).

2.1.1. Subkultur

Van Maanen og Barley (1983) definerer subkultur slik:

A set of organizational members who: interact regularly with one another; identify themselves as a group within the organization that is distinct from other groups; share a set of problems commonly defined to be the problems of all; and routinely take action on the basis of collective understandings unique to the group. (s. 12)

Bang (2013) beskriver tre betingelser som er typisk for subkulturer, nær og hyppig kontakt mellom medlemmene, felles erfaringer og felles personlige preg. Når mennesker er mye sammen, har de en tendens til å utvikle felles forståelse og holdninger. Viktige faktorer som vil påvirke hvilke subkulturer som utvikles i organisasjonen vil være fysisk plassering av den ansatte, hvordan arbeidet organiseres og organisasjonens rapporteringsveier. Det tar tid å danne en subkultur, mennesker må gjøre seg felles erfaringer over en relativt lang periode og dele ulike måter å håndtere utfordringene på, også de følelsesmessige reaksjonene. Subkulturer kan også ta utgangspunkt i felles personlige preg som kjønn, utdanning, alder, sosial tilhørighet og personlige verdier. Slik sett trenger de ikke å gå på akkord med sine egne virkelighetsoppfatninger og verdier for å finne et felleskap med de andre medlemmene (Bang, 2013).

2.1.2. Helhetlig organisasjon eller samling av subkulturer?

En organisasjon kan betraktes som enten en helhetlig organisasjonskultur eller en organisasjonskultur med flere ulike subkulturer. Det er viktig å vite hvilket perspektiv det blir siktet til når det snakkes om organisasjonskultur. Er organisasjonskulturen felles i hele organisasjonen, kalles det å ha et integrasjonsperspektiv. Differensieringsperspektivet er summen av alle subkulturene i organisasjonen og hva slags forhold til de har til hverandre (Bang, 2013).

2.1. Sikkerhetskultur eller sikkerhetsklima?

Begrepet sikkerhetskultur ble først fremtredende som et resultat av International Atomic Energy Agency (IAEA) sin første rapport etter Tsjernobylulykken i 1986. Siden den gang har sikkerhetskulturbegrepet blitt brukt i andre storulykkerapporter og analyser av sikkerhetssvikt. Det er mye diskusjoner i litteraturen rundt begrepene sikkerhetsklima og sikkerhetskultur, og hvor skillet går. Disse blir ofte brukt om hverandre (Cox & Flin, 1998). Videre skrives det her om noen ulike perspektiv på begrepene. Neste delkapittel beskriver Reason (1997) sin teori på sikkerhetskultur, som oppgaven i stor grad vil fokusere på.

Dov Zohar (1980) beskriver de to viktigste dimensjonene innen sikkerhetsklima på denne måten: «The two dimensions of highest importance in determining the level of this climate were workers perceptions of management attitudes about safety and their perceptions regarding the relevance of safety in general production processes» (s. 96). Zohar (1980) beskriver videre at sikkerhetsklima er summen av felles oppfatninger rundt sikkerhet i arbeidsmiljøet. Andre beskrivelser av sikkerhetsklima er felles oppfatninger arbeidstakere har på arbeidsplassen (Cooper & Philips, 1994), eller ett sett av oppfattelser av en person og/eller gruppe om en bestemt enhet (Brown & Holmes, 1986).

Det er også ulike beskrivelser om sikkerhetskultur. Cox og Cox (1991) beskriver sikkerhetskultur som holdninger, oppfatninger, tro og verdier relatert til sikkerhet som de ansatte deler. Andre beskrivelser er konseptet om at organisasjonens holdninger og oppfattelser, som er manifestert i prosedyrer, retningslinjer og handlinger, påvirker sikkerhetsytelsen (Ostrom, Wilhelmsen, & Kaplan, 1993) eller at i en total sikkerhetskultur føler alle ansvar for sikkerhet og etterlever denne i det daglige (Geller, 1994).

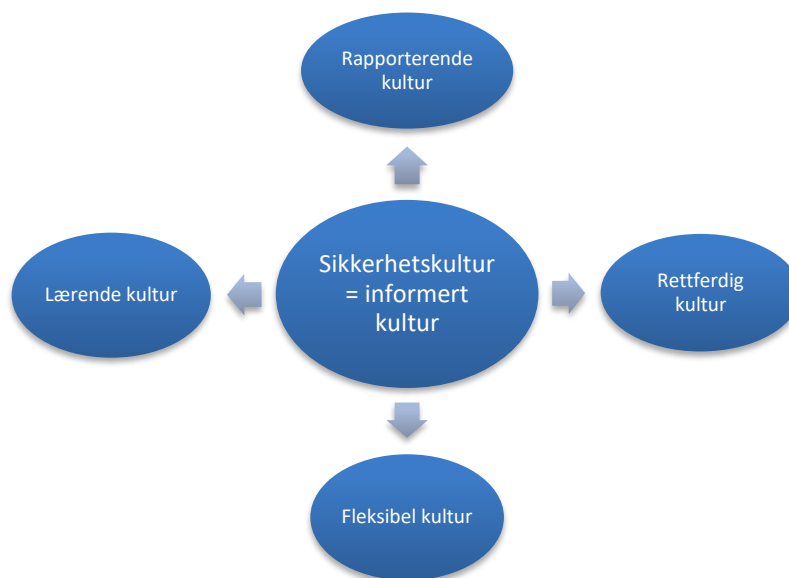
Guldenmund (2000) beskriver i sin artikkel at måling av sikkerhetsklima kan betraktes som en alternativ sikkerhetsindikator som et slags øyeblikksbilde, mens vurderingen av sikkerhetskultur gir mer innsikt i de typiske holdningene (Guldenmund, 2000). På bakgrunn av oppgavens problemstilling og empirisk underlag vil oppgaven omhandle sikkerhetskultur og ikke sikkerhetsklima.

2.2. Sikkerhetskultur – en informert kultur

Denne oppgaven vil i stor grad bruke Reason (1997) sin teori om sikkerhetskultur. Reason (1997) beskriver følgende sitat hentet fra UK sin helse og sikkerhetskommisjon (Booth, 1993) som en verdifull definisjon om sikkerhetskultur:

The safety culture of an organization is the product of individual and group values, attitudes, competencies, and patterns of behaviour that determine the commitment to, and the style and proficiency of, an organization's health and safety programmes. Organizations with a positive safety culture are characterized by communications founded on mutual trust, by shared perceptions of the importance of safety, and by confidence in the efficacy of preventive measure. (s. 194)

Reason (1997) beskriver at sikkerhetskultur er noe organisasjonen har, i motsetning til noe organisasjonen er. Dette begrunner han med at ledelsen både kan endre og påvirke sikkerhetskulturen ved å sette nye mål eller iverksette tiltak i organisasjonen, om de ønsker det. Reason (1997) identifiserer derfor fire subkomponenter i en god sikkerhetskultur: en rapporterende kultur, en rettferdig kultur, en fleksibel kultur og en lærende kultur. Til sammen utgjør disse en helhetlig informert kultur, eller en god sikkerhetskultur slik Figur 2 viser. De fire neste delkapitlene vil gå mer inn på de ulike subkomponentene.



Figur 2 Grafisk fremstilling om sikkerhetskulturens sammensetning (Reason, 1997)

2.2.1. Rapporterende kultur

Det er ikke en enkel oppgave å overtale folk til å melde inn kritiske hendelser og nestenulykker, spesielt når det kan innebære å melde inn sine egne feil eller feilhandlinger. Menneskelige reaksjoner på det å gjøre feil er ulike, men det å innrømme egne feil kan være vanskelig. Verdien av det å rapportere er ikke alltid like enkel å se for informantene, ulike dilemma kan forekomme: Kommer det noe godt ut av det? Vil informantene eller kollegaene få problem med ledelsen? Vil det føre til tillitsutfordringer? (Reason, 1997).

I forbindelse med beste praksis i en rapporterende kultur, så Reason (1997) på to ulike avvikssystemer, NASA's Aviation Safety Reporting og British Airways Safety Information System. Undersøkelsen avdekte fem suksessfaktorer for å kunne avgjøre både kvalitet og kvantitet av innrapporterte hendelser.

- Konfidensialitet
- Garanti mot disiplinærsaker, så langt det lar seg gjøre
- Adskilte avdelinger, en som samler inn rapporter for analyse og en annen som har myndighet til å ilegge sanksjoner eller innlede disiplinærsaker
- Nyttig, rask, tilgjengelig og forståelig tilbakemelding til de som har rapportert
- Enkelt brukergrensesnitt

De tre første punktene er for å oppnå en følelse av tillit til systemet. Om egne feil skal rapporteres er tillit helt essensielt, i motsatt fall kan i rapporteringen utebli. Tillit må opparbeides over tid, og systemet må vise at det holder det det lover for å få de tvilende med på rapporteringen. Bare en eneste rapportering som får følger i form av sanksjoner eller andre disiplinære følger, kan undergrave systemet og stoppe opparbeidet rapporteringsflyt (Reason, 1997).

Ifølge Skotnes, et al. (2017) sin forskningsrapport viser kraftbransjen at det er en vei å gå når det gjelder rapportering av hendelser og nestenulykker. Rapportering forbindes av noen ansatte som «angiveri». Noen ledere erfarte det var vanskelig å rapportere på andres feil, og andre på sine egne feil (Skotnes, et al., 2017).

2.2.2. Rettferdig kultur

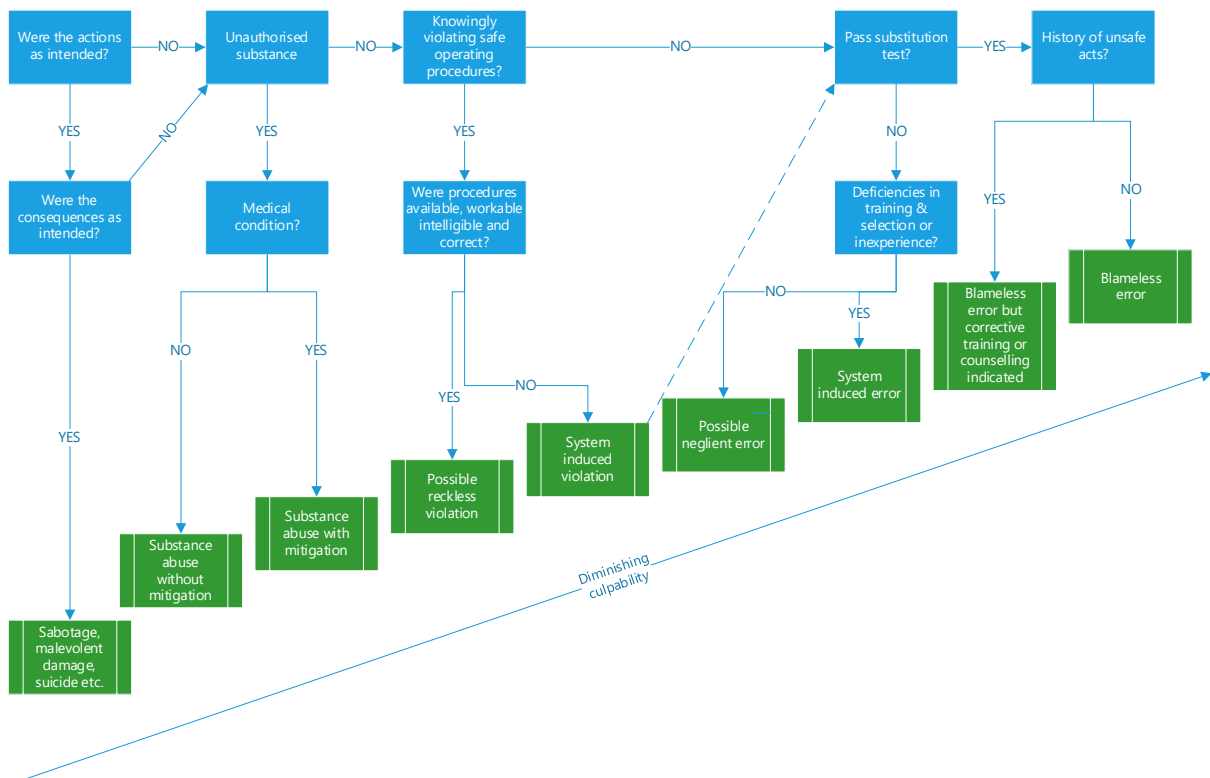
I følge Reason (1997) er en helt rettferdig kultur et uopnåelig ideal. At flertallet i organisasjonen deler troen på at det er en rettferdig kultur kan imidlertid være mulig. Det vil ikke være akseptabelt å straffe alle usikre handlinger og feil uten å se på hvorfor det skjedde og omstendigheten rundt. Det kan heller ikke gis en generell immunitet mot disiplinære følger eller sanksjoner for alle typer handlinger. I sjeldne tilfeller kan det være basert på uaktsomhet, urimelig hensynsløshet eller i verste fall vilde handlinger. Utfordringen er å skille på de mange utrygge handlingene og de få «dårlige oppførselene».

For å trekke en grense mellom akseptable og uakseptable handlinger i en rettferdig kultur er noen prinsipper lagt til grunn. Formålet betrakter noen psykologiske og juridiske spørsmål. Alle menneskelige handlinger kjennetegnes ifølge Reason (1997) av tre kjerneelement:

- En intensjon som definerer et umiddelbart mål (om handlingene ikke er vaner eller går på automatikk), og adferden som er nødvendig for å oppnå det
- Handlingene som utløses av denne intensjonen, som kan samsvare med målet eller ikke
- Konsekvensene av disse handlingene, som kan eller ikke kan, føre til ønsket mål.

Reason (1997) beskriver at det må kunne skilles på handlinger som leder til en ulykke på bakgrunn av en eller flere uskyldige feil som har oppstått, eller om handlingen er utført med en intensjon om å skade noe eller noen. Reason beskriver vilde handlinger som en security-tilnærming, og handlinger på grunn av feil som en safety-tilnærming. Ideelt sett bør en organisasjon ha en tydelig grense på hva som er akseptabelt og ikke akseptabelt, å straffe uforskyldte handlinger er ifølge Reason (1997) ikke hensiktsmessig eller nyttig. Vilde handlinger derimot trenger korrigerende og oppfølgende. De opplistede kjerneelementene må vurderes individuelt, sammenhengen mellom intensjon, handling og konsekvens vises i Figur 3. Reason beskriver i figuren hvordan skylden avgjøres i utrygge handlinger.

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?



Figur 3 Beslutningstre - avgjøre skylden for utrygge handlinger (Reason, 1997, s.209)

I en organisasjon med høy integritet betraktes feil som anledninger til å undersøke, men ikke for å finne skyld og utøve noen form for straff. En organisasjon som aktivt leter etter informasjon, er typisk for et fellesskap med god dømmekraft som forbedrer sikkerheten. Dette systemet oppdager og fjerner "latente patogener" og gir hver person i system en "lisens til å tenke" og gir dermed alle mulighet til å identifisere problemer og foreslå løsninger. Et slikt system dyrker aktivt gode ideer og interne kritikere (Westrum & Adamski, 2009).

2.2.3. Fleksibel kultur

En fleksibel sikkerhetskultur er i stand til effektivt å tilpasse seg endrede krav. Rask håndtering av feil tilrettelegges, og det er ikke stort handlingsrom for prøving og feiling (Reason, 1997). Regler og prosedyrer bør være under løpende kritisk vurdering i forhold til at hvordan arbeidsoperasjoner utføres, for at de skal kunne bidra til sikkerheten på en effektiv måte (Tinmannsvik, 2008).

Fleksibilitet er en av de definerende egenskapene til en høypålitelig organisasjon/high-reliability organization (HRO). En HRO er i stand til å skifte fra sentralisert kontroll til en desentralisert modus, der det i stor grad avhenger av førstelinjeleders profesjonalitet. En av suksesskriteriene for dette er en sterkt etablert hierarkisk kultur, men det er de felles verdiene skapt av denne kulturen, som tillater koordineringen av de desentraliserte gruppene. Det kreves imidlertid at organisasjonen investerer mye i både kvalitet, erfaring og motivasjon hos førstelinjeleder (Reason, 1997). HRO-er sine egenskaper når det kommer til tilpasning og fleksibilitet, blir beskrevet som resiliens (Weick & Sutcliffe, 2007).

Resiliens, eller tilpasningsdyktighet, er et begrep som har vokst frem i beskrivelser på organisatoriske ulykker og robusthet. En type resiliens kan være evnen til å tilpasse seg når noe uforutsett har skjedd, og prosedyrer og rutiner er mangelfulle. Det kan også være organisasjonen evne til å lære hvordan overleve katastrofer og ulykker, og med dette vokse seg sterkere igjennom en krise (Engen, et al., 2016).

Reason (1997) vektlegger kompetanse som viktig når situasjoner skal avgjøres og håndteres, valget må tas av den som innehar best kompetanse. Ansatte bør også dele læring av hendelser i etterkant, slik at de kan få en felles forståelse av hva som er nødvendig om et system blir utsatt for belastning (Weick & Sutcliffe, 2007).

2.2.4. Lærende kultur

En lærende kultur er mest sannsynlig den enkleste å konstruere, men den vanskeligste til å få til å fungere. De enkleste delene i en lærende kultur er gjerne det å observere, reflektere og skape. Observere går på å se etter detaljer ved å delta, spore, merke og følge. Videre vil det å reflektere innebære å analysere, tolke og diagnostisere. Den siste går på å skape, ved å planlegge og utvikle. Den krevende delen er å handle. Det går ut på å iverksette, gjøre og teste, og er mest sannsynlig den delen som vil forårsake de fleste utfordringene i en lærende kultur (Reason, 1997). For å styrke den lærende kulturen må det være enighet mellom ledere og arbeidere. En felles bevisstgjøring eller «mindfulness» i organisasjonen vil gi grunnlag for en helhetlig kultur (Weick & Sutcliffe, 2007). I etterkant av hendelser er læring viktig. Oppgaven tilfaller i stor grad ledelsen, og det er viktig at denne kunnskapen formidles ut til alle ansatte (Engen, et al., 2016).

2.3. Demografiske faktorer som kan påvirke sikkerhetskulturen

Personlige egenskaper som alder, kjønn og arbeidserfaring kan påvirke sikkerhetskulturen. Hansen (2022) har i tidligere forskning funnet at sikkerhetskulturen på Kystverkets fartøy er bedre blant de yngre, som kan ha sammenheng med bedre utdanning og opplæring. Erfaring kan også resultere i at man tar større sjanser (Hansen, 2022). I en annen undersøkelse fra olje- og gassindustrien kom det frem at de over 30 år i større grad mente at det ofte ikke var mulig å gjennomføre arbeidsoppgaver i henhold til sikkerhetsprosedyren, og de opplevde manglende opplæring på rapportering (Remme, Ekerhovd, & Sandberg, 2007). I Skotnes, et al. (2017) sin rapport kommer det frem at de yngre rapporterer høyest på sikkerhetsengasjement. Uerfarne og yngre kan ifølge rapporten oppleve arbeidshverdagen som mer risikofylt, siden de erfarer nye situasjoner, enn de mer erfarne og eldre kollegaene (Skotnes, et al., 2017). Derimot indikerer en tidligere studie av Isa, et al. (2021) et positivt forhold mellom sikkerhetsoppfatning og alder, modenhet og erfaring hjelper å identifisere farlige situasjoner. Studien viste videre at de eldre arbeidstakerne jobbet i henhold til sikkerhetsprosedyrene og var involvert i færre ulykker (Isa, et al., 2021). Tidligere forskning på forholdet mellom sikkerhetsklima og personlige egenskaper, deriblant variablene arbeidserfaring og kjønn, viste at disse variablene ikke hadde innflytelse på oppfatning av sikkerhetsklima (Fang, Chen, & Louisa, 2006).

2.4. Synlig ledelse inn mot sikkerhetskultur

Krause og Weekley (2005) beskriver i sin artikkel at sikkerhetsledelse er i endring og involvering av medarbeidere i den skarpe enden er en nødvendig betingelse. Det er en lederoppgave å involvere de ansatte på en effektiv måte. Artikkelen hevder videre at flere organisasjoner har redusert registrerte skader, men har fortsatt alvorlige skader og til tider dødsfall. Dette samsvarer ikke med registrerte skader, og det kan kreve en ny måte ledere må tilnærme seg ledelse inn mot sikkerhetskultur og -klima. Tidligere forskning viser at effektiviteten på sikkerhetsledelse har flere dimensjoner. På den ene siden krever effektiv sikkerhetsledelse en grundig forståelse av systemene som kontrollerer farene. På den andre siden er effektiv sikkerhetsledelse også mer personlig, ledere som kjenner sine egne effekter på relasjoner, teamet, og kulturen, vil gjøre seg selv mer robust og motstandsdyktige i møte med de virkelige problemene og naturlige utfordringene med lederskap. Ved at beste praksis

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

for lederskap kan defineres og identifiseres, danner dette et grunnlag for å skape en trygg kultur der skader er uakseptable (Krause & Weekley, 2005).

I fra rapporten *Sikkerhetskultur i kraftnæringen – hvordan kan denne endres?* (Skotnes, et al., 2017) siteres følgende forslag til tiltak:

- Ledere (både toppledere og mellomledere) må forplikte seg og prioritere sikkerhet i relasjon til andre mål
- Ledere må tørre å si at sikkerheten er viktigst, selv om det fører til at et prosjekt blir forsinket
- Viktig med synlig tilstedeværelse av leder ute i felt
- Gå foran med et godt eksempel, og vise med handlinger og prioriteringer at HMS er viktig. Ledere er rollemodeller (s. 30)

Tidligere forskning viser at toppledelsen var personlig involvert i sikkerhetsaktiviteter i organisasjoner med få ulykker, og påfallende fraværende i organisasjoner med mange ulykker. I organisasjoner der toppledelsen var personlig involvert var forpliktelsen sterk for sikkerhet, og det ble gitt høy prioritering i både møter og produksjonsplanlegging, basert på en overbevisning om at sikkerhet er en integrert del av produksjonssystemet og at ulykker er tilfeldige symptom på designfeil. (Cohen, Smith & Cohen, 1975; Shafai-Sahrai, 1971)

2.5. Risiko

Avens bok *Risikostyring* beskriver følgende definisjon på risiko:

Risiko er kombinasjonen av konsekvensene C av en aktivitet og tilhørende usikkerhet U . Risikoen beskrives ved (C, P, K) , der C er spesifikke konsekvenser, P er sannsynlighet og K er bakgrunnskunnskapen som C og P bygger på. (Aven, 2015, s. 60)

Det kan være utfordrende å finne en god definisjon på risiko. Hvordan menneske verdsetter en aktivitet, og tar hensyn til alvorlighet og usikkerhet rundt hendelser og konsekvenser av aktiviteten er ifølge Aven og Renn (2010) et perspektiv på risiko. Menneskets verdsetting kan

være menneskeliv, miljø, status, arbeid, eiendom eller andre konkrete ting som kan forringes. Grad av alvorlighet viser til omfang, intensitet, størrelse og utbredelse av hendelsen og konsekvensen. Alvorlighetsgraden blir satt i sammenheng med verdinedgangen til mennesket for å kunne si noe om risikoen (Aven & Renn, 2010).

2.6. Risikopersepsjon

Ut ifra et psykologisk perspektiv definerer Engen, et al. (2016) risikopersepsjon som følger:

Risikopersepsjon viser til de mentale prosessene som oppstår ved en hendelse og/eller aktivitet, hvordan disse mentale prosessene påvirker og former vurderingene og sannsynlighet og alvorlighet, og om hendelsen kan betraktes som akseptabel eller ikke. Risikopersepsjon er både et spørsmål om hvordan vi fysisk oppfatter vår omverden, men også hvordan vi selekterer vurderer og utveksler informasjon om usikkerhet knyttet til hendelser og konsekvenser. (s. 94)

Selv om begrepet risiko og risikopersepsjon går inn i hverandre, kan det allikevel skilles med at risikopersepsjon baserer seg på en personlig oppfatning av virkeligheten. Risiko innebærer beregning av verdsetting og kalkulasjoner det til en viss grad er enighet om.

Kognitiv psykologi anvender mange ulike retninger innen risikopersepsjon, videre utdypes det i det følgende fem ulike modeller (Engen, et al., 2016).

2.6.1. Kognitive heuristikker

Kognitiv heuristikk eller intuisjon, er den normale fornuftige reaksjonen som utløses etter at informasjonen er mottatt. Dette mentale filteret velger og systematiserer sanseintrykk og er viktige for hvordan sannsynligheten vurderes til å ha betydning for at en hendelse skjer eller ikke, og hvordan forholde seg til denne hendelsen.

I flere studier er et funn at folk flest velger en løsning som er tilfredsstillende. Som oftest er det ikke det å maksimere gevinsten eller unngå alle mulige former for tap for å balansere risikoen, men heller å benytte tommelfingerregler mer enn det å beregne en nytteverdi. Dette medfører i mange tilfeller at det første man tenker på, anses som mer sannsynlig (Engen, et al., 2016).

Blir det stilt et vanskelig spørsmål, er det vanlig å svare det ut med ett enklere ett. Dette gjøres oftest uten at det legges merke til og er essensen i intuitive heuristikker (Kahneman, 2012).

2.6.2. Psykometriske faktorer

Engen, et al. (2016) beskriver forskning innen psykometri viser at mennesker forholder seg på en annen måte til risiko enn hva frekvenser og «objektive» sannsynligheter skulle tilsi. Risikopersepsjon kan ifølge flere spores tilbake til da vi måtte forholde oss til farer i naturen og da menneskene var jegere og samlere. Det å overleve en farlig hverdag kan på den måte sies å være en del av evolusjonen. For å håndtere eller overleve farlige situasjoner tenker de fleste av oss på fire ulike strategier: flykte, kjempe, spille død eller eksperimentere ved å prøve og feile. Den psykometriske forskningen har videreutviklet registeret for risikoanalyse ved at objektive, tekniske kriterier bør vurderes på samme linje som subjektive kriterier. Dette begrunnes i at risikopersepsjon ofte samsvarer lite med en teknisk risikovurdering, selv om den er utarbeidet med omfattende beregninger. Om risikoen er kjent, kan dette ha betydning for hvordan risikopotensialet bli oppfattet. Risikoen blir ofte sett på som mindre alvorlig om man mener at man kan kontrollere risikoen (Engen, et al., 2016).

2.6.3. Semantiske bilder

En annen kategori innen persepsjon er semantiske bilder, der noen personer baserer sin risiko på sin egen konstruerte virkelighet. Kategorien har mange likhetstrekk med psykometriske faktorer og kognitive heuristikker, men baserer seg mer på hvordan konteksten på en helhetlig eksistensiell oppfatning oppleves. Det eksisterer fremdeles oppfatninger om at risiko er noe som er skjebnebestemt og uunngåelig, selv om mennesker har økt evnen til å kontrollere risikoer. Vi rammes fortsatt av hendelser, der vi ikke kan gjøre noe annet enn å beskytte oss mest mulig når det skjer, for eksempel ved tsunamier (Engen, et al., 2016).

2.6.4. Risikokompensasjon

Observasjoner på menneskelig adferd når omgivelsene tilsynelatende er tryggere, er knyttet til teorien om risikokompensasjon. Denne type kompensasjon fungerer vanligvis slik at når en person oppfatter å være i en situasjon med mindre risikoer, økes incentivene til personlig risiko, tilsvarende med at den opplevde risikoen avtar. Argumentet kan være en fallgrube på arbeidsplasser der ulykker har uteblitt over lengre tid. Ansatte og ledere kan oppfatte

arbeidsplassen tryggere enn den faktisk er, som i neste omgang kan føre til ulykker som er alvorlige. Teorien er omstridt og har ført til en rekke debatter rundt teorier om organisatoriske ulykker og HMS ledelse, og effektiviteten av sikkerhetsutstyr (Engen, et al., 2016).

2.6.1. Informasjonsutvelgelse

Det moderne samfunnet produserer store mengder informasjon, og informasjonsutvelgelse går på å analysere hvilke kriterier som ligger til grunn for hva som vektlegges. Evne og motivasjon er to faktorer som utpeker seg. Evne til å velge ut informasjon avhenger av i hvor stor grad tilgangen til informasjonen er, tilstrekkelig tid til å bearbeide informasjonen og i hvor stor grad forstyrrende element er til stede. Motivasjonen vil være basert på ulike personlige interesser, verdier og refleksjoner (Engen, et al., 2016).

3. Metoder og arbeidsform

Formålet med oppgaven var å undersøke problemstillingen om det er forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen. Dette kapitlet redegjør for valg metode og hvorfor denne er valgt for å få svar på oppgavens problemstilling. Slik kan leseren få en forståelse av forskningsprosessen og vurderingen rundt valgt metode. Uansett hvilken metode som brukes når det gjennomføres en empirisk undersøkelse, vil det oppstå muligheter for at resultatet er skapt av undersøkelsen. Empirien bør uansett tilfredsstillende to krav, den må være gyldig og relevant (valid), og den må være troverdig og pålitelig (reliabel) (Jacobsen, 2000) . Kapitlet avsluttes derfor med en diskusjon om validitet og reliabilitet.

3.1. Forskningsprosessen

Fremgangsmåten for å komme frem til et resultat på denne oppgaven startet med å formulere problemstillingen. Deretter ble det innhentet relevante teoribidrag, for så å utforme intervjuguiden basert på problemstilling og teoretiske perspektiv. Analyse og systematisk sammenligning av teori og empiri ble utført. Oppgaven ble avsluttet med å diskutere resultat med hjelp av forskningsspørsmålene og konkludere opp imot problemstillingen. Se Figur 4.



Figur 4 Forskningsprosessen

3.2. Forskningsdesign

For å forske på problemstillingen om det er forskjell på sikkerhetskulturen i drift og prosjekt, ble det valgt å bruke en komparativ case-studie. Enhetene på nivå to (drift og prosjekt) og enhetene på nivå en (mellomledere og fagarbeidere) ble studert på samme måte, men hver for seg, for å kunne sammenlignes systematisk (Wæhle, Dahlum, & Grønmo, 2020).

I en case studie settes fokuset på en spesiell enhet. Enheter kan være på ulike nivåer, eksempelvis avgrenset i rom eller et spesielt sted. På det laveste nivået av enheter refereres det til enkeltindivid, se Figur 5 (Jacobsen, 2000).



Figur 5 Ulike nivåer på enheter i oppgavens case-studie

3.3. Valg av kvalitativ eller kvantitativ tilnærming

Jacobsen (2000) beskriver et undersøkelsesopplegg som to forskjellige forhold, intensive (dype) eller ekstensive (bredde) design. I intensive design blir det gått i dybden for å kunne nyansere og finne detaljer rundt et fenomen, ofte for å få frem en helhetlig beskrivelse så godt det lar seg gjøre. Case-studie egner seg godt innenfor intensiv design, om det ønskes å se på samspillet mellom et fenomen og en spesifikk kontekst. I ekstensive design er det vesentlige et forsøk på å finne en presis beskrivelse av omfang og hyppighet av et fenomen på tvers av ulike kontekster. Ved å gå i bredden øker muligheten for å generalisere funn fra et større utvalg. Kvalitativ tilnærming bør velges når det er ønske om å finne nyanser av opplevde situasjoner, og/eller om problemstillingen har behov for eksplorering. En eksplorerende problemstilling har ofte behov for åpenhet og fleksibilitet. Kvantitativ tilnærming bør velges

når problemstillingen handler om å beskrive hyppighet eller omfang, og om det ønskes å undersøke mange enheter for å generalisere funn fra et større utvalg. I denne oppgaven ville jeg undersøke et mindre utvalg i en konkret kontekst, og det skulle beskrives om det var forskjellig sikkerhetskultur i de to enhetene drift og prosjekt. På bakgrunn av dette valgte jeg en kvalitativ tilnærming, som et intensivt design.

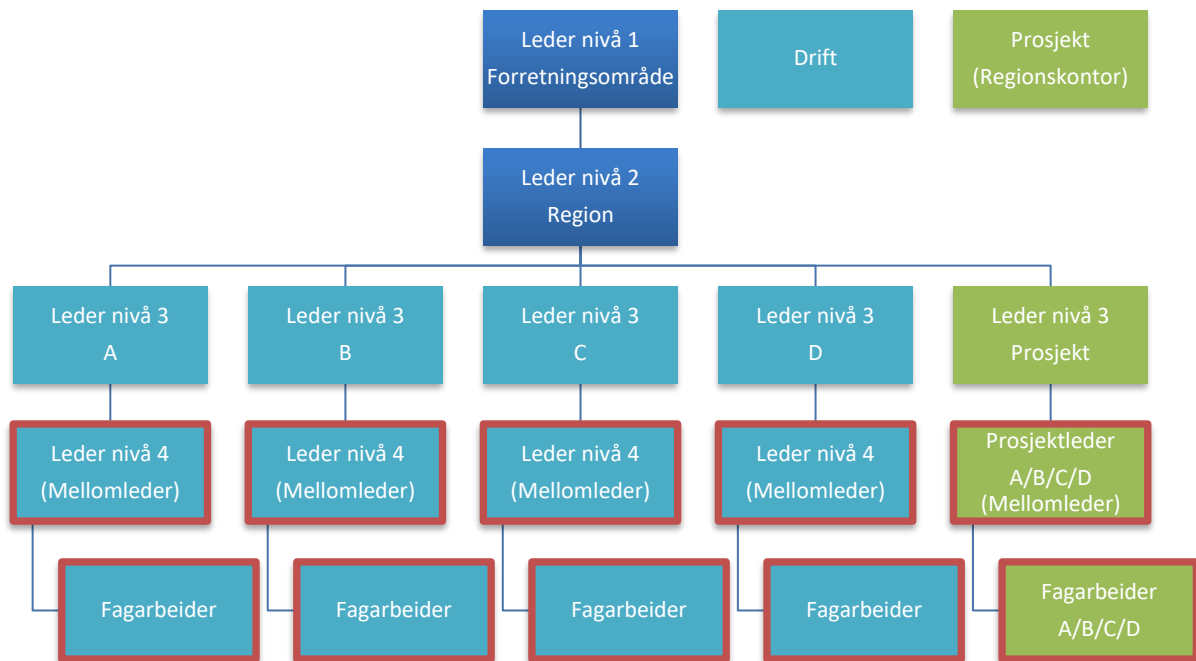
3.4. Valg av datainnsamlingsmetode

Den vanligste datainnsamlingsmetoden innen kvalitativ tilnærming er det åpne individuelle intervjuet. Denne type intervju egner seg når det er relativt få enheter som skal undersøkes og det er interessant hva det enkelte individ sier. Det er ulike grader strukturering av et intervju, fra helt lukket til åpent. Åpne individuelle intervjuer er godt egnet til å få frem fortolkningen til enkeltindivid og for å få frem den enkeltes forståelse (Jacobsen, 2000). For å sikre seg at en kommer innom ønsket tema som skal belyses i et intervju bør det utarbeides en intervjuguide. I denne oppgaven valgte jeg å gjennomføre semistrukturerte intervjuer og det ble utviklet en intervjuguide med tema, fast rekkefølge og åpne svar.

3.4.1. Utvalg av enheter (Informanter)

Det ble satt noen forutsetninger for valg av informanter. Overordnet ble fire prosjekt blir valgt ut på grunnlag av en lengre varighet. Prosjektene strekte seg over en varighet på ett til to år, slik at element fra sikkerhetskulturen kunne ha fått tid til å «sette seg». Prosjektene ble valgt ut ifra de fire forskjellige driftsområdene organisasjonen har. Prosjektene ble også valgt ut ifra at de er i gjennomføringsfase, eller nylig avsluttet for å kunne få et mest mulig realistisk resultat. Organisasjonen var selv byggherre og hovedbedrift i alle prosjekt. Alle prosjektene foregikk mer eller mindre grad inne i et kraftverk. Driftsområde henger naturlig sammen med de stedene som prosjektene ble utført i. Mellomledere var de som hadde ansvaret for daglig oppfølging i drift og prosjekt, og fagarbeiderne var de som utøvde arbeidet på vegne av mellomlederne. Mellomlederne var lederne på nivå fire og prosjektledere. Fagarbeiderne deltok både i prosjekt- og driftsoppgaver. Organisasjonskartet viser hvor informantene hørte til, se Figur 6.

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?



Figur 6 Informantene i oppgaven er markert med rød ramme i organisasjonskartet

Etter en vurdering i samråd med flere mellomledere og fagarbeidere ble det valgt ut aktuelle fagarbeidere til intervjuene. Det ble valgt mellomleder for hvert område, mellomleder (prosjektleder) for hvert prosjekt og to fagarbeidere fra hvert driftsområde som også hadde tatt en stor del i prosjektet.

Informantene, totalt 16 stykker, presenteres i Tabell 3. Alle informantene var internt ansatte, da det var sikkerhetskulturen i organisasjonen som skulle undersøkes. Informantene i oppgaven var også utelukkende menn, kjønn ble derfor utelatt som en demografisk faktor i denne oppgaven.

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

Tabell 3 Presentasjon av informantene

Informant	Område	Drift/Prosjekt	Rolle	Kjønn	Alder
1	A	Drift	Mellomleder	Mann	46+
2	A	Prosjekt	Mellomleder	Mann	46+
3	A	Drift og prosjekt	Fagarbeider	Mann	18-29
4	A	Drift og prosjekt	Fagarbeider	Mann	30-45
5	B	Drift	Mellomleder	Mann	46+
6	B	Prosjekt	Mellomleder	Mann	30-45
7	B	Drift og prosjekt	Fagarbeider	Mann	18-29
8	B	Drift og prosjekt	Fagarbeider	Mann	30-45
9	C	Drift	Mellomleder	Mann	46+
10	C	Prosjekt	Mellomleder	Mann	30-45
11	C	Drift og prosjekt	Fagarbeider	Mann	30-45
12	C	Drift og prosjekt	Fagarbeider	Mann	30-45
13	D	Drift	Mellomleder	Mann	46+
14	D	Prosjekt	Mellomleder	Mann	30-45
15	D	Drift og prosjekt	Fagarbeider	Mann	18-29
16	D	Drift og prosjekt	Fagarbeider	Mann	46+

3.4.2. Intervjuguiden utforming

Intervjuguiden startet med en innledning der det ble fortalt om bakgrunnen for oppgaven og definisjon på sikkerhetskultur, basert på Reason (1997) sin teori, slik at informantene hadde mest mulig lik forståelse. Det var 20 spørsmål etter tema, utformet semistrukturert. Rekkefølgen på tema ble satt opp etter oppgavens forskningsspørsmål. Nest siste spørsmål gikk på opplevelse av risiko (risikopersepsjon) og det ble lagt frem ulike hypoteser informanten skulle uttale seg om. Siste spørsmål var et åpent spørsmål, slik at informanten kunne legge til noe om ønskelig. Intervjuguidene ble tilpasset i to versjoner, en til mellomledere og en til fagarbeiderne (Vedlegg B & C).

3.4.3. Gjennomføring av intervju

For behandling av personvernopplysninger ble det sendt inn meldeskjema til Personverntjenester. Intervjuguide samt informasjonsskriv og samtykkeerklæring (Vedlegg A) og andre opplysninger om oppgavens problemstilling og metode ble sendt inn og godkjent. I forkant av intervjuene ble alle informantene kontaktet per telefon før å høre om de ønsket å delta. De fikk tilsendt informasjonsskriv med en samtykkeerklæring, som skulle returneres signert før intervjuet. På denne måten ble informantene presentert formålet med intervjuet, i tillegg til at de fikk informasjon rundt personvern og rettigheter. Informantene fikk også tilsendt intervjuguiden, slik at de kunne lese gjennom spørsmålene og forberede seg i forkant. Intervjuene ble gjennomført i januar 2023, i en periode på et par uker. Jacobsen (2000) erfarer at individuelle intervju ofte er både kostnad- og tidskrevende. Fortrinnsvis var planen å gjennomføre fysisk intervju med alle på deres oppmøtested, men på grunn av lange avstander og tidsbesparelse ble også noen utført på Teams. Alle intervju ble gjennomført individuelt for at de skulle komme med sine egne refleksjoner og ikke bli påvirket av andre. Intervjuet ble i forkant testet på en kollega for å kunne sette opp et forventet tidsrom for intervjuet, og det ble på grunnlag av dette satt av en time på hver. Intervjuene varte fra 30-60 minutter. Informantene ble informert om at intervjuet ble tatt opp på diktafon og mellomlagret på godkjent elektronisk plattform via Universitetet i Stavanger. Fordelen med dette var at en kunne tone ned notatskriving og heller sette søkelys på å opprettholde en naturlig samtale med informanten (Jacobsen, 2000), og i tillegg ha anledning til å sitere informanten. Etter hvert intervju ble opptakene transkribert fortløpende.

3.1. Analyse av empiri

Ifølge Jacobsen (2000) kan analyse av kvalitative data settes opp i tre følgende punkt:

- Grundig og detaljert beskrivelse. Intervjuer og samtaler skal registreres så nøye som mulig. Dette kan også kalles tykke beskrivelser, de har mye detaljer, variasjoner og nyanser (Geertz, 1973)
- Kategorisering og systematisering, men også redusering av data for å få en oversikt og videre kunne formidle funn
- Fortolkning av data ved sammenbinding, leting etter årsaker, meninger og generalisering

Intervjuene ble transkribert ordrett, som en tykk beskrivelse. Kvalitative intervju gir mye empiri og dette måtte reduseres ved først å kategorisere områdene A, B, C og D. Videre ble informantens svar systematisert etter enhetene drift og prosjekt og deretter etter tema for hvert område. Oppsummeringene i empiridelen starter med mellomleders opplevelse og deretter fagarbeiders, beskrevet med tekst og relevante sitater fra informantene. Ved analyse av empirien ble ett og ett tema tolket hver for seg for å kunne se om det var like eller ulike funn og eventuelle sammenhenger av årsaker. I diskusjonsdelen ble det en felles analyse og diskusjon av alle svarene på de ulike temaene på tvers av områdene, drift ble sett under ett, det samme for prosjekt.

3.2. Validitet - gyldighet

3.2.1. Intern gyldighet

Jacobsen (2000) beskriver at intern gyldighet går på om resultatene oppfattes som riktige. Det nærmeste vi kommer en riktig beskrivelse er at flere personer er enige. Sannsynligheten øker, desto flere som er enige. Validering, eller testing av gyldighet, innebærer en test av resultater ovenfor andre mennesker.

Jacobsen (2000) beskriver at kvalitative undersøkelser er bare så gode som de dataene som innsamles i de første fasene. Dataene vil være avhengige av kildene for å kunne avgjøre gyldigheten. Det er naturlig for en forsker å stille kritiske spørsmål om kildene faktisk er de rette. I denne oppgaven var informantene valgt ut på bakgrunn av deres roller som mellomledere og fagarbeidere knyttet opp imot drift og prosjekt i organisasjonen. Det ble totalt valgt ut 16 informanter. Samtlige informanter aksepterte forespørselen om intervjuet, det kan indikere at oppgaven har fått ønskede kilder. På denne måte oppfattes det ikke at det har blitt utelukket informasjon på grunn av kilder som ikke var tilgjengelige. Om andre informanter hadde blitt spurt, utelukkes det heller ikke at det kunne kommet frem andre funn enn i denne oppgaven. Organisasjonen er mannsdominert, og informantene er alle menn. Det var kun menn som hadde mellomleder stillinger, slik at dette hadde sin naturlige forklaring. Organisasjonen hadde noen få kvinnelige fagarbeidere, men disse ble valgt bort på grunn av at de ikke ville kunne anonymiseres på en tilstrekkelig god måte. Ved å velge noen kvinnelige enheter, utelukkes det heller ikke andre funn, som igjen kunne ha styrket den interne validiteten. Selv om en har fått tak i de rette kildene er det ifølge Jacobsen (2000) ikke sikkert

at kildene kommer med den rette informasjonen. Kildens evne til å gi riktig informasjon bør kritisk drøftes. Oppgavens fenomen, sikkerhetskultur, var nært beslektet med hverdagen til informantene og kan dermed i stor grad vurderes til å være rett informasjon. Flere spørsmål går ut på til dels sensitive opplysninger om både seg selv og andre, og dette kan ha svekket den interne gyldigheten med at opplevelser har blitt moderert eller fortegnet. Kunnskapen til kilden kan også påvirke svaret (Jacobsen, 2000). Risikopersepsjon var ikke kjent kunnskap for informantene, selv om de ble forklart betydningen, kan dette også svekke den interne gyldigheten på funn i oppgaven. Fagarbeiderne som ble intervjuet svarte både på vegne av enhetene drift og prosjekt. Det kan ha opplevd som utfordrende å skille mellom de ulike enhetene. Ved å dele opp informantene til kun å besvare spørsmålene for en enhet, er det nærliggende å tro at den interne gyldigheten kunne vært styrket.

3.2.2. Ekstern gyldighet

Jacobsen (2000) beskriver at ekstern gyldighet handler om funn fra undersøkelsen kan generaliseres, og i hvilken grad. Med andre ord, er den overførbar?

Utvalget av informanter er et resultat av både type roller og tilhørighet, men også etter diskusjon mellom flere personer i forkant. Ifølge Jacobsen (2000) er det da stor sannsynlighet for at utvalget er representativt til en viss grad. Videre beskriver Jacobsen (2000) at det kan argumenteres for at det er et generelt trekk hos enhetene, om samme synspunkt går igjen hos flere. Ved at få enheter undersøkes for et spesielt formål, er det vanskelig å påstå at utvalget er representativt for en større populasjon av enheter. Denne oppgaven har undersøkt få enheter og er slik sett ikke generaliserbar, selv om det kan sannsynliggjøres at noen funn kan generaliseres til en viss grad.

3.3. Reliabilitet – pålitelighet

Jacobsen (2000) beskriver pålitelighet som et spørsmål om de som undersøkes påvirkes av undersøkeren, og om undersøkeren påvirkes av relasjonen som oppstår i selve undersøkelsen.

Jacobsen (2000) beskriver at konteksteffekten er knyttet til hvordan informasjonen blir innsamlet. Det er flere dimensjoner ved konteksteffekten, blant annet om den er kunstig eller naturlig. En kunstig kontekst kan være å gjennomføre intervjuet på et sted som er unaturlig

for informanten. I en naturlig kontekst kan det være at intervjuet foregår på informantens kontor. Jacobsen (2000) beskriver også at den mest sannsynlige grunnen til at to personer enklere oppnår god personlig kontakt er fordi de fysisk sitter overfor hverandre. Det skapes et klima av fortrolighet. Alle intervjuene ble utført uforstyrret og én til én. En del av intervjuene i oppgaven ble gjennomført på informantens eget arbeidssted eller kontor, i en naturlig kontekst. De resterende intervjuene foregikk på Teams, det ville kanskje kunne hevdes at dette var en kunstig kontekst. Erfaringen fra Teams intervjuet viste seg å fungere bra, og faktisk mye bedre enn forventet. Samtalen gikk naturlig og dialogen virket åpen og ærlig. Kameraoverføring førte også til en opplevd god kontakt både i forhold til øyekontakt og kroppsspråk. Ved å sammenligne Teams intervjuene med de fysiske intervjuene i denne oppgaven, opplevd jeg ikke noen klar indikasjon på at Teams intervjuene forringet påliteligheten.

En annen dimensjon av konteksteffekten er om undersøkelsen kommer overraskende på, eller om den er kjent på forhånd (Jacobsen, 2000). Intervjuene i oppgaven var planlagt, og informantene fikk tilsendt intervjuguiden med spørsmålene slik at de kunne forberede seg. Videre beskriver Jacobsen (2000) at overraskende undersøkelser egner seg best om det er ønskelig med spontane meninger og følelser, mens et planlagt intervju er best egnet for å få tak i gjennomtenkte synspunkter. At intervjuene i oppgaven her var godt planlagt i forkant med informantene, kan derfor styrke påliteligheten av funn.

Unøyaktig nedtegning kan ifølge Jacobsen (2000) være en trussel mot påliteligheten. For å kunne lagre store mengder data er det alltid å foretrekke lydopptak. I denne oppgaven benyttet jeg diktafon under intervjuene, og intervjuet ble i sin helhet transkribert ordrett før videre analysering. Dette minsker sannsynligheten for unøyaktig nedtegning, og styrker oppgavens pålitelighet.

4. Empiri

I følgende kapittel vil oppgavens empiriske funn presenteres, strukturert etter tema på forskningsspørsmålene. Kapitlet er delt inn etter områdene A, B, C og D, der drift presenteres først, deretter prosjekt for tilhørende område. Hvert av delkapittel vil starte med opplevelsen til mellomleder i drift eller prosjekt og avslutningsvis fagarbeiderne på svarene i fra intervjuguiden.

Risikopersepsjon presenteres i et felles delkapittel etter hvert område. Informantene er forelagt fem hypoteser knyttet opp imot Engen, et al. (2016) sine ulike modeller på risikopersepsjon i oppgaven. «Hendelser man først tenker på, anses som mer sannsynlig» - knyttet til kognitive heuristikker, «Det er mer sannsynlig med hendelser som er alvorlige» - knyttet til psykometriske faktorer, «Risiko er skjebnebestemt og uunngåelig» - knyttet til semantiske bilder, «Hvis omgivelsene tilsynelatende har blitt tryggere, opptrer jeg på en mindre trygg måte» - knyttet til risikokompensasjon og til slutt «Jeg velger vekk informasjon som strider imot min antagelse» knyttet til informasjonsutvelgelse.

Siste delkapittel for hvert område presenter informantenes svar på det åpne spørsmålet i intervjuet.

4.1. Område A - drift

4.1.1. Rapporterende kultur

På spørsmål om villigheten til å rapportere egne avvik svarer mellomleder (Informant 1) «Vil påstå, selv om jeg ikke gjør det så ofte, at prinsipielt har jeg ikke noe imot å rapportere egne avvik». Fagarbeiderne underbygger dette med å si at villigheten er veldig god, og at de ikke er redd for å si ifra. Noen stille avvik antar de at det er. «[...] Det hender jo at det ikke blir gjort, men da kanskje for bagateller. Jeg føler at i 90% av tilfellene så gjør jeg det» (Informant 3). Fagarbeider legger til «[...] Vi skal jo si ifra, men tenker kanskje av og til at ting ikke er så farlig, det gikk jo bra. Måltall gjør at vi rapporterer mer, så lenge vi vet at det er en gulrot der» (Informant 4).

Når det kommer til villigheten på å rapportere avvik på andre kollegaer svarer mellomleder at det er helt innenfor, men at man prøver å ikke gjøre det for personlig. En fagarbeider svarer:

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

Litt dårligere på det. Ofte prøver jeg å få de til å registrere det selv. Også har vi noen få som får «får lov» til å gjøre som de vil, det er ingen hensikt i å rapportere de. Typisk hos noen enkelt av de eldre. (Informant 3)

Den andre fagarbeideren (Informant 4) opplever også dette som litt mer kinkig, men at det kan virke som det kan være enklere for en som har vært ansatt lenge, sammenlignet med en nyansatt. Informant 4 legger til «[...] Kan være lurt å si at en skal rapportere det i sammen, i stedet for å peke på den som gjorde det, kommer litt an på fremtoningen».

Det er noe ulik oppfatning på hvordan en kan rapportere anonymt. Mellomleder viser til at avvikssystemet i organisasjonen ikke er anonymt, men at det finnes en varslingskanal som er mer rettet mot etikk og korrupsjon. Han er ikke helt sikker på om denne varslingskanalen er anonym. Fagarbeiderne har en viss formening om hvordan dette kan gjøres. Informant 3 svarer «Jeg mener det finnes i systemet, men har ikke hatt bruk for det». Informant 4 svarer «Jeg kan gå til lederen min og si i fra, og han kan ta dette opp, for eksempel på et møte».

På hvilken måte det gis tilbakemelding på rapportering svarer mellomleder at fagarbeider får en tilbakemelding i avvikssystemet når saken er lukket. Samtidig som det nevnes at saken kan ha interesse for andre og dette ser de stadig på hvordan de kan gjøre bedre. Fagarbeiderne svarer noe likt på dette. De får et svar i avvikssystemet, men savner kanskje det å bli spurt mer, og en mer utfyllende tilbakemelding. Informant 3 sier «[...] Får melding i avvikssystemet, kanskje en setning med ti ord, som regel veldig kort tilbakemelding». Informant 4 sier i tillegg at det tas opp en liste over alle rapporteringene på ukentlig møte der det også kommer en muntlig tilbakemelding i plenum, og eventuelt et forslag til hvordan dette kan gjennomføres.

4.1.2. Rettferdig kultur

Om det gis tilbakemelding på uakseptabel oppførsel svarer mellomleder at de få gangene han har gjort dette, er det under fire øyne. Fagarbeiderne har ingen eller liten erfaring fra dette, men de antar at de ville fått beskjed om det var noe de ikke skulle ha gjort, og opplever at takhøyden er god. Informant 3 sier også «[...] Når vi går igjennom avvik på ukesmøte, da får vi jo på en måte tilbakemelding i plenum».

På videre spørsmål om noen er redd for å holde tilbake rapportering, sier mellomleder at han har opplevd granskinger i organisasjonen, som har fått noen ansatte til å kvie seg for å

rapportere igjen. Fagarbeiderne opplever at de ikke er redde for konsekvenser for å si i fra eller å ha egne meninger.

I forhold til om det er lik behandling og sanksjon for alle, svarer mellomleder at han har måttet planlegge for at noen personer som ikke gikk overens, ikke kunne jobbe sammen. Eventuelle sanksjoner vil være et resultat av flere advarsler erfarer mellomleder. På samme spørsmål sier den ene fagarbeideren at han ikke har opplevd det, men har troen på at det er like prinsipper for alle. Den andre fagarbeideren oppfatter det som at ting noen ganger blir dysset ned, og den det gjelder bare fortsetter som før, mens andre er mer mottakelig for en beskjed.

4.1.3. Fleksibel kultur

På spørsmål om fagarbeiders kunnskap blir hensyntatt i beslutninger, bekrefter mellomleder dette, om han føler at dette er nyttig tilleggskunnskap. Fagarbeiderne selv svarer sprikende på dette spørsmålet, både at de sjelden blir spurt, og at de blir spurt ofte og stolt på.

Hvordan skiftende krav i organisasjonen tilegnes seg, så erfarer mellomleder at mye av utfordringen ligger i det hele tatt å fange opp endringen. Det er mange instruksjoner og prosedyrer i organisasjonen, og til tider kan det være vanskelig å følge med på alle endringene som kommer. «[...] Men det er bare å implementere når det er bestemt, enten du liker det eller ikke. Noen har bestemt det, og da gjør vi det etter beste evne» (Informant 1). Fagarbeiderne sier de prøver så godt de kan, men noen ting føler de blir mindre sikkert i praksis. En fagarbeider legger til:

[...] Har litt problem med å forstå hvorfor arbeidstillatelsen øker sikkerheten, siden vi jobber etter FSE. Da kan det bli litt slik at en bare må prøve å få det til å lyse grønt i systemet. Vet også at vi bryter våre egne instruksjoner daglig, på AUS for eksempel. [...]». (Informant 3)

På videre spørsmål om det aktivt letes etter avvik, feil eller forbedringer i systemet så svarer mellomleder at dette ligger «langt fremme i pannebrasken», og at en ønsker seg forbedringer og å detektere farlige situasjoner, både når det gjelder arbeidsmetode og utstyr. «[...] Har du bestemt deg for et fokusområde, er det mye lettere å finne forbedringer og feil. [...]»

(Informant 1). Fagarbeiderne bekrefter også at de leter aktivt etter feil og forbedringer. Informant 3 svarer «[...] Jeg gir aktivt beskjed om dette» og den andre fagarbeideren svarer:

Vi har jo en stolthet og tilhørighet som gjør at vi automatisk vil få det bedre, slik at en alltid vil komme tilbake til et sted som er i orden. Vi ønsker jo at ting skal være på stell, det gagnar oss til slutt. (Informant 4)

4.1.4. Lærende kultur

For å dele informasjon og læring av andre hendelser i organisasjonen bruker mellomleder det ukentlige møte som arena. Her blir driftens forrige ukes hendelser gjennomgått, samt aktuelle læringsplakater eller hendelser fra andre steder i organisasjonen. Fagarbeiderne opplever det samme og at dette er veldig bra.

På spørsmål om det er enighet mellom leder og fagarbeider om sikkerhetskulturen tror mellomleder det kan være litt avvikende. Det kan ha med alder å gjøre, de eldre kan kanskje sette seg litt mer i motstand. Mellomleder sier videre «[...] Ingen er interessert i å komme hjem skadet, men det er nok ikke alle som ser nytten i alt. Men man må jo forholde seg til det vi gjør, og måten vi jobber på» (Informant 1). En av fagarbeiderne tror det er enighet om sikkerhetskulturen, «[...] Kulturen er slik at vi kan komme med alle forslag, selv om ikke alle blir noe av» (Informant 4). Den andre fagarbeideren opplever at enigheten om sikkerhetskulturen delvis er lik, men tror den har blitt dårligere over lengre tid. «[...] Det er mange ting vi har gjort som vi ikke burde ha gjort tidligere. [...] Har sammenheng med at vi ikke blir tatt med i planlegging» (Informant 3).

4.1.5. Synlig ledelse

På spørsmål om mellomleder er et godt HMS-forbilde svarer han at han ikke opplever seg selv som et dårlig forbilde, men kunne sikkert vært bedre. Han forholder seg til bruken av verneutstyr i henhold til reglene og prøver å ta opp ting uten at det blir negativt oppfattet. En av fagarbeiderne sier at mellomleder ønsker forbedringsforslag og jobber for et godt arbeidsmiljø. Den andre fagarbeideren synes det var litt forskjell på hva mellomleder sa og hva som ble gjort. «Vi hadde alltid tid til å jobbe sikkert, men når alt kom til alt så hadde vi ikke det» (Informant 3).

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

På videre spørsmål om i hvor stor grad leder var ute i «den skarpe enden», svarte mellomleder selv at dette var alt for lite på grunn av tid. Fagarbeiderne savner begge mer tilstedeværelse av mellomleder, selv om de tror at hadde han hatt mer tid så ville han ha ønsket å være mer ute. «Han kunne vært til stede ute der det skjer, eller bare ut og snakke rundt kaffen» (Informant 4).

Når det kommer til å snakke om sikkerhet i det daglige så svarer mellomleder at dette er tema på morgenmøte. Da tar de opp dagens risiko, hvem det gjelder og en prat rundt dette i plenum. Av og til blir det også noen mer uformelle samtaler med et arbeidslag før oppstart av en jobb. Fagarbeiderne svarer også at dagens risiko blir tatt opp på morgenmøte. Informant 3 sier også «Føler at vi snakker mye om det. Har fokus på det når vi trenger å ha fokus på det. [...]».

4.2. Område A - prosjekt

4.2.1. Rapporterende kultur

Mellomleder i prosjekt synes villigheten til å rapportere egne avvik er bra, så sant det faktisk oppfattes som at det har vært en hendelse eller observasjon. Den ene fagarbeideren opplever at villigheten er den samme som i drift, veldig god, men at bagateller kan noen ganger bli utelatt. Den andre fagarbeideren har tanker rundt at det kan oppfattes som merarbeid i prosjekt, og dermed gå utover fremdriften, men har heller ikke dårlig erfaring fra prosjekt. Videre sier han at «[...] I drift er det for at det skal bli bedre, i prosjekt er det for at en skal bli ferdig» (Informant 4).

Villigheten til å rapportere avvik på andre opplever mellomlederen også som god. Det snakkes om hendelser der kanskje melder eller andre involverte har «trådd feil» eller burde ha gjort ting på en annen måte, men det er ikke hans oppfatning at noen prøver å dekke over dette. Noe ulik tilnærming fra fagarbeiderne, en opplever seg selv som «flinkere» enn når han jobber for drift, siden en skal jobbe tett sammen med de samme folkene over lengre tid, mens den andre fagarbeideren ikke alltid syns dette er like enkelt.

For å kunne rapportere anonymt sier mellomleder at det må bli i en medarbeiderundersøkelse, selv om denne viser alder og oppmøtested. Fagarbeiderne svarer at dette er det samme som i drift.

Mellomleder i prosjekt gir for det meste en muntlig tilbakemelding på rapportering fra fagarbeideren. Har de utmerket seg, vært proaktive og i forkant, gir han de ofte en positiv observasjon. Det kan se ut som fagarbeiderne opplever tilbakemelding fra mellomleder i

prosjekt ulikt. Informant 3 svarer «Der er det litt mer komplisert. Vi har to avvikssystem, ett med saksgang til leder og ett forenklet system uten saksgang til leder. Leder er veldig god på tilbakemelding på mail og så i avvikssystemet». Informant 4 svarer «Litt verre med tilbakemelding der. Det blir merarbeid for prosjektleder. Blir mange rapporteringer og ikke så god feedback, han er der jo ikke hver dag».

4.2.2. Rettferdig kultur

Å gi tilbakemelding på uakseptabel oppførsel kan ikke mellomleder i prosjekt si at han har opplevd. Han legger til «[...] Jeg kan for eksempel gi en tilbakemelding på at vi ikke bør gå frem på den måten, eller snakke på den måten. Heller prate frem hvordan vi bør være og ikke hvordan det ble opplevd. [...]» (Informant 2). Fagarbeiderne opplever at de ville fått tilbakemelding om det skulle være noe. Det kan også bli tatt opp på et morgenmøte eller byggemøte.

På spørsmål om det er noen som er redd for å holde tilbake rapportering svarer mellomleder at dette er et vanskelig tema. Han har selv opplevd å ikke blitt hørt av sin leder, der han var uenig i beslutningen. «Kan være uheldig at en lager mye støy, og når ikke frem slik at en heller resignerer litt» (Informant 2). Fagarbeiderne deler syn på at de ikke er redde for å si i fra i prosjekt for at det skal få konsekvenser.

Om det er rettferdig behandling og like sanksjoner for alle, kan heller ikke mellomleder si å ha opplevd. Fagarbeiderne opplever og tror at dette er likt for alle, men har heller ikke opplevd denne type situasjoner.

4.2.3. Fleksibel kultur

På spørsmål om fagarbeiderens kunnskap blir hensyntatt i beslutninger bekreftes dette av mellomleder. Informant 2 sier «Ja absolutt. Vi har jo erfaringsoverføring og møter, helt klart at fagarbeideren innehar en tyngde og kompetanse som er kjempeviktig. De kan ha gjort seg opp tanker ingen andre har gjort». Fagarbeiderne føler det samme her, de blir spurt om det skulle være noe. Litt delte meninger om involvering tidlig i prosjektet, det kommer frem at en fagarbeider føler at han fikk være med for å kunne gi råd og meninger, mens han andre følte at løpet egentlig var satt når prosjektet startet.

I forhold til skiftende krav i organisasjonen prøver mellomleder å tilpasse seg så godt han kan. Han opplever seg selv som tro mot beslutninger, men at det samtidig bør være rom for å

diskutere, men ikke motarbeide. Fagarbeiderne sitter med lik opplevelse og sier at de er åpne for nye ting, men det er ikke alltid de ser nytten eller at ting blir bedre eller sikrere.

Når det kommer til å lete aktivt etter feil eller forbedringer svarer mellomleder at han ikke aktivt gjør dette, men sier ifra når han ser ting. Han legger også til «[...] Hverdagen er jo slik at en blir litt blind, blir veldig imponert over folk som ser ting selv om de har gått oppe i det samme i flere år. [...]» (Informant 2). På vernerunder opplever mellomleder at han spør og diskuterer ting og prøver å være undrende. Fagarbeiderne har også opplevelsen av å aktivt lete etter feil og forbedringer, slik at ting blir bedre.

4.2.4. Lærende kultur

Formidling av informasjon om hendelser blir ifølge mellomleder tatt opp på byggemøte, og morgenmøter om noe haster. En av fagarbeiderne oppfatter at denne informasjonen blir gitt på morgenmøter i prosjektet, mens den andre fagarbeideren ikke synes det er noe godt system på denne type informasjon i det hele tatt.

Mellomleder håper det oppleves som at det er enighet om sikkerhetskulturen mellom leder og fagarbeider. «[...] Jeg kan stille kritiske spørsmål, ønsker ikke at vi skal være nikkedukker. Det vil jo alltid være ganger der en er uenige, men generelt tror jeg vi er enige» (Informant 2). Fagarbeiderne i prosjekt er av samme opplevelse, og sier at fagarbeider og leder har samme oppfatning om sikkerhetskulturen. Av og til må ting kanskje forklares, men de kommer til enighet.

4.2.5. Synlig ledelse

På spørsmål om mellomleder i prosjekt er et godt forbilde innen HMS, tror han at han kan bli bedre på dette. «Jeg merker jo at til mer aktive støtteroller jeg har rundt meg på HMS, så hjelper dette meg til å bli mer aktiv. [...]» (Informant 2). Fagarbeiderne opplever at mellomleder stort sett er et godt HMS-forbilde, og legger til at det er retningslinjer for hvordan ting skal gjøres.

I hvor stor grad mellomleder er ute i prosjektet svarer han at han prøver ukentlig. Fagarbeiderne ønsket at han kunne vært mer ute. «[...] Burde jo egentlig hatt kontor i alle fall tre dager i uken, men de har jo mange andre prosjekt samtidig, så det er jo utfordrende» (Informant 3).

Å snakke om sikkerhet i det daglige erfarer mellomleder at han alltid er med på morgenmøter, men at han ikke alltid tar opp temaer rundt HMS. Fagarbeiderne sier også at HMS blir tatt opp på morgenmøtene, men at det har en tendens til skiftende fokus. Ellers så prates det mye sikkerhet i det daglige erfarer fagarbeiderne.

4.3. Risikopersepsjon i område A

På spørsmål om oppfatningen av hypotesen «Hendelser man først tenker på, anses som mer sannsynlig» opplever mellomleder i drift ofte at den første risikoen han tenker på er den som har størst konsekvens, samtidig som han legger til at dette gjerne også er den med mest sannsynlighet. Mellomleder i prosjekt og begge fagarbeiderne erfarer også at denne hypotesen stemmer med deres opplevelse av risiko.

På hypotesen «Det er mer sannsynlig med hendelser som er alvorlige» svarer alle informantene i område A avkreftende på dette.

Alle informantene i område A opplever også at hypotesen «Risiko er skjebnebestemt og uunngåelig» ikke stemmer overens med deres egne oppfatninger på risiko. Mellomleder i drift svarer «Nei, da kunne en ikke trodd på 0-visjonen. Risikoen er ikke uunngåelig, men du må kjenne den. En grense har du på hva som er akseptabelt, men uansett hva vi gjør er det en form for risiko» (Informant 1).

På videre spørsmål hvordan informantene oppfatter hypotesen «Hvis omgivelsene tilsynelatende har blitt tryggere (barrierer som er ansett som nødvendige), opptrer jeg på en mindre trygg måte», opplever både mellomleder i prosjekt og drift at de slapper litt mer av i en slik sammenheng. En av fagarbeiderne svarer «[...] Jeg liker å tro at jeg oppfører meg på samme måten som om det ikke var sikret. [...]» (Informant 3). Den andre fagarbeideren erfarer at han opptrer noe mer utrygt.

Ingen av informantene opplever at hypotesen «Jeg velger vekk informasjon som strider imot min antagelse» stemmer med deres oppfatning. Mellomleder i prosjekt svarer «Nei det gjør jeg ikke, da blir en ikke klokere. Er jeg i tvil eller uenig, må jeg drøfte eller diskutere det med noen» (Informant 2).

4.4. Svar på åpent spørsmål i område A

Størst forskjell på drift og prosjekt, er at prosjektet har mer ressurser, mer oppfølging, SHA-koordinator. Selv om vi har samme mål og krav, så gjør nok drift det på en litt forenklet måte. (Informant 1)

Når jeg tenker på meg selv, var jeg mer risikovillig da jeg var yngre i alt jeg foretok meg. Tenkte ikke på konsekvenser da, både i arbeid og privat, men nå tenker jeg ikke slik lengre. (Informant 2)

Jeg føler at vi er flinkere i prosjekt på sikkerhet på noen ting. Leder på drift og prosjekt har veldig forskjellig virkelighetsforståelse av hvordan ting fungerer. Drift skylder kanskje på de innleide, og så viser det seg kanskje at det er drift som har rotet. Ikke noe smidig samarbeid og litt skylding på hverandre. Prosjektet har tatt på seg kostnaden for å fikse opp i ting, selv om det ikke var dem som var grunnen. På noen felt er ikke samarbeidet godt. Mange ting blir ikke fikset opp før det kommer et prosjekt. Da blir det plutselig viktig å få ordnet ting. Det er liksom ikke så viktig for oss i det daglige, tror det har med kroner og ører å gjøre. (Informant 3)

Informant 4: «Vi har en åpen kultur».

4.5. Område B - drift

4.5.1. Rapporterende kultur

På spørsmål om hvordan villigheten til å rapportere egne avvik, svarer mellomleder «Ser det som positivt å få det opp i lyset, det som kan bli bedre» (Informant 5). Fagarbeiderne bekrefter at villigheten er god, men at en kanskje sløyfer å rapportere mindre ting som ingen andre har sett.

Villigheten til å rapportere avvik på andre gjøres hele veien erfarer mellomleder, og opplever det som viktig å ha fokus og samtaler om dette. Fagarbeiderne ser på villigheten som god, men de ville først ha pratet med vedkommende.

På mulighet for å rapportere anonymt svarer mellomleder at han kan huke av for konfidensiell på rapporten i avvikssystemet, men melder og saksbehandler vil ikke være anonyme for hverandre. Videre nevnes varslingskanalen som er tenkt mot korrupsjon og lignende.

Fagarbeiderne vet ikke om det er en mulighet å rapportere anonymt, men den ene ville brukt verneombud eller tillitsvalgte for å fremme saken.

Når mellomleder gir tilbakemelding på rapporteringen fra fagarbeideren gjøres dette på ukentlig møte. Da kommer det ofte opp litt flere spørsmål hva det dreier seg om. Videre behandler mellomleder saken og lager en eventuell arbeidsordre. Fagarbeideren får en tilbakemelding i form av en tekst fra avvikssystemet når saken er lukket. Dette er slik det oppfattes av fagarbeiderne også, men de erfarer kanskje de får litt lite tilbakemeldinger.

4.5.2. Rettferdig kultur

Mellomleder erfarer at tilbakemelding på uakseptabel oppførsel blir tatt opp under fire øyne. Fagarbeiderne har også inntrykk av at det er slik.

På videre spørsmål om noen er redd for å få skylden ved å rapportere, regner mellomleder at her kan det være mørketall, det kan være at det ønskes å verne om kollegaer eller at en føler at en har dummet seg ut. Fagarbeiderne opplever ikke at de er redd for å få skylden eller andre konsekvenser ved å rapportere.

Når det kommer til lik behandling og sanksjoner skjer dette som regel gjennom en samtale ifølge mellomleder. Det er sjelden snakk om sanksjoner, men kan være at en ikke får lov til å gjøre en spesiell arbeidsoperasjon. Ingen av fagarbeiderne har direkte opplevd sanksjoner. Fagarbeiderne kan se for seg at ting kan bli ulikt tatt opp, avhengig av hvordan mottaker er som person, noen tar det enkelt innover seg mens andre kan fort argumentere imot.

4.5.3. Fleksibel kultur

Om fagarbeider sitter med den beste kompetansen opplever mellomleder at han hensyntar dette i sin beslutning. «[...] Du kan føle deg sikker på en sak, men ønsker alltid å diskutere det med andre, kanskje de har et annet syn på saken» (Informant 5). Fagarbeiderne opplever det samme, de føler seg sett og hørt i diskusjoner, men av og til er det økonomien som styrer.

Når det er skiftende krav i organisasjonen opplever mellomleder at han prøver å tilpasse seg dette, men til tider kan det være mye og ikke alt får samme fokus. Det samme opplever fagarbeiderne, det er mye, og mye kunne vært forenklet. «[...] Er det fornuftig, så er det jo greit» (Informant 7).

Mellomleder opplever at han ser etter avvik og forbedringer når han er ute. Dette kan eksempelvis skje ved å ha en dialog rundt hvordan jobben kan utføres sikrere. Fagarbeiderne

er også klare på at de leter etter både feil og forbedringer. «Ja, jeg prøver å gjøre ting enklere, som regel også ofte sikrere [...]» (Informant 7).

4.5.4. Lærende kultur

På hvilken måte informasjon om hendelser blir delt, svarer mellomleder at dette gjøres på ukentlig møte. Det er også et månedlig møte med verneombud, der rapportene fra avvikssystemet gjennomgås. Fagarbeiderne opplever dette på samme måte, han ene legger til at de også får informasjon via organisasjonens sosiale medieplattform.

På spørsmål om det er enighet mellom leder og fagarbeider om sikkerhetskulturen, opplever mellomleder at de fleste har samme forståelse.

Må kanskje se litt på om det er enighet mellom organisasjonen og fagarbeiderne, for jeg snakker jo på organisasjonen vegne. Jeg tror nok de fleste har samme forståelse, men det skal jo en endring til hele veien. Ved endringer er det kanskje stor oppstandelse, men så går det seg til. Noen bruker mer energi på å ikke følge reglene, enn det å følge reglene. Vanskeligere å endre de eldre som har vært her lengre, men det tar fryktelig lang tid. Folk vet jo selv at om de skader seg så er det jo de selv det går utover, så det er et evighetsarbeid en må snakke om hele tiden. (Informant 5)

Fagarbeiderne tror stort sett sikkerhetskulturen oppfattes likt, men noen ganger kan mellomleder ta litt lett på ting som må skje kjapt.

4.5.5. Synlig ledelse

Mellomleder prøver å følge de retningslinjer som er, og tror at han er et godt forbilde innen HMS. En av fagarbeiderne tenker på sin mellomleder som et godt forbilde og legger til at han bruker korrekt verneutstyr, men aldri er med på noe arbeid. «Vi har ikke samme syn på alt, så jeg ser kanskje ikke på han som et forbilde. Går litt kjapt av og til» (Informant 7).

I hvor stor grad mellomleder er ute i «den skarpe enden» opplever han at dette er altfor lite. Det er mye administrativt på kontoret som tar opp tiden. Mellomleder skulle ønske han hadde mer tid til å være ute. Fagarbeiderne opplever det samme, han er langt vekke og det er mye kontor og møter. «[...] Om han velger det selv, eller det er slik det har blitt, vet jeg ikke» (Informant 7).

På spørsmål om hvordan leder snakker om sikkerhet med sine fagarbeidere i det daglige svarer mellomleder «Stadig diskusjoner, spesielt i faser der det er endringer. Vi snakker jo egentlig om sikkerhet hele tiden. Det går rette veien» (Informant 5). En av fagarbeiderne opplever at det snakkes mye om sikkerhet for å unngå overraskelser ved planlegging av jobber og bruk av sikker jobb analyse (SJA). Den andre fagarbeideren synes det heller snakkes litt lite om det. «[...] Det vi kanskje har er en gjennomgang av en sikker jobb analyse. Bli jo av og til nevnt at det er glatt og at vi må ferdes forsiktig. Utenom det sier ikke lederen vår alt for mye» (Informant 8).

4.6. Område B - prosjekt

4.6.1. Rapporterende kultur

Villigheten til å rapportere egne avvik er til stede erfarer mellomleder. «Det har skjedd en endring, terskelen for å rapportere på seg selv er lavere nå. Det er mer ufarliggjort, vi gjør det for å lære og for at det ikke skal skje igjen. [...]» (Informant 6). Fagarbeiderne sitter med samme oppfattelse.

Å rapportere avvik på andre opplever både mellomleder og fagarbeidere som at villigheten er god, men at det kan sitte litt lengre inne. Det er enighet ved alvorlige hendelser, da blir det uansett rapportert.

Ingen av mellomlederne eller fagarbeiderne har erfaring med å rapportere anonymt. Mellomleder sier han har fått høre om varslingskanalen det siste året. En av fagarbeiderne ville tatt saken via verneombud eller tillitsvalgt.

På spørsmål om hvordan fagarbeideren får tilbakemelding på rapporteringen svarer mellomleder i prosjekt at SHA-koordinator registrerer og behandler disse. Deretter blir de tatt opp på byggemøte eller morgenmøte. Mellomleder ser at det ikke er noen god rutine på å gi tilbakemelding til innmelder. Fagarbeiderne oppfatter det som at de jobber tett med mellomleder og snakker mye sammen med han om dette.

4.6.2. Rettferdig kultur

Tilbakemelding om uakseptabel oppførsel sier både mellomleder og fagarbeiderne at det ville blitt tatt opp via en dialog, men at de ikke har erfaring fra dette.

På spørsmål om noen er redd for å få skylden og holder tilbake rapportering, så opplever mellomleder at holdningene har endret seg. Mellomleder antar at det kan være

underrapportering, men erfarer at dette gjelder mindre ting. Fagarbeiderne tror ikke dette er et problem, i prosjekt er det alltid mange folk som uansett vil se om ting skjer.

På oppfølgingsspørsmål om det er lik behandling og sanksjoner for alle, opplever mellomleder at dette ikke er prøvd ut, men legger til at han har hørt om folk som blir sendt hjem for at de ikke gjør jobben sin. Fagarbeiderne har heller ikke mye erfaring fra dette, men tror at folk blir behandlet likt med samme sanksjoner om det skulle bli aktuelt.

4.6.3. Fleksibel kultur

Mellomleder i prosjekt opplever at han tar inn råd så tidlig som råd for å få med syn og bidrag, men legger samtidig til at han kan bli flinkere til å hensynte kunnskapen til fagarbeideren i beslutninger. Fagarbeiderne opplevelse av å bli hørt er til stede, og de setter pris på dette.

På spørsmål hvordan mellomleder tilpasser seg skiftende krav i organisasjonen, opplever han at han prøver å være positiv til dette. «[...] Kommer ingen vei med å krangle på ting og sette seg imot, må prøve å jobbe med systemet» (Informant 6). Fagarbeiderne prøver også å tilpasse seg endringer, men opplever at det er enklere om det oppfattes som fornuftig.

På videre spørsmål om det letes aktivt etter feil og forbedringer, mener mellomleder at han ikke er proaktiv nok på dette, men opplever at han sier ifra om han ser noe. Fagarbeiderne oppfatter at de leter aktivt, og at i prosjekt har man flere ressurser til å få gjennomført ting. Til tider oppleves det kanskje enklere i drift, siden man er mer fastlåst på ett sted i prosjekt.

4.6.4. Lærende kultur

Informasjonsdeling av hendelser og andre læringspunkt i prosjekt blir ifølge mellomleder tatt opp på morgenmøte og byggemøte. Dette bekreftes av fagarbeiderne.

Mellomleder i prosjekt tror og håper at sikkerhetskulturen oppleves lik av leder og fagarbeider, men at noen regler eller påbud kan det være uenighet om. Fagarbeiderne opplever at det er en lik forståelse av dette. En av fagarbeiderne opplever også at det er mer enighet om sikkerhetskulturen i prosjekt enn i drift, og refererer til at de gjentatte ganger fikk beskjed om at de ikke skulle la seg stresse, og bruke den tiden som var nødvendig. «[...] Da ble sikkerheten tatt på alvor» (Informant 7).

4.6.5. Synlig ledelse

Mellomleder opplever at han prøver å være et godt HMS-forbilde, og legger til at han går i reglementert verneutstyr og prøver adferdsmessig å vise seg som et godt forbilde. Fagarbeiderne bekrefter også at det er slik de opplever mellomleder.

På spørsmål om hvor ofte mellomleder er ute i prosjekt opplever han at han er der ganske ofte, og stort sett flere ganger i uken. Fagarbeiderne opplever at mellomleder er ganske tett på og snakker med alle som er der.

Når det kommer til å snakke om sikkerhet i det daglige sier mellomleder «Tema som dukker opp når en prater om løst og fast. Er jo i bakhodet på oss at sikkerheten kommer først. [...]» (Informant 6). Fagarbeiderne opplever at det snakkes mer om sikkerhet i prosjekt enn i drift. Det er også enda mer søkelys på dette i morgenmøtene. «[...] Det er større ting som skjer, og en må ha mer fokus på det i det daglige» (Informant 7).

4.7. Risikopersepsjon i område B

I drift opplever mellomleder at hypotesen «Hendelser man først tenker på anses som mer sannsynlig» og viser til uhell ved bilkjøring, overtråkk eller strømstøt. Mellomleder i prosjekt erfarer at det ofte er de hendelsene som ikke er tenkt på som oftest skjer. Fagarbeiderne opplever også dette ulikt, han ene er enig i hypotesen, mens den andre fagarbeideren erfarer at det er andre ting som ikke er tenkt på som helst skjer.

Alle informantene opplever hypotesen «Det er mer sannsynlig med hendelser som er alvorlige» som lite treffende. «Nei, det er som regel de små tingene som skjer» (Informant 8). Hypotesen «Risiko er skjebnebestemt og uunngåelig» er ingen av informantene enige i.

[...] Tror du alt er skjebnebestemt da er du veldig risikovillig og ute å kjøre. Det vil jo alltid være en viss form for risiko. Det er uunngåelig at det ikke er en viss form for risiko, men det er det å senke risikoen. (Informant 5)

Videre blir informantene spurt hvordan de oppfatter hypotesen «Hvis omgivelsene tilsynelatende har blitt tryggere, opptrer jeg på en mindre trygg måte». Mellomlederne i drift og prosjekt erfarer at dette er tenkelig at de gjør. Fagarbeiderne opplever ikke at hypotesen treffer veldig godt, og erfarer at de ikke opptrer mindre trygt om arbeidstedet er sikret.

På hypotesen «Jeg velger vekk informasjon som strider imot min antagelse svarer mellomleder i drift «Ja, det er lett å gå i den fellen. Men har jo blitt eldre og har lært hva som kan skje, men det er en fallgruve. Det er ikke alltid du selv som vet best» (Informant 5). Mellomlederen i prosjekt og begge fagarbeiderne svarer avkrefteende på denne hypotesen. «Nei det er ikke så lurt. Det kan jo være at andre har rett fordi om jeg har tenkt noe annet» (Informant 6).

4.8. Svar på åpent spørsmål i område B

Tenker at det er forskjell på sikkerhetskulturen i prosjekt og drift. I prosjekt har du mer fokus på en oppgave, morgenmøte med samme gjengen, samme fokus, samme mål, samme oppgaver og gjennomgang av hva som skal gjøres den dagen. I drift er det ikke på samme måten. Det som er dårligere i prosjekt er når den forenklete versjonen av avvikkssystemet blir brukt, da får du ikke oppfølging eller arbeidsordre av det. De burde brukt det vanlige systemet. Vi i drift får ikke vite om de, og de som melder det inn får ingen tilbakemelding. (Informant 5)

Tror det er mer fokus på sikkerhet i prosjekt. Det er satt i system med møter og mer risikovurderinger. Tror det blir mer syndet mot på småjobber i drift, rutinemessige jobber og slikt. Blir kanskje ikke alltid skrevet sikker jobb analyse. Jeg tror nok det er litt slik ennå. (Informant 6)

Føler det er mer fokus på sikkerhet og HMS i prosjekt, men det er kanskje på grunn av at det er mer risikofylt arbeid som pågår hele tiden. Systemet blir brukt på samme måten, men kanskje diskutert og snakket mer om i prosjekt. Det er alltid også en overordnet risikovurdering i prosjekt som tar for seg helheten, denne er kanskje noe mer svevende i drift. (Informant 7)

Informant 8: «Jeg vil tørre å påstå at en er flinkere til å snakke om de enkelte arbeidssituasjonene med de involverte i prosjekt, altså en bedre planlegging».

4.9. Område C - drift

4.9.1. Rapporterende kultur

Villigheten til å rapportere egne avvik oppfattes som stor av mellomleder i drift. «[...] Jeg prøver jo å rapportere det jeg mener er avvik, men det er litt hva jeg vurderer det til. Jeg kan sikkert bli flinkere. [...]» (Informant 9). Fagarbeiderne oppfatter også at villigheten er god.

Mellomleder opplever at villigheten til å rapportere på andre er på samme måte, og sier at takhøyden er stor her. Det oppleves på samme måte av fagarbeiderne. «Det er en policy innad her som gjør at vi vokser på feilene vi gjør, det er viktig og få det frem og diskutert» (Informant 12).

På spørsmål om det kan rapporteres anonymt viser mellomleder til varslingskanalen eller medarbeiderundersøkelser. En fagarbeider tror det er mulig, men at han ikke kan gjøre det selv, leder må for eksempel rapportere det. Den andre fagarbeideren har aldri reflektert over dette, heller aldri hørt om det. «[...] Det hadde nok vært en fin ting i forhold til at det kan være noen sperrer der ute. [...]» (Informant 12).

Tilbakemeldinger på rapporteringen til fagarbeider gjøres ifølge mellomleder noe forskjellig, men oftest i plenum på morgenmøter. «[...] Det jeg føler er riktig tar jeg i plenum, det jeg føler er mer personlig tar jeg som en personlig samtale. Avviket i seg selv blir behandlet i prosessflyten i systemet» (Informant 9). Fagarbeiderne opplever også tilbakemeldingene på denne måten.

4.9.2. Rettferdig kultur

På hvilken måte mellomleder gir tilbakemelding på uakseptabel oppførsel svarer han:

På morgenmøter eller personlige tilbakemeldinger. Veldig sjelden jeg trenger å kalle inn folk på kontoret. Det som er positivt, tar jeg 100% i plenum. Det som er uakseptabelt, om det gjelder flere, pakker jeg inn og tar på morgenmøte. Er det veldig personlig tar jeg det på tomannshånd. (Informant 9)

Fagarbeiderne bekrefter samme opplevelse av tilbakemeldinger.

Om det holdes tilbake rapportering for at noen er redde for å få skylden, opplever mellomleder at han ikke tror det er slik, men at noe kan bli holdt tilbake. «[...] 98-99%

kommer på bordet, ingen er redd for å få skylden. [...]» (Informant 9). Fagarbeiderne føler heller ikke at det er slik. «[...] Vi har en åpen policy på dette. [...]» (Informant 12).

På oppfølgingsspørsmål om sanksjoner er lik for alle opplever mellomleder det slik, og at det aller meste blir løst ved en samtale. Dette oppfattes også likt at fagarbeiderne. «Jeg føler at vi blir behandlet likt. En ser på alvorlighetsgraden uavhengig av hvem det er» (Informant 12).

4.9.3. Fleksibel kultur

Kunnskapen til fagarbeideren blir alltid hensyntatt ifølge mellomleder i drift.

[...] Jeg vet at jeg ikke er best på alt, så om jeg ikke er interessert i å høre på den kompetansen som er i organisasjonen, så hadde jeg jo ikke behøvd den organisasjonen vi er. Det er jeg faktisk litt bevisst på, selv om jeg vet noe eller kanskje mener at ting er riktig kan det være andre ting som er like riktig. Jeg tjener på at de som er gjennomførende får gjennomslag for sitt. (Informant 9)

Fagarbeiderne opplever at de blir tatt med på planleggingsmøte og rådføring.

I forhold til det å tilpasse seg skiftende krav i organisasjonen, så opplever mellomleder seg selv som flink til å ta det som kommer til etterretning, men det er til tider mye å ta innover seg.

[...] På et visst tidspunkt må vi fokusere på det som er viktig. Det kommer fort dit at vi skal gjøre ting for å tilfredsstille et system, jeg skjønner at vi skal dokumentere og gjøre det vi får beskjed om, men på et tidspunkt er jeg redd jeg blir ulydig. [...] (Informant 9).

Fagarbeiderne opplever også at de prøver å tilpasse seg, men at det er mye endringer. «[...] Prøver å lære meg det nye, jeg ser ikke poenget i å yte motstand til forandringer. Ser en noe som er veldig dårlig, så kan jeg si ifra» (Informant 11).

Mellomleder opplever at han har lyst til å svare ja på om han aktivt leter etter feil og forbedringer.

[...] I hodet mitt gjør jeg det. Jeg er nok ikke flink nok. Jeg er ganske bevisst på at jeg hele tiden ser på om noe kan gjøres bedre. [...] Man blir litt blind etter hvert når man går i det samme dag etter dag. (Informant 9)

Fagarbeiderne føler det å aktivt lete er en del av hverdagen, først og fremst på det tekniske, men også sikkerhetsmessig.

4.9.4. Lærende kultur

Informasjon rundt hendelser er stort sett fast agenda på morgenmøte ifølge mellomleder. Han involverer også verneombud på dette. Fagarbeiderne opplever at denne informasjon kommer på morgenmøtene, og litt på organisasjonens sosiale medieplattform.

Mellomleder i drift tror det er enighet om sikkerhetskulturen mellom leder og fagarbeider og viser til gode score på medarbeiderundersøkelsen rundt dette tema. Videre opplever han at det kanskje er mer forskjell videre opp i systemet. Hva som er viktig HMS og forståelsen av dette, og viser til gammelt utstyr som egentlig allerede skulle vært fornyet. Fagarbeiderne tror også at sikkerhetskulturen er veldig lik mellom leder og fagarbeider, og sier at mellomleder holder godt tak i dette og er veldig rimelig.

4.9.5. Synlig ledelse

Mellomleder i drift ser på seg selv som et godt HMS-forbilde, tar ting på alvor og setter søkelys på den enkelte. «[...] Jeg ser ikke på meg selv som en sjef, men en leder og tilrettelegger. Klarer jeg å legge til rette for å jobbe sikkert så gjør jeg det, folk vil jo komme hjem igjen fra jobb» (Informant 9). Fagarbeiderne opplever at mellomleder er et godt HMS-forbilde og tar det alvorlig. «[...] Flink til å minne oss på hele ramma rundt. En stor del av hans hverdag går på den biten. Han hjelper oss å være påskrudd» (Informant 12).

På spørsmål om i hvor stor grad mellomleder er ute i «den skarpe enden», svarer han det blir altfor lite, men han prøver. Kontorjobb tar mye av tiden, og det er lett å prioritere vekk det å reise ut. «[...] Jeg er inne i stasjonen hver gang det er en aktivitet og er med på alt som har med arbeidstillatelse å gjøre. Kanskje ikke alle SJA'ene, men jeg prøver å være med på de også. [...]» (Informant 9). Fagarbeiderne opplever mellomleder som veldig til stede. «[...] Tror han stort sett er en eller annen plass ute i anlegget i løpet av uka» (Informant 11). «Han dukker iblant opp, og hver gang det er noe prekært. [...]» (Informant 12).

Snakking rundt sikkerhet i det daglige starter først på morgenmøte ifølge mellomleder. Videre opplever mellomleder at sikkerhet er et tema som prates om hele tiden. Hvordan ting skal gjennomføres og gjøres, har en direkte og indirekte sammenheng med sikkerheten. Det faller også fagarbeiderne, ifølge dem selv, naturlig å snakke om sikkerhet i det daglige, det er innarbeidet som en del av dialogen og planleggingen.

4.10. Område C - prosjekt

4.10.1. Rapporterende kultur

Mellomleder i prosjekt opplever at villigheten til å rapportere egne avvik er stor. Fagarbeiderne er enige, men opplever også at villigheten er enda større i prosjekt enn i drift. Det er mer søkelys på rapportering i prosjekt. «[...] Det er mer intenst og målsatt» (Informant 11). «[...] En gjør mer over en periode enn en normalt ville gjort i et driftsperspektiv. Det skal gjøres fort over en viss tid. Påvirker sluttresultat og sikkerhet tror jeg» (Informant 12).

Villigheten til å rapportere avvik på andre oppleves som god av både mellomleder og fagarbeiderne. «[...] Vi var jo gjerne flere som så en ting, og vi ble enige om hvem som skulle sende det inn» (Informant 10).

På spørsmål om det kan rapporteres anonymt viser mellomleder til varslingskanalen på organisasjonen hjemmeside. «[...] Ellers i prosjekt er ikke det så lett. Ikke helt anonymt i alle fall. Kunne sagt til en leder at en ønsker å være anonym i noe som skulle formidles videre, det tror jeg kunne funket» (Informant 10). Fagarbeiderne opplever ikke at de har noen måte å rapportere anonymt på selv, men at de kunne tatt det via en leder.

Tilbakemelding på rapportering til fagarbeider håndteres stort sett av prosjektets SHA-koordinator ifølge mellomleder. Fagarbeiderne viser også til at det er SHA-koordinator som gjør dette, men ved større hendelser er det mellomleder som gir tilbakemelding.

4.10.2. Rettferdig kultur

Ved tilbakemelding på uakseptabel oppførsel opplevde mellomleder at det ble sagt ifra flere ganger i prosjektet. «[...] Jeg var ikke i førstelinjen der hendelsene ble oppdaget, men det ble tatt opp på byggemøte. Vi stoppet blant annet en jobb» (Informant 9). Fagarbeiderne opplever at dette ville blitt gjort på en rettferdig måte.

På spørsmål om det holdes tilbake rapportering for at noen er redde for å få skylden svarer mellomleder «Ja, både bevisst og ubevisst, men mest fra leverandøren og ikke våre egne

fagarbeidere. I vår organisasjon er nok sikkerhetskulturen mer moden enn hos noen leverandører» (Informant 10). Fagarbeiderne opplever heller ikke at de holder tilbake rapportering for at det er redd for å få skylden, og at mellomleder i prosjektet oppfattes som veldig engasjert og forståelsesfull.

Om sanksjoner er lik for alle svarer mellomleder at det bør den være. Det ble i ett tilfelle i prosjektet fjernet en person som ikke fungerte, men dette ble tatt med leverandørens ledelse. Fagarbeiderne oppfatter at sanksjoner er like for alle.

4.10.3. Fleksibel kultur

På spørsmål om fagarbeider sin kunnskap blir hensyntatt i beslutninger, svarer mellomleder «Ja absolutt. Vi har risikovurderinger med fagarbeiderne, uten de hadde de vært av lavere kvalitet» (Informant 10). Både i planlegging og underveis i prosjektet opplever fagarbeiderne å bli rådført. «[...] I dette prosjektet har det vært veldig bra slik» (Informant 11).

Mellomleder opplever også at han tilpasser seg skiftende krav i organisasjonen, og at endringer er uproblematisk. «[...] Endring er kanskje et litt negativt ladet ord, men det er kanskje mer utvikling det er snakk om» (Informant 10). Fagarbeiderne opplever også at de prøver så godt de kan å tilpasse seg skiftende krav.

Videre spørsmål tar for seg om det letes aktivt etter feil og forbedringer og mellomleder svarer «Gjør nok ikke det aktivt, ikke helt passivt heller» (Informant 10). En fagarbeider opplever å gjøre dette aktivt i prosjekt og prøver å finne noe som kan skape utfordringer. Den andre fagarbeideren opplever at han leter noe, men at det kan være utfordrende der man har en ramme som skal gjøres på kort tid, det kan vanskeliggjøre og fange opp ting. «[...] Men det er jo også slik at når det skjer mye så er det mye impulser også, imot at man bare går forbi» (Informant 12).

4.10.4. Lærende kultur

I prosjektet ble deling av informasjon om hendelser tatt opp på byggemøte og morgenmøter. Dette fungerte ifølge mellomleder bra, men kunne hatt enda mer av det. Fagarbeiderne opplevde også at denne informasjonen kom på morgenmøter, og gjerne litt raskere i prosjekt enn i drift, siden de var mer «inne i» hva som skjedde.

På spørsmål om sikkerhetskulturen oppfattes lik at av leder og fagarbeider svarer mellomleder:

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

Forhåpentligvis, men tror nok der er en liten misoppfatning at lederen typisk tror at alt er på stell, og fagarbeideren føler at ting ikke blir nok fulgt opp av ledelse, og at det kommer mange fine ord og nye krav som er opp til fagarbeideren å utføre. (Informant 10)

Fagarbeiderne tror sikkerhetskulturen er veldig lik, men at det er mer fokus på å holde et system i prosjekt og at formalitetene er mer i orden.

4.10.5. Synlig ledelse

På spørsmål om mellomleder syns han er et godt forbilde innen HMS svarer han «Kan vel ikke si at jeg er et godt bilde innen HMS. Jeg gikk selvfølgelig i det vernetøyet jeg skulle, var med på vernerunder og var litt synlig, men noe annet skal jeg ikke skryte på meg» (Informant 10). Mellomleder oppleves som et godt forbilde innen HMS og tar fagarbeiderne på alvor. Det er også ofte tema som blir tatt opp i prosjektet. «Han har jo dyttet sitt ansvarsområde ned til byggeledelsen, dette har fungert bra. De tar initiativ og tar dette videre til gutta. Det kommer jo fra en plass» (Informant 12).

I hvor stor grad mellomleder var ute i «den skarpe enden» så sier han at det var i forbindelse med vernerunde og byggemøte, men ikke i stor grad. Samme opplevelse hadde fagarbeiderne. «Det var nok mest lokal byggeledelse, ikke hver gang i uken, men av og til» (Informant 11).

Mellomleder opplever at det blir snakket mye om sikkerhet i forhold til jobber og fremdrift, men også at fremdriften ikke skal gå på kompromiss av sikkerheten. Fagarbeiderne opplever også at sikkerheten snakkes om i forbindelse med jobber, og at det også «slenges» inn i praten.

4.11. Risikopersepsjon i område C

Hypotesen «Hendelser man først tenker på, anses som mer sannsynlig» opplever mellomleder i drift ikke stemmer. Mellomleder i prosjekt erfarer denne hypotesen stemmer med hans egen oppfatning. En av fagarbeiderne opplever også at denne hypotesen treffer bra. Den andre fagarbeideren opplever det ikke slik: «Det er kanskje det mest uforutsigbare som er den verste faren, man har jo de sorte svanene. [...]» (Informant 12).

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

Ingen av informantene kjenner seg igjen i hypotesen «Det er mer sannsynlig med hendelser som er alvorlige».

På hypotesen om at «Risiko er skjebnebestemt og uunngåelig» er det heller ingen av informantene som opplever at stemmer med deres oppfattelse av risiko.

Videre på neste hypotese «Hvis omgivelsene tilsynelatende har blitt tryggere, opptrer jeg på en mindre trygg måte» opplever mellomlederne i drift og prosjekt at dette ikke stemmer. «Nei, man skal ha marginene på sin side hele tiden. Jeg oppfordrer til at vi jobber imot dette» (Informant 9). Begge fagarbeiderne erfarer derimot at de ofte slapper mer av og tenker at sikkerheten er ivaretatt. En av fagarbeiderne legger til «[...] Skummel hvilepute at en forsikrer seg om alt. Har du litt farer rundt deg er du kanskje mer årvåken til en viss grad i alle fall» (Informant 12).

På hypotesen «Jeg velger vekk informasjon som strider imot min antagelse» svarer mellomleder i drift:

Jeg ønsker ikke å velge vekk informasjon, men samtidig er det veldig mye som kommer fra mange kanter. Jeg er redd for at jeg ikke klarer å ta innover meg alt. [...] Info om risiko er jo formidabel her i organisasjonen på mange plattformer. (Informant 9)

Mellomleder i prosjekt kjenner seg derimot ikke igjen i denne hypotesen. Begge fagarbeiderne opplever heller ikke å velge vekk informasjon selv om de tror denne kan være feil.

4.12. Svar på åpent spørsmål i område C

Alt av HMS må ikke bare presse ned på fagarbeiderne, lederne må interessere seg og ikke bare snakke om det. Arbeidstillatelsen kan brukes videre i organisasjonen. Jeg kan se hvilke risikoer jeg har i anlegget mitt, det kan også ledere høyere opp gjøre. Men dette er helt fraværende. Arbeidstillatelser er det ingen som tar innover seg. Tror

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

ikke leder over mitt nivå har noe forhold til arbeidstillatelse. Skal du innføre noe, ikke bare gjøre det i den skarpe enden, men gjennom hele organisasjonen. (Informant 9)

Jeg tror prosjekt er en mer intens sak der alt blir litt mer spisset, og en er mer på enn ved drift. Det er for eksempel ikke en egen dedikert HMS-person på drift, slik som en SHA-koordinator i prosjekt. Noe mer spisset innsats i prosjekt. Det dukker jo opp en del småting som ofte er ordnet mer opp i prosjekt. Sikkerhetsfølelsen er ikke noe merkbar følelse på. (Informant 11)

Det blir noen ganger et skille mellom prosjekt og drift, denne avstanden er viktig å holde så tett som mulig. For å hindre gnisninger. Viktig med samarbeid mellom de to partene. Gruppen som inngår i prosjekt, kan bli endret av miljøet. Holde sammen de to tette gruppene. Når en sklir i fra hverandre blir det irritasjonsmoment. Klare å involvere begge parter og at alle blir hørt. Holde det gode samarbeidet fra start til slutt kan være utfordrende. Jeg tror det har vært bra i dette prosjektet. (Informant 12)

4.13. Område D - drift

4.13.1. Rapporterende kultur

Mellomleder i drift opplever at villigheten til å rapportere på seg selv er veldig god, og at den har blitt mye bedre om man ser tilbake i tid.

[...] Er ikke redd for å si ifra om jeg har gått over streken. Jeg registrerer kanskje ikke en farlig forbikjøring, så jeg er nok ikke av ekstremvarianten, men det som er viktig og er læring i og kunne hatt konsekvenser rapporterer jeg. (Informant 13)

Fagarbeiderne opplever også denne villigheten til å være bra. «[...] Noen små brølere kan vel gå forbi, men større hendelser blir rapportert» (Informant 16).

På videre spørsmål om hvordan villigheten er til å rapportere på andre svarer mellomleder:

Den er nok relativt bra. Som leder må man være litt smidig. Du tar de viktigste tingene. Kan liksom ikke hakke på alt, men vise litt fleksibilitet. Det er ikke alt som er behagelig, det er kanskje den vanskeligste delen spesielt som leder. [...]. (Informant 13)

Fagarbeiderne opplever at dette går greit, men at det sitter litt lengre inne. Det løses som regel med en prat, slik at personen det gjelder kan registrerer det på seg selv.

Om det er noen mulighet for å rapportere anonymt opplever mellomleder at det ikke er noen måte å gjøre det helt anonymt på, men sier at en måte er å ta det med nærmeste leder. Han nevner også varslingskanalen i organisasjonen, men at denne er rettet mer mot etikk og moral. Fagarbeiderne ville enten levert en lapp på kontoret til lederen, eller kanskje skrive det inn i rapporten at det var ønske om anonymitet.

[...] Ofte når en rapporterer blir jo dette spurt direkte om i morgenmøte, da blir det jo ikke anonymt. Det har jeg tenkt litt på. [...] Syns det stort sett er greit, men det kunne jo vært uheldig i noen situasjoner. (Informant 15)

På hvilken måte fagarbeider får tilbakemeldinger på rapportene svarer mellomleder at de får en tekst i avvikssystemet etter saksbehandling. Noen få blir avviste, men det oppfordres hele tiden til å rapportere og mellomleder opplever bra respons på dette. Fagarbeiderne opplever at tilbakemeldingen kommer som en tekst i systemet, og at det tas opp i gruppen. «[...] Er det lite rapportering blir vi pushet til å registrere flere, men det går ikke mot en person, men på gruppenivå» (Informant 15).

4.13.2. Rettferdig kultur

På spørsmål om hvordan mellomleder gir tilbakemelding på uakseptabel oppførsel opplever han at dette må tilpasses hver enkelt. «[...] Noen må få en veldig direkte tilbakemelding, og andre må man ha en veldig god forklaring på bakgrunnen. [...]» (Informant 13). Er det gjengangere sier mellomleder at han kan ta det i plenum, og opplever seg selv som en direkte leder og har klare forventninger til hva som kan forventes. Fagarbeiderne tror at de stort sett ville bli kalt inn på kontoret for en prat, men at det også noen ganger tas opp i plenum.

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

[...] Av og til kan det bli tatt opp i plenum på generelt nivå på grunn av at noen har gjort noe, da vet jo alle hvem det er snakk om. Det kan jo i noen tilfeller oppleves ubehagelig, men det er jo læringspunkt alle kan lære av. (Informant 16)

Om det holdes tilbake rapportering for at noen er redde for å få skylden opplever ikke mellomleder at det er tilfelle.

[...] Blir utstyr ødelagt, er det eneste jeg forlanger at det blir sagt ifra om, det er ingen konsekvenser. Det er i alle fall det jeg prøver å kommunisere. Gjør jeg selv noe dumt, er min strategi å legge seg helt flat. (Informant 13)

Fagarbeiderne opplever at det er takhøyde for å si i fra, og at i alle fall de mest alvorlige tingene blir rapportert.

På videre spørsmål om sanksjoner er like for alle svarer mellomleder at i teorien er det slik, men i praksis kan det være utfordrende.

[...] Det er en menneskelighet i dette. Noen er mer mottakelige. Vet du at det bare blir konfrontasjoner, så blir det til at en kvier seg litt mer. Sjelden det er snakk om sanksjoner, men kanskje å holde de vekk fra det de ikke kan håndtere. Jeg er ikke tilhenger av straff. (Informant 13)

Fagarbeiderne tror at dette ville vært ganske likt for alle, men at kanskje en fagarbeider som har vært i organisasjonen over lengre tid ville fått en strengere sanksjon enn en nyansatt, for eksempel en lærling. Ulike sanksjoner det kan være snakk om er fjerning av nøkkel/adgang, kjøreforbud eller en dialog.

4.13.3. Fleksibel kultur

Hvis fagarbeideren sitter med den beste kompetansen opplever mellomleder utelukkende at dette blir hensyntatt i beslutninger. «[...] Det er kanskje en av mine styrker, at jeg bruker kompetansen rundt meg. Jeg er jo kanskje den som kan minst av selve kraftverksdriften. Om jeg ikke hadde gjort det, hadde det vært en dårlig ledelse. [...]» (Informant 13). Fagarbeiderne opplever også at deres kunnskap blir hensyntatt.

Mellomleder opplever selv at han tilpasser seg endringer i organisasjonen, men at han er kravstor i forhold til at det må foreligge en god forklaring på endringen. Han opplever videre at endringer er viktig for å ikke stagnere.

[...] Vi aksepterer mye fjernledelse eksempelvis, dette skjønner jeg ikke hvordan er tenkt i fremtiden. Det å stille krav, gi positive tilbakemeldinger, støtte folk, ta beslutninger, jeg har mange av disse henvendelsene i løpet av uken. Hadde jeg ikke sittet lokalt, tror jeg at det bygger seg opp et trykk. Litt bekymret for dette. [...].
(Informant 13)

Fagarbeiderne opplever på sin side at de prøver å tilpasse seg endringer så godt de kan, og en fagarbeider legger til at han egentlig ikke har noe valg.

På videre spørsmål om det letes aktivt etter feil eller forbedringer opplever mellomleder at han ikke gjør dette utover det som kommer inn i rapporteringene. Fagarbeiderne opplever at de ser etter ting som ikke er som de skal, slik som å gå innom alle rom og kjenne etter unormale lukter, temperaturer, lyder, om det drypper og lignende. Det kan oppleves utfordrende i det daglige når man går oppe i det samme hele tiden, men om man velger å ta et aktivt valg for å se etter ting som kan forbedres oppleves det enklere. «[...] Tar en ekstra sjekk på rare alarmer før helgen, selv om dette ikke står noe sted» (Informant 16).

4.13.4. Lærende kultur

Informasjon rundt hendelser i organisasjonen blir ifølge mellomleder tatt opp på ukentlig møte. I forkant av dette har hendelsene blitt gjennomgått av lederne. Mellomleder opplever også at infoskjermene er en god formidlingsarena, og mange ser på denne. Fagarbeiderne bekrefter dette, denne type informasjon kommer på morgenmøte og infoskjermer. Noen ganger blir det også sendt ut en e-post med en «Heads up».

På spørsmål om det er enighet mellom leder og fagarbeider på sikkerhetskulturen opplever mellomleder dette som noe varierende. «[...] Noen er helt lojale, noen enkelttilfeller må ha mer tid på seg, men generelt sett ja. [...]» (Informant 13). En fagarbeider opplever enigheten om sikkerhetskulturen som ganske lik, og føler at alt han sier blir tatt på alvor. «[...] Av og til lurte jeg på hvor grensen går på hvor mye man skal sette fingeren på, men samtidig er ikke alt etter boka, så det stemmer jo kanskje ikke helt. [...]» (Informant 15). Den andre fagarbeideren

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

opplever at mellomleder er mer opptatt av sikkerhetskultur, selv om han også ser at det er i egen interesse å være opptatt av en god kultur.

4.13.5. Synlig ledelse

På spørsmål om mellomleder er et godt forbilde innen HMS svarer han:

Jeg tror nok jeg har blitt bedre. Jeg tar tak i de viktigste tingene, tar ting seriøst. Jeg tror min gjeng oppfatter at jeg tar ting seriøst. Jeg liker ikke all slags rigide ting, men tar det som er viktig på alvor. De vet at jeg tar sikkerheten og helsen deres seriøst.
(Informant 13)

På samme spørsmål svarer fagarbeiderne at mellomleder er et godt forbilde, fokus på skader, ser etter feil og forbedringer og bruker riktig verneutstyr.

Mellomleder har et mål om å være mye ute i «den skarpe enden», men det er mye kontortid.

[...] Det er noe med å velge hvilke øyeblikk en skal være med på og ikke nødvendigvis bare de store tingene. Også det å huske de som kanskje jobber mye for seg selv. Det er litt vanskeligere å være synlig for dem. Noen kan stikke innom kontoret flere ganger om dagen. Jeg er ikke ute daglig, men i alle fall ukentlig.
(Informant 13)

Fagarbeiderne opplever ikke at mellomleder er så mye ute, men kanskje ukentlig og når det skjer større ting.

I det daglige snakkes det om sikkerhet først og fremst på morgenmøte ifølge mellomleder, men det blir også flere dialoger og flettet naturlig inn i samtaler i løpet av dagen. Fagarbeiderne opplever at det blir snakket om sikkerhet i morgenmøter og ved planlegging av jobber, men ikke så mye ellers.

4.14. Område D - prosjekt

4.14.1. Rapporterende kultur

Mellomleder i prosjekt opplever at villigheten til å rapportere på seg selv er bra, og at det er ingenting som hindrer han i dette. Dette opplever også fagarbeiderne i prosjekt.

Dette samme opplever mellomleder på villigheten til å rapportere på andre, men at det kan være enklere mot leverandør. Fagarbeiderne opplever også at villigheten er god i prosjekt, men at det ofte løses med en prat der involverte bes om å registrere på seg selv.

Om det er mulighet for å rapportere anonymt i prosjektet svarer mellomleder at det er det forenklete avvikssystemet som blir brukt i prosjekt, og slik sett er det SHA-koordinator som leser dette og dermed ikke anonymt. Mellomleder sier videre at han ville tatt det via verneombud. Fagarbeiderne vet ikke hvordan de skulle kunne rapportere anonymt, og en av de foreslår og henge opp en lapp.

Når det gjelder tilbakemeldinger til fagarbeider på rapporteringene sier mellomleder at dette gjøres på byggemøte, på en konstruktiv måte og det settes opp en aksjonsagenda for å lukke saken raskest mulig. Fagarbeiderne opplever at mellomleder tar raskt fatt i ting, og at dette blir tatt opp i byggemøte og formidlet til flere.

4.14.2. Rettferdig kultur

På hvilken måte mellomleder i prosjekt gir tilbakemelding på uakseptabel oppførsel svarer han:

Jeg er nok litt konfliktsky, så det er ikke alltid like enkelt. Jeg har hatt flere situasjoner der folk er krangler internt, der jeg kanskje burde hatt en tydeligere rolle. Det kan jo være både positivt og negativt, om en tar parti i noe så er jo ikke det bra. Men jeg prøver å ligge litt lavt og heller snakke med begge parter på sidelinjen og ikke ta det opp i et møte. (Informant 14)

Fagarbeiderne opplever at det ville blitt tatt opp i en dialog, og en av fagarbeiderne har selv opplevd å bli tatt inn til en samtale der han fikk beskjed om hvordan det ikke skulle gjøres.

Mellomleder føler at det kan være noen mørketall på rapporteringen for at noen er redd for å få skylden. Det kan oppleves som mye styr etter noen avvik, om det for eksempel er brudd på en instruks. Fagarbeiderne opplever dette ulikt. En fagarbeider sier at i noen tilfeller kan det være at det ikke blir sagt ifra om, men ønsker ikke å si noe mer utover dette. Den andre fagarbeideren opplever at det er mer rapportering og fokus på dette i prosjekt, og viser til at man har mer folk rundt seg og vernerunder.

På videre spørsmål om sanksjoner er like for alle opplever mellomleder at det ikke er snakk om sanksjoner i organisasjonen, men har hørt om at noen har mistet rollen som leder for sikkerhet en gang. Fagarbeiderne opplever heller ikke at de har hatt noen erfaring rundt dette, men antar at det ville vært likt for alle.

4.14.3. Fleksibel kultur

På spørsmål om kunnskapen til fagarbeideren blir hensyntatt i mellomleders beslutning svarer han «Kanskje jeg av og til stoler litt for mye på dem, kan jo også være noe nytt de også ikke har vært borte i før. De kan kanskje ikke alt» (Informant 14). Fagarbeiderne tror de hadde blitt spurt til råds, men opplever at mye allerede var planlagt og satt da prosjektet startet.

Mellomleder opplever ikke seg selv som veldig flink på å tilpasse seg nye skiftende krav i organisasjonen.

[...] Når jeg startet her syns jeg det var mer moro med nye ting, men nå er det så mye at det drukner litt. Alt er ikke like bra, så jeg er ikke så flink til å tilpasse meg alt. (Informant 14)

Fagarbeiderne opplever at de er flinke til å tilpasse seg endringer, og prøver etter beste evne. Det å lete aktivt etter feil og forbedringer opplever mellomleder i prosjekt kan være utfordrende, siden han går i den samme «tralten» hele tiden. «[...] Er kanskje litt enklere for de som kommer utenifra. [...]» (Informant 14). Fagarbeiderne selv opplever at de er gode på å se om ting ikke stemmer og tar en sjekk utover eksempelvis en sjekklister.

4.14.4. Lærende kultur

Mellomleder i prosjekt informerer om hendelser ved å ta opp læringsplakater på ting som ligner på det som blir utført i prosjektet, men har også søkelys på dette i verneunder. Fagarbeideren i prosjekt opplever å få denne type informasjon på morgenmøte, byggemøte og noen ganger i en dialog med andre kollegaer.

På videre spørsmål om mellomleder tror at det er enighet om sikkerhetskulturen mellom leder og fagarbeider, opplever han at det ikke er så bra. Det kan være nye ting som skal iverksettes som ikke blir så positivt mottatt av fagarbeideren, eller at de kanskje ikke har sett seg inn i relevante HMS-dokument som gjelder for prosjektet. Fagarbeiderne opplever at det er en god

enighet om sikkerhetskulturen, og faktisk mer enighet enn i drift. De opplever mellomleder i prosjekt som veldig engasjert.

4.14.5. Synlig ledelse

Mellomleder i prosjekt opplever seg selv som et godt forbilde innen HMS. En av fagarbeiderne opplever også at mellomleder er et godt forbilde og tar det veldig seriøst. Den andre fagarbeideren opplever at han ikke ser så mye til mellomlederen i prosjekt.

På spørsmål i hvor stor grad mellomleder er ute i «den skarpe enden» svarer han en gang i uken, og legger til at han burde vært ute i prosjektet oftere. Dette oppfattes noe ulikt av fagarbeiderne seg imellom. En fagarbeider opplever at han er der ukentlig og kanskje mer, mens den andre fagarbeideren opplever at det er 2-3. hver uke.

Mellomleder opplever at han snakker om sikkerheten ved å ta det i det daglige på anlegget, men at fokus fort kan gå over på det tekniske. Ellers opplever han at det blir snakket om på vernerunder. Fagarbeiderne opplever at det blir snakket om sikkerhet ved planlegging av jobber og en av fagarbeiderne opplever nok mellomleder i prosjekt som mer på, og veldig åpen for innspill.

4.15. Risikopersepsjon i område D

Mellomleder i drift opplever ikke at hypotesen «Hendelser man først tenker på, anses som mer sannsynlig» stemmer med hans oppfatning. I prosjekt erfarer mellomleder at han er nokså enig i denne hypotesen. Fagarbeiderne opplever også at hypotesen stemmer bra med deres oppfattelse av risiko.

Videre på hypotesen «Det er mer sannsynlig med hendelser som er alvorlige» erfarer mellomleder i drift at det ikke er slik, «Nei, det er jo mange hendelser, men de er jo som regel ikke alvorlige» (Informant 13). Mellomleder i prosjekt opplever at hypotesen stemmer godt, «Ja det tror jeg, en tenker at sannsynligheten ikke er så stor, men plutselig så skjer det» (Informant 14). Fagarbeiderne erfarer at det som regel går bra, de fleste hendelsene er mindre alvorlige og av arten kutt i fingeren eller lignende.

Hvordan hypotesen «Risiko er skjebnebestemt og uunngåelig» oppleves, erfarer mellomleder i drift at dette ikke stemmer med hans oppfatning. Mellomleder i prosjekt derimot har en

annen oppfatning, «100%. Ting kommer til å skje. Du vil komme utenfor en ulykke som du ikke klarer å forutse. Plutselig er den der. Jeg tror den er uunngåelig, du kan ikke klare å gjøre noe med alt» (Informant 14). Fagarbeiderne erfarer at risiko ikke er skjebnebestemt og uunngåelig.

På hypotesen «Hvis omgivelsene tilsynelatende har blitt tryggere, opptrer jeg på en mindre trygg måte» erfarer både mellomleder i drift og prosjekt at de slapper litt mer av. Det samme opplever også fagarbeiderne. «[...] Har du sikret deg på et tak, så har du jo noe som tar deg imot og du trækker kanskje ikke like forsiktig» (Informant 15).

Mellomleder i drift erfarer at hypotesen «Jeg velger vekk informasjon som strider imot min antagelse» ikke stemmer: «Nei, innspill som motsier det en har tenkt må en selvfølgelig ta med seg. Jeg sjekker alltid opp og tar det seriøst, men det kommer jo selvsagt litt an på kilden også» (informant 13). Mellomleder i prosjekt erfarer at han noen ganger velger vekk informasjon som han ikke er enig i. Fagarbeiderne svarer at de ser igjennom det, men at de ikke tar til seg all informasjon. «[...] Om det er på engelsk, så går det rett i søpla» (Informant 16).

4.16. Svar på åpent spørsmål i område D

Tror det er enklere å følge opp sikkerheten i et prosjekt. Der er en eget rigget organisasjon som følger opp. Vi i drift driver med så enormt mye forskjellig rundt omkring. Det er ikke slik at risikoen stiger i proporsjonalitet med penger. Vi kobler derfor prosjekt og drift sammen når det kjøres prosjekt. Selvsagt tas sikkerheten på alvor i drift også, men man har ikke de samme ressursene rundt seg. (Informant 13)

Kunne tenkt meg mer innsyn i avvikssystemet til drift. Jeg vet ikke hvordan ting blir gjort i det daglige. Av og til blir jo saker registret mot drift, som skulle vært mot prosjekt. Det er også litt vanskelig å finne igjen avvik i det forenklete avvikssystemet. De blir liksom borte. Jeg synes det er rart at vi bruker to system. Det er generelt sett lite rapportering i prosjekt. Det vanlige avvikssystemet er også vanskelig å bruke, det er mye trykking for å komme seg igjennom. Jeg synes jo også det er rart at drift ikke setter på meg som tiltaksansvarlig når det gjelder prosjekt. Både adferd og samarbeidsklima kunne vært

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

bedre. Jeg prøver liksom ikke å ta dette opp i møter for at noen skal føle seg som syndebukker, prøver heller å ta det litt ved siden. Ting vil skje, det er alltid noe som er glemmt, SJA er for dårlige. (Informant 14)

I prosjekt er en nok litt mer på og mer fokus, der har man jo en SHA-koordinator og prosjektleder over en kortere periode. I drift er det litt mer «slik er hverdagen». Ved for eksempel et havari, er ting mindre planlagt og uten større forberedelser. Da blir det litt pangstart med en SJA. (Informant 15)

5. Analyse og diskusjon

I dette kapitlet vil empiriske funn bli diskutert opp imot de teoretiske perspektivene for oppgaven. Temaene er strukturert etter oppgavens forskningsspørsmål, og blir diskutert hver for seg.

5.1. F1: Hva kjennetegner sikkerhetskulturen i drift og prosjekt i organisasjonen?

5.1.1. Rapporterende kultur

I følge Reason (1997) kan det være utfordrende å overtale folk til å melde inn kritiske hendelser og nestenulykker, spesielt om det innebærer å melde inn sine egne feil eller feilhandlinger. Det er ikke alltid like enkelt for informanten å se verdien av rapporteringen (Reason, 1997).

Funn i drift er at villigheten til å rapportere på seg selv og andre er gjennomgående god hos både mellomledere og fagarbeidere. Villigheten oppleves å være noe mindre når det kommer til å rapportere på andre, og at det som regel løses med at den det gjelder melder inn på seg selv etter at en mellomleder eller fagarbeider har hatt en prat med vedkommende. Årsaken kan være at det kan gå utover tillitsforholdet med kollegaen, eller at kollegaen kan få utfordringer med ledelsen, slik Reason (1997) beskriver det. Ingen av de spurte fagarbeiderne opplever derimot at de holder tilbake rapportering, og sier det er «en åpen policy» og takhøyden er stor. Flertallet i drift sier at de rapporterer for å lære av hendelsene, og for at det ikke skal skje igjen. Dette stemmer godt med Reasons (1997) argument om at det er viktig å se verdien av rapporteringen. En fagarbeider i område A opplever noen ganger at det ikke er hensiktsmessig å rapportere på andre fordi de «gjør som de vil», og at dette er typisk hos noen av de eldre ansatte. Dette funnet støttes også av tidligere forskning der en har funnet at sikkerhetskulturen er bedre blant de yngre, og at erfaring kan resultere i at man tar større sjanser (Hansen, 2022). En annen studie viste at de over 30 år ikke hadde tilstrekkelig opplæring rundt rapportering og i større grad mente at ofte kunne ikke arbeidsoppgaver gjennomføres i henhold til sikkerhetsprosedyren (Remme, et al., 2007). På den andre siden kan det skje at bagateller og mindre hendelser ingen andre har sett ikke blir rapportert, en årsak kan være at verdien ikke blir sett eller at det er vanskelig å si ifra om sin egen feilhandling slik Reason (1997) hevder.

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

I prosjekt opplever mellomlederne at villigheten utelukkende er god til å rapportere både på seg selv og andre av mellomlederne. En fagarbeider derimot svarer at det kan oppfattes som merarbeid og at det kan gå utover fremdriften, dette er i samsvar med Reason (1997) sin beskrivelse at utfordringer med ledelsen kan være en brems for rapportering. En annen fagarbeider opplever at rapporteringen er mer belyst i prosjekt, og villigheten til å rapportere er større enn i drift, og begrunner det med at det er satt klarere mål på forventet rapportering i gjennomføringsfasen i prosjekt.

Reason (1997) beskriver suksessfaktorer som kan avgjøre både kvalitet og kvantitet på rapportering, og vektlegger flere faktorer for å oppnå en følelse av tillit. Dette går på konfidensialitet, garanti mot disiplinærsaker og adskilte avdelinger som samler inn for analyse og en annen avdeling som kan ilegge sanksjoner.

I drift kommer det frem at det ikke er noen måte å rapportere anonymt på. En av mellomlederne svarer at han kan huke av for «konfidensiell» i rapporten, men at melder og saksbehandler vil se hverandres navn. Samtlige mellomledere i drift er orientert om organisasjonens varslingskanal, men denne er mer rettet mot brudd på etiske retningslinjer. Denne kanalen blir ikke nevnt av noen fagarbeidere i drift. Fagarbeiderne i drift har ulike tilnærminger på hvordan de kunne rapportert anonymt, gå via tillitsmann/verneombud, levere en lapp til lederen, eller skrive inn i rapporten at de ønsket mest mulig anonymitet. En av fagarbeiderne har tenkt på at rapportene ofte blir tatt opp i plenum, og at dette kan være uheldig i noen situasjoner. En annen av fagarbeiderne tror anonym rapportering kunne vært en god ting, og viser til at det kan være noen sperrer for å rapportere. Tillit er helt essensielt, og i motsatt fall kan rapportering utebli. Tillit må opparbeides over tid og systemet må vise at det holder lovnader for å få de tvilende til å rapportere (Reason, 1997).

I prosjekt kommer det heller ikke frem noen klar måte å rapportere anonymt på. To av mellomlederne viser til medarbeiderundersøkelsen, men at denne viser alder og oppmøtested. To av mellomlederne nevner også organisasjonens varslingskanal. I prosjekt ville de fleste av fagarbeiderne tatt det via verneombud, leder eller med en lapp.

Selv om villigheten til å rapportere anses som god, kan det stilles spørsmål om den kunne ha blitt enda bedre om muligheten til å rapportere anonymt var til stede i både drift og prosjekt.

En annen suksessfaktor for å oppnå godt resultat på rapportering er ifølge Reason (1997) nyttig, rask, tilgjengelig og forståelig tilbakemelding til de som har rapportert.

I drift gir mellomlederne generelt tilbakemelding i plenum på morgenmøter. Fagarbeiderne får en tilbakemelding i form av en tekst i avvikssystemet i tillegg. Flere av fagarbeiderne opplever til tider korte svar i tilbakemeldingene, og savner å bli mer involvert og få mer utfyllende tilbakemeldinger. Dette funnet kan tyde på at det er et behov for flere nyttige og forståelige tilbakemeldinger for å opprettholde en god rapporterende kultur ifølge Reason (1997).

I prosjekt blir rapportene registrert i det forenklete avvikssystemet uten arbeidsflyt til leder eller saksbehandler. Det er som oftest prosjektets SHA-koordinator som registrerer og lukker disse. Mellomlederne i prosjekt opplever på denne måten ikke samme forhold til tilbakemelding som i drift, men rapportene blir tatt opp på byggemøte og noen ganger morgenmøte. En mellomleder sier at han gir muntlig tilbakemelding, en annen mellomleder sier at det ikke er noen god måte å gjøre dette på i prosjekt. Fagarbeiderne opplever tilbakemeldingene bedre enn mellomlederne i prosjekt. Alle, bortsett fra en, synes de får raske og konstruktive tilbakemeldinger av mellomleder. Funnet viser derfor noe sprikende oppfattelse av tilbakemeldinger fra mellomleder til fagarbeider i prosjekt. Det kan være vanskelig å si hvorfor dette oppfattes ulikt, fagarbeiderne opplever nyttige og forståelige tilbakemeldinger som støttes av Reason (1997) sin beskrivelse av en god rapporterende kultur. Samtidig er det rimelig å hevde at mellomlederne opplever tilbakemeldingene på rapporteringene som mangelfulle. En årsak kan være at de ikke har samme eierskap til rapportene, da systemet ikke involverer mellomlederne i prosessflyten med tiltak og lukking av rapporten.

5.1.2. Rettferdig kultur

For å bygge en rettferdig kultur er det ifølge Reason (1997) viktig å balansere de utrygge handlingene og de få dårlige oppførslene. Det vil heller ikke ifølge Reason (1997) være akseptabelt å straffe alle usikre handlinger og feil uten å se på omstendighetene, men en

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

generell immunitet mot disiplinære følger eller sanksjoner kan heller ikke gis for alle typer handlinger.

I drift svarer mellomlederne at de generelt ville gitt tilbakemelding på uakseptabel oppførsel under fire øyne, men at dette også veldig sjelden er nødvendig. En mellomleder opplever å måtte nyansere tilbakemeldingene, noen trenger mer direkte tilbakemeldinger og andre må ha en god forklaring på begrunnelsen av tilbakemeldingen. Dette støttes av Reason (1997) som hevder at det er viktig å se på årsakene rundt hendelsen eller feilen. Fagarbeiderne opplever stort sett at det ville blitt tatt opp på tomannshånd.

Mellomlederne i prosjekt opplever også at dette ville bli tatt opp i en dialog med vedkommende som hadde oppført seg uakseptabelt. Fagarbeiderne virker enige i dette, og en av de forteller også om at han har blitt tatt inn til samtale der han fikk beskjed hvordan det ikke skulle gjøres.

Når det gjelder spørsmålet om informasjon eller rapportering blir holdt tilbake fordi noen er redde for å få skylden, opplever to av mellomlederne i drift at dette ikke stemmer. En mellomleder tenker at det kan være noen mørketall for å verne om kollegaer eller at en føler at en har dummet seg ut. En annen mellomleder opplever at noen ansatte kvier seg for å rapportere, etter å ha opplevd granskinger i organisasjonen. Dette stemmer med Reason (1997) sin beskrivelse av at bare en eneste rapportering som får negative følger av ulik form, kan undergrave systemet og stoppe opparbeidet rapporteringsflyt. Westrum og Adamski (2009) beskriver at i en organisasjon med høy integritet betraktes feil som anledninger til å undersøke, men ikke for å finne skyld og utøve noen form for straff. For å få et godt grunnlag for læringsutbytte i en organisasjon er det viktig med tillit mellom ansatte og ledelsen. Funn hos en mellomleder i drift stemmer godt med Westrum og Adamski (2009) sin beskrivelse; «[...] Blir utstyr ødelagt, er det eneste jeg forlanger at det blir sagt ifra om, det er ingen konsekvenser. Det er i alle fall det jeg prøver å kommunisere. [...]» (Informant 13).

Mellomlederne i prosjekt opplever også tilbakehold av rapportering som todelt. To mellomledere tror ikke informasjon blir holdt tilbake, mens to mellomledere tror at det nok finnes mørketall her, men helst på mindre ting. En mellomleder har også opplevd selv å ikke blitt hørt av sin leder. Funnet støttes også av tidligere forskning der ledere i kraftbransjen

erfarte at det til tider var vanskelig å rapportere på seg selv eller andre (Skotnes, et al., 2017). Alle fagarbeiderne i prosjekt erfarer at all rapportering kommer på bordet, bortsett fra en, men han ønsker ikke å kommentere det ytterligere. I prosjekt opplever også de fleste fagarbeiderne at det er mye fokus på rapportering, samtidig som en har mye folk rundt seg som uansett vil se om ting skjer. Funnet kan tyde på at fokus på rapportering er høyere enn i drift. Det kan forklares med tydeligere målsettinger på forventet antall rapporteringer i prosjekt over en kortere periode. På videre funn om at ting registreres som følge av at det har blitt sett av flere, kan spørsmål om det hadde blitt registrert om ingen hadde sett det være legitimt.

Generelt sett kan det hevdes at mellomlederne i både prosjekt og drift har et litt annet syn på om rapportering holdes tilbake fordi noen er redd for å få skylden enn fagarbeiderne. Funnet viser at mellomlederne, som nevnt tidligere, tror det kan være mørketall her. Svakheter rundt dette spørsmålet kan ha sammenheng med at det er fagarbeiderne selv dette hovedsakelig dreier seg om, og at de på den måten «inkriminerer» seg selv ved å svare at de holder tilbake informasjon. På den andre siden kan det være tegn på at det oppleves å være en rettferdig kultur i organisasjonen og at mellomlederne har et åpent syn på at underrapportering kan forekomme på grunn av bekymring eller frykt i ulik grad.

I drift opplever mellomlederne en rettferdig kultur i form av at alle blir behandlet likt. En mellomleder tilføyer også at dette nok er litt lettere i teori enn praksis, siden det er menneskelige faktorer som spiller inn her. Fagarbeiderne har alle en opplevelse av å bli behandlet på samme måte. Funnet stemmer godt overens med Reason (1997) som beskriver at en helt rettferdig kultur er et uoppnåelig ideal, men at det imidlertid er mulig at flertallet i organisasjonen deler troen på at det kan være en rettferdig kultur.

Funn i prosjekt er sammenfallende med drift, det oppfattes som en rettferdig kultur og lik behandling av alle, både mellomledere og fagarbeidere.

5.1.3. Fleksibel kultur

Mellomlederne i drift opplever at de er gode på å ta med seg fagarbeiderens kompetanse og kunnskap i beslutninger. Funnet samsvarer med Reason (1997) som hevder at avgjørelser må tas av den som innehar den beste kompetansen og Weick og Sutcliffe (2007) som mener at

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

ansatte bør dele kunnskap og læring etter hendelser. Funnet hos fagarbeiderne i drift støtter også dette, de har god erfaring med å bli inkludert i beslutninger.

Mellomlederne i prosjekt opplever også å ta med fagarbeiders kunnskap i beslutninger. Fagarbeiderne opplever stort sett å bli hensyntatt i beslutninger, men tre av fagarbeiderne, i henholdsvis prosjekt A og D, opplever at mye allerede er bestemt når prosjektet starter. Mulige årsaker til at de ikke føler seg hensyntatt kan være av flere grunner. I prosjekt A oppfattet fagarbeiderne dette ulikt, men i prosjekt D hadde begge fagarbeiderne samme oppfatning. Hva som er årsaken til at de ikke har opplevd å ha vært involvert i planlegging og beslutninger i prosjektet er vanskelig å si. På den ene siden kan det være at det ikke var avklart at disse fagarbeiderne skulle være med når planleggingen pågikk. På den andre siden kan involvering ha blitt uteglemt av mellomleder til tross for at mellomleder i prosjekt D selv mener han har hensyntatt deres kunnskap i sine avgjørelser, til og med at han stolte litt for mye på de noen ganger. Det er også en mulighet at fagarbeiderne opplever at de har blitt for sent eller for lite involvert. Funnet kan i lys av dette være en manglende betingelse for at den rette beslutningen er tatt av de som innehar den beste kompetansen ifølge Reason (1997). Videre kan den felles forståelsen av hva som er nødvendig å gjøre dersom en situasjon eller belastning oppstår i prosjektet være problematisk. Ved manglende deling og læring av tidligere hendelser i planleggingsfasen kan viktige elementer ha blitt utelatt (Weick & Sutcliffe, 2007).

I drift opplever både mellomledere og fagarbeidere at de tilpasser seg endringer i organisasjonen, men at det er lettere å akseptere om det foreligger en god forklaring til grunn. Det er tidvis mye endringer og det oppleves utfordrende å både fange opp endringene, og å se at dette øker sikkerheten. Dette kan indikere at organisasjonen må investere mer i både kvalitet, erfaring og motivasjon i førstelinjen ifølge Reason (1997).

Mellomledere og fagarbeidere i prosjekt opplever å tilpasse seg til skiftende krav og endringer, men at det er viktig å se nytten av endringen.

I drift opplever to av mellomlederne at de leter aktivt etter feil, mangler og forbedringer. De erfarer at det er viktig å detektere farlige situasjoner både når det gjelder arbeidsmetode og utstyr. De to andre mellomlederne i drift erfarer at det ikke gjør dette godt nok. Fagarbeiderne erfarer alle at de leter aktivt etter feil og forbedringer. De opplever å gå utover sjekklister for å

se og kjenne om ting ikke er som vanlig, men også å se om ting kan gjøres sikrere. «Vi har jo en stolthet og tilhørighet som gjør at vi automatisk vil få det bedre, [...] det gagnar oss til slutt» (Informant 4). Dette stemmer godt overens med Weick og Sutcliffe (2007) og Engen et al. (2016) at resiliens i stor grad er til stede i drift, evnen til å tilpasse seg når noe har skjedd, og når rutiner og prosedyrer er mangelfulle.

Mellomlederne i prosjekt erfarer nok å være mer passive når det gjelder å lete aktivt etter forbedringer og feil, selv om de opplever at de sier ifra om de ser noe. Fagarbeiderne i prosjekt opplever at de leter noe, men at dette oppleves enklere i driftssammenheng. I et prosjekt oppleves det som at man er mer «fastlåst» på ett sted, og at det til tider kan oppleves som det er mye som skal gjøres på kort tid som vanskeliggjør det å fange opp mangler eller forbedringer. Dette står i motsetning til Tinnmannsvik (2008) sin teori, som legger vekt på at prosedyrer og regler for hvordan arbeidsoperasjoner utføres, bør være under løpende kritisk vurdering om sikkerhetssystemet skal kunne utøves på en effektiv måte.

5.1.4. Lærende kultur

Ifølge Engen et al. (2016) er det viktig at lederne er villige til å ta lærdom av hendelser og formidle denne kunnskapen vider til de ansatte.

I drift blir hendelser, rapporteringer og andre læringspunkt tatt opp på morgenmøte i plenum. Fagarbeiderne opplever også å få informasjon via infoskjermer, organisasjonens sosiale medieplattform og noen ganger på e-post.

I prosjekt ble samme type informasjon stort sett gitt på morgenmøter og byggemøte. Både drift og prosjekt støtter Engen et al. (2016) sine synspunkt på god læring av hendelser. En av fagarbeiderne i prosjekt opplevde derimot ikke at det var noe godt system på denne informasjon. I følge Reason (1997) er en lærende kultur enklest å konstruere, men vanskeligst å få til å fungere. Videre hevder han at den enkleste delen går på observasjon ved å se etter detaljer, refleksjon ved å analysere og rapportere og å skape ved å planlegge og utvikle. Den vanskelige delen er å handle eller iverksette etter læring, og mest sannsynlig den årsaken som vil skape utfordringer i en lærende kultur. Svakheter i spørsmålet er at det kommer utydelig frem hvilke opplevelser informantene har av effekten til informasjonen og læringen,

og det vanskeliggjør videre funn om iverksetting eller handling er en utfordring eller ikke, i både drift og prosjekt i organisasjonen. En annen svakhet som ikke kommer frem i empirien, er i hvor stor grad informantene aktivt leter etter informasjon. Ifølge Westrum og Adamski (2009) forbedrer en organisasjon som leter aktivt etter informasjon sikkerheten, og er typisk for er fellekskap med god dømmekraft. Et slikt system dyrker aktivt gode ideer og interne kritikere.

Det må være enighet mellom ledere og ansatte for å styrke den lærende kulturen. En felles bevisstgjøring eller «mindfulness» i organisasjonen vil gi grunnlag for en helhetlig kultur (Weick & Sutcliffe, 2007).

I drift oppleves det ulike syn på om det er enighet mellom leder og fagarbeider om sikkerhetskultur. To av mellomlederne som erfarer at det er noe ulikt syn, opplever at det kan ha med alder å gjøre, noen av de eldre kan oppleves som vanskeligere å endre og sette seg mer i motstand til nye ting. Dette er funn som støttes av tidligere forskning om alder og sikkerhetskultur. En studie viste at sikkerhetskulturen forstås bedre av de yngre, noe som kan settes i sammenheng med utdanning og opplæring (Hansen, 2022). Skotnes, et al. (2017) sin rapport viser også til funn av høyere sikkerhetsengasjement hos de yngre. En fagarbeider opplever også at det er uenighet mellom leder og fagarbeider, og erfarer også at denne har blitt dårligere over tid. Han opplever at ting har blitt gjort som ikke burde blitt gjort og setter det i sammenheng med manglende involvering i planlegging. Resten av informantene i drift opplever at enigheten er god hos mellomleder og fagarbeider om sikkerhetskulturen. Sett i et slikt lys kan det stilles spørsmål om det eksisterer en felles bevisstgjøring eller «mindfulness» i drift slik Weick og Sutcliffe (2007) beskriver som en viktig del av en lærende kultur.

I prosjekt opplever tre av fire mellomledere enighet om sikkerhetskulturen mellom leder og fagarbeider. Fagarbeiderne opplever alle at det er enighet rundt temaet, og to av disse opplever også at enigheten er større enn i drift. En fagarbeider erfarte at de gjentatte ganger fikk beskjed om å ikke la seg stresse, og ta den tiden de trengte. «[...] Da ble sikkerheten tatt på alvor» (Informant 7). Funnet antyder at det oppleves mer enighet om sikkerhetskulturen i prosjekt og at en er nærmere en felles bevisstgjøring eller «mindfulness» enn i drift, slik Weick og Sutcliffe (2007) hevder bør være til stede i en lærende kultur.

5.1.5. Oppsummering på F1

Halvparten av informantene har en opplevelse av at sikkerheten har et større fokus i prosjektsammenheng enn i drift. Det erfares at prosjektet har en satt organisasjon med flere ressurser, dedikert HMS-personell, mer spisset innsats, morgenmøter med samme personale, felles mål og samme fokus på arbeidsoppgavene som skal utføres. I drift oppleves det at det blir litt mer «syndet» i små og rutinemessige jobber, sikker jobb analyse uteblir i forkant av en jobb, mindre planlegging og risikovurdering. Van Maanen og Barley (1983) definerer en subkultur som en undergruppe i en organisasjon som jevnlig samhandler med hverandre. Undergruppen identifiserer seg som tydelig, de deler kollektive persepsjoner på virkeligheten og det er enighet blant de fleste på problematiske utfordringer. Det er flere likheter mellom denne definisjonen og opplevelsen hos informantene i prosjekt. Funnet i drift kan også tyde på at der er en egen subkultur, som ifølge Bang (2013) kan karakteriseres som nær og hyppig kontakt mellom medlemmene, felles erfaringer og felles personlige preg. På den annen side vil det ifølge Bang (2013) ta lang tid å danne en subkultur, mennesker må gjøre seg felles erfaringer over en relativt lang periode for å kunne dele måter å håndtere utfordringer på. Prosjektene i denne oppgaven har en varighet på ett til to år, og det kan stilles spørsmål om dette kan defineres som en relativ lang periode.

Videre viste resultatene at flere av informantene til tider erfarer at samarbeidet mellom prosjekt og drift kunne fungert bedre. Det oppleves et skille og at det kan bli litt skylding på hverandre. I følge Bang (2013) legger differensieringsperspektivet vekt på inkonsistenser i kulturen og at det er mangel på konsensus i forhold til hvilke kulturer organisasjonen preges av. Bang (2013) beskriver også at det er flere kilder enn bare ledelsen som påvirker kulturens innhold. Funnet stemmer med Bang sin beskrivelse av at differensieringsperspektivet er summen av alle subkulturene i en organisasjon og forholdet de har seg imellom, i motsetning til en helhetlig organisasjonskultur som baserer seg på integrasjonsperspektivet.

To mellomledere i henholdsvis drift og prosjekt erfarer at de savner innsyn i hverandres avvikssystem. Mellomleder i drift erfarer at han ikke ser rapporter i det forenklete avvikssystemet til prosjekt. Mellomleder i prosjekt opplever ikke å ha innsyn i drift sitt avvikssystem, og erfarer at det av og til kan være feilregistrering som er årsaken. I følge Reason (1997) er grensesnittet til avvikssystemet en suksessfaktor for å kunne avgjøre både

kvalitet og kvantitet av innrapporterte hendelser. Sett i lys av mellomledernes opplevelser kan det tenkes at brukergrensesnittet kunne utvikles på en mer effektiv og transparent måte på tvers av drift og prosjekt i organisasjonen.

5.2. F2: Hvilke betydning har mellomleders synlighet ute i «den skarpe enden» i drift og prosjekt i organisasjonen?

I sikkerhetsaktiviteter i organisasjoner med få ulykker, viser tidligere forskning at toppledelsen var personlig involvert og påfallende fraværende i organisasjoner med mange ulykker (Cohen, et al., 1975; Shafai-Sahrai, 1971).

5.2.1. Drift

Mellomlederne i drift opplever selv for så vidt at de er gode forbilder innen HMS, men at de kan bli bedre på noen felt. En mellomleder erfarer at fagarbeiderne vet at han tar sikkerheten og helsen deres seriøst. En fagarbeider erfarer noen ganger at mellomleder kan ta uoverveide beslutninger og anser han derfor ikke som et godt forbilde. En annen fagarbeider opplever at det er av og til er litt forskjell på hva som blir sagt og hva som blir gjort. «Vi hadde alltid tid til å jobbe sikkert, men når alt kom til alt, så hadde vi ikke det» (Informant 3). Denne opplevelsen samsvarer ikke med foreslått tiltak i rapporten til Skotnes, et al. (2017) der det foreslås at ledere må tørre å si at sikkerheten er viktigst, selv om det går på akkord med fremdriften.

I drift er det et funn hos samtlige at informantene opplever mellomlederne for lite ute i den skarpe enden. Mellomlederne erfarer at dette er på grunn av mye administrativt arbeid på kontoret, selv om alle opplever et ønske om å være mer synlig ute. En av mellomlederne uttrykker også bekymring over trenden på at fjernledelse er akseptert i organisasjonen. «[...] Det å stille krav, gi positive tilbakemeldinger, støtte folk, ta beslutninger, jeg har mange av disse henvendelsene i løpet av en uke. Hadde jeg ikke sittet lokalt tror jeg det bygger seg opp et trykk. [...]» (Informant 13). Funnet samsvarer med at effektiv sikkerhetsledelse også er mer personlig, ledere som kjenner sine egne effekter på relasjoner, teamet, og kulturen, vil gjøre seg selv mer robust og motstandsdyktige i møte med de virkelige problemene og naturlige utfordringene med lederskap (Krause & Weekley, 2005). Fagarbeiderne opplever at de ønsker å se mer av mellomleder ute i den skarpe enden, og sitter også med en opplevelse

av at kontorjobb opptar mye av deres tid. Krause og Weekley (2005) beskriver i sin artikkel om sikkerhetsledelse at involvering av medarbeidere i den skarpe enden er en nødvendig betingelse. Involvering av de ansatte på en effektiv måte er en lederoppgave. Rapporten til Skotnes, et al., (2017) formidler også viktigheten av at leder er synlig ute i felt. Informantene opplever at det snakkes en god del rundt sikkerhet i det daglige, det starter med morgenmøter og fortsetter ved planlegging av jobber.

5.2.2. Prosjekt

Funn i prosjekt er at mellomlederne stort sett også opplever seg selv som gode HMS-forbilder, både med bruk av korrekt verneutstyr og adferdsmessig. Fagarbeiderne erfarer i stor grad også at de ser på sine mellomledere som gode forbilde, og at de blir tatt på alvor. Funnet blir støttet av foreslått tiltak i rapporten til Skotnes, et al. (2017) om at ledere bør gå foran som et godt eksempel, og vise med prioriteringer og handlinger at HMS er viktig.

I prosjekt opplever informantene at mellomlederne kunne vært mer ute i den skarpe enden, men funnet er ikke like klart som i drift, stort sett er erfaringene at mellomleder er innom prosjektet nesten ukentlig forbindelse med vernerunde og byggemøte. Mellomlederne selv opplever nok at de kunne vært ute mer. I følge Krause og Weekley (2005) krever effektiv sikkerhetsledelse en grundig forståelse av systemene som kontrollerer farene. Det kan hevdes at i prosjekt med mange ulike risikofylte arbeidsoppgaver over et mindre tidsaspekt er viktigheten av mellomleders involvering og tilstedeværelse nødvendig for å unngå skader og andre hendelser. Det erfares at det er mye dialog om sikkerhet i prosjektet av både mellomledere og fagarbeidere. En fagarbeider opplever at det snakkes mer om sikkerhet enn i drift. En annen fagarbeider erfarer at det blir mye snakket om at fremdriften ikke skal gå utover sikkerheten, som støttes av rapporten til Skotnes, et al. (2017) på tidligere nevnte foreslåtte tiltak. Skotnes, et al. (2017) foreslår videre at ledere må forplikte seg og prioritere sikkerhet, som stemmer overens med funnet.

5.3. F3: Er det forskjell på risikopersepsjon hos mellomleder og fagarbeider drift og prosjekt i organisasjonen?

5.3.1. Mellomledere i drift

To av mellomlederne opplever hypotesen «Hendelser man først tenker på, anses som mer sannsynlig» stemmer godt med deres egen oppfatning av risiko. Denne reaksjonen er ifølge Engen et al. (2016) en kognitiv heuristikk eller intuisjon, der tommelfingerregelen blir brukt i stedet for å balansere nytteverdi eller maksimere gevinsten.

Ingen av mellomlederne i drift erfarer at de er enige i hypotesene «Det er mer sannsynlig med hendelser som er alvorlige» eller at «Risiko er skjebnebestemt og uunngåelig».

Hypotesen «Hvis omgivelsene tilsynelatende har blitt tryggere, opptrer jeg på en mindre trygg måte» relateres til teorien om risikokompensasjon. Risikokompensasjon er knyttet til observasjoner på menneskelig adferd når omgivelsene tilsynelatende er tryggere (Engen, et al., 2016). Dette samsvarer med at tre av mellomlederne opplever at de muligens slapper litt mer av om arbeidsstedet er sikret. Den tredje mellomlederen erfarer derimot at han alltid har marginen på sin side og oppfordrer også sine fagarbeidere til dette.

To av mellomlederne bekrefter at hypotesen «Jeg velger vekk informasjon som strider imot min antagelse» stemmer. Informant 9 opplever at informasjonen til tider er omfattende og kommer i flere kanaler og det kan være vanskelig å ta innover seg alt. Ifølge Engen, et al., (2016) går informasjonsutvelgelse på å analysere hvilke kriterier som ligger til grunn for å vite hva som skal vektlegges. En faktor er evne til å velge ut informasjonen avhengig av tilgang til informasjon, tilstrekkelig tid til å bearbeide informasjonen og i hvilken grad forstyrrende element er til stede. (Engen, et al., 2016). Funnet kan tyde på at det kan være utfordrende å finne rett informasjon og videre sortere ut det som er relevant. Færre kanaler og en type filtrering av informasjon, kunne ha forenklet informasjonsutvelgelsen i organisasjonen. Informant 5 erfarer at det ikke alltid er han selv som vet best. Funnet kan støttes av Engen et al. (2016) som beskriver en annen faktor for å velge ut informasjon er motivasjon. Motivasjon kan være basert på ulike personlige interesser, verdier og refleksjoner.

5.3.1. Mellomledere i prosjekt

Tre av mellomlederne i prosjekt erfarer at hypotesen «Hendelser man først tenker på, anses som mer sannsynlig» stemmer godt. Funnet stemmer med Engen, et al. (2016) sin teori på kognitive heuristikker. Den fjerde mellomlederen erfarer at det er mer sannsynlig med de hendelsene som ikke er tenkt på i forkant.

Tre av mellomlederne i prosjekt erfarer at de er uenige i hypotesen «Det er mer sannsynlig med hendelser som er alvorlige». Den fjerde mellomlederen, informant 14, opplever at hypotesen stemmer bra. Forsking innen psykometri viser ifølge Engen, et al. (2016) at mennesker forholder seg på en annen måte til risiko enn hva «objektive» sannsynligheter og frekvenser tilsier. Dette kan spores tilbake til da vi måtte forholde oss til farer i naturen. Ofte ble fire strategier benyttet for å overleve; flykte, kjempe, spille død eller eksperimentere (Engen, et al., 2016). Funnet kan tyde på at den fjerde mellomlederen i prosjekt opplever en psykometrisk tilnærming til risikopersepsjon. Svakheter ved dette tema er at det kunne oppfattes som litt vanskelig å forstå hypotesen, flere av informantene måtte bruke noe tid på å analysere setningen. Det er derfor uklart om dette var informantenes egentlige oppfatning.

Hypotesen «Risiko er skjebnebestemt og uunngåelig» er tre av mellomlederne i prosjekt uenig i. Informant 14 derimot opplever at det vil komme en ulykke som ikke kan forutses, og at det ikke er noe som kan forhindre denne ulykken i å skje. En kategori innen persepsjon er semantiske bilder, noen personer baserer sin risiko på sin egen konstruerte virkelighet. Et eksempel på dette kan være oppfatningen om at risiko er skjebnebestemt og uunngåelig eksiterer, vi rammes av hendelser og det er ingen ting vi kan gjøre for å beskytte oss mot dette (Engen, et al., 2016). Funnet kan tyde på at en mellomleder i prosjekt, informant 14, opplever risiko i form av semantiske bilder.

Tre av mellomlederne erfarer at de er enige i hypotesen «Hvis omgivelsene tilsynelatende har blitt tryggere, opptrer jeg på en mindre trygg måte». Alle tre opplever at de slapper litt mer av. Funnet stemmer med Engen, et al. (2016) sin beskrivelse på at risikokompensasjon fungerer vanligvis slik at når en person oppfatter en situasjon med mindre risikoer, økes incentivene til personlig risiko tilsvarende med at den opplevde risikoen avtar.

Tre av mellomlederne i prosjekt erfarer ikke at hypotesen «Jeg velger vekk informasjon som strider imot min antagelse» stemmer med deres egne opplevelser. Den fjerde mellomlederen opplever at han noen ganger velger vekk informasjon han ikke er enig i. Funnet hos den fjerde mellomlederen kan ifølge Engen, et al. (2016) tyde på at dette går på motivasjonsdelen i informasjonsutvelgelsen. Motivasjon vil basere seg på ulike personlige interesser, verdier eller refleksjoner. Svakheter med dette spørsmålet er at årsaken til hvorfor informasjon han er uenig i velges vekk, ikke kommer frem i intervjuet.

5.3.1. Fagarbeiderne

Seks av fagarbeiderne opplever hypotesen «Hendelser man først tenker på, anses som mer sannsynlig» stemmer godt med deres egen oppfatning. De to siste fagarbeiderne opplever at det er det mest uforutsigbare som har en tendens til å skje. Funnet viser at flertallet av fagarbeiderne bruker den normale eller fornuftige reaksjonen i sin tilnærming av risikopersepsjon. Dette stemmer med Engen, et al. (2016) sin beskrivelse av intuisjon eller kognitive heuristikker, tommelfingerregelen blir oftest benyttet i stedet for å beregne en nytteverdi.

Ingen av fagarbeiderne erfarer at de er enige i hypotesene «Det er mer sannsynlig med hendelser som er alvorlige» eller at «Risiko er skjebnebestemt og uunngåelig».

Fem av fagarbeiderne erfarer at hypotesen «Hvis omgivelsene tilsynelatende har blitt tryggere, opptrer jeg på en mindre trygg måte» stemmer med deres egen opplevelse. Tre av fagarbeiderne opplever at de at de ikke opptrer mindre trygt om arbeidsstedet er sikret. Funnet viser at flertallet risikokompenserer. Denne type kompensasjon skjer når en person oppfatter å være i en situasjon med mindre risiko, opplevd risiko avtar og incentiv til personlig risiko økes (Engen, et al., 2016).

På hypotesen «Jeg velger vekk informasjon som strider imot min antagelse» erfarer seks fagarbeidere at ikke stemmer med deres oppfatninger. To av fagarbeiderne, begge fra område D, erfarer at de ikke alltid tar til seg informasjonen som kommer. Det legges også til av den ene fagarbeideren at om informasjonen kommer på engelsk, blir den utelatt. Funnet kan ifølge Engen, et al. (2016) tyde på at språkbarrierer kan være et forstyrrende element i å evne det å

innhente rett informasjon. Det kan også ha sammenheng med motivasjonen til fagarbeider, som tidligere nevnt går på personlige interesser, verdier eller refleksjoner.

Fagarbeiderne representerer både drift og prosjekt. Det kan være en svakhet at det ikke kommer frem om risikopersepsjon oppleves ulikt av fagarbeiderne når de jobber i de to forskjellige enhetene.

5.3.2. Oppsummering på F3

Hvordan mennesker velger, utveksler og vurderer informasjon påvirkes av risikopersepsjon. Ved en hendelse, oppstår det mentale prosesser som påvirker menneskets vurdering av konsekvens og sannsynlighet for å kunne vurdere om dette er akseptabelt (Engen, et al., 2016). Funn i oppgaven viser at risikopersepsjon går i ulike retninger, og informantenes risikopersepsjon baserer seg på en personlig oppfatning av virkeligheten.

Hyppigste funn hos informantene på oppfattelse av risiko preges av kognitive heuristikker (intuisjon), risikokompensasjon og informasjonsutvelgelse. Ifølge Engen, et al. (2016) er kognitiv heuristikk den normale fornuftige reaksjonen som utløses etter informasjonen er mottatt. Tidligere studier viser at folk flest velger en tilfredsstillende løsning, og det kan tyde på at informantene i denne studien også tenker i denne retningen. En fallgrube med risikokompensasjon kan ifølge Engen et al. (2016) være at arbeidsstedet oppfattes tryggere enn det faktisk er om ulykker og hendelser har uteblitt over lengre tid, selv om dette er en omstridt teori. Videre er det også et funn at flertallet av informantenes oppfattelse av risiko ikke preges av psykometriske faktorer og semantiske bilder.

I følge Reason (1997) kjennetegnes kultur blant annet av konsensus, alle skal dele de samme verdiene og antagelsene. Positiv sikkerhetskultur i en organisasjon er preget av kommunikasjon basert på felles opplevelser av sikkerhet. Selv om funnet ikke støtter konsensus, sees likheter på de vanligste måtene å tenke på.

Det er rimelig å hevde at risikopersepsjon oppleves relativt likt av mellomledere og fagarbeidere i drift og prosjekt, se oppsummering i Tabell 4.

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

Tabell 4 Oppsummering - hypoteser om risikopersepsjon

Hypotese	Mellomledere Drift (4 informanter)	Mellomledere Prosjekt (4 informanter)	Fagarbeidere Drift & prosjekt (8 informanter)
Hendelser man først tenker på, anses som mer sannsynlig	<p>■ Enig ■ Uenig</p>	<p>■ Enig ■ Uenig</p>	<p>■ Enig ■ Uenig</p>
Det er mer sannsynlig med hendelser som er alvorlige	<p>■ Enig ■ Uenig</p>	<p>■ Enig ■ Uenig</p>	<p>■ Enig ■ Uenig</p>
Risiko er skjebnebestemt og uunngåelig	<p>■ Enig ■ Uenig</p>	<p>■ Enig ■ Uenig</p>	<p>■ Enig ■ Uenig</p>
Hvis omgivelsene tilsynelatende har blitt tryggere, opptrer jeg på en mindre trygg måte	<p>■ Enig ■ Uenig</p>	<p>■ Enig ■ Uenig</p>	<p>■ Enig ■ Uenig</p>
Jeg velger vekk informasjon som strider imot min antagelse	<p>■ Enig ■ Uenig</p>	<p>■ Enig ■ Uenig</p>	<p>■ Enig ■ Uenig</p>

6. Konklusjon

I følgende kapittel vil konklusjonen på oppgavens problemstilling gis på grunnlag av teoretiske perspektiv, empiri, analyse og diskusjon. Første del i kapitlet vil fremheve funn knyttet opp imot oppgavens forskningsspørsmål. Videre vil grunnlag av funn i forskningsspørsmålene brukes til å besvare oppgavens problemstilling. Avslutningsvis vil det fremmes forslag for videre forskning.

6.1. F1: Hva kjennetegner sikkerhetskulturen i drift og prosjekt i organisasjonen?

Kjennetegnene om sikkerhetskulturen til drift og prosjekt oppsummeres i Tabell 5.

Tabell 5 Kjennetegn om sikkerhetskulturen i drift og prosjekt i organisasjonen

	Drift	Prosjekt
Rapporterende kultur	God villighet til å rapportere på seg selv, litt mindre villighet å rapportere på andre, alder kan være et hinder. Kan ikke rapportere anonymt. Tilbakemelding på rapportering i plenum og som tekst i avvikssystemet, tekst oppleves til tider som kort. En fagarbeider opplever at det kan være uheldig at det blir tatt opp i plenum.	God villighet til å rapportere på seg selv og andre. Kan ikke rapportere anonymt. Rapporter blir tatt opp på bygge/morgenmøte. Avvikssystem mangler arbeidsflyt til leder, derfor ingen direkte tilbakemelding til melder.
Rettferdig kultur	Dialog under fire øyne ved uakseptabel oppførsel. Mellomledere opplever underrapportering kan forekomme for å unngå skyld. Fagarbeidere opplever ikke underrapportering for å unngå skyld. Rettferdig behandling	Dialog under fire øyne ved uakseptabel oppførsel Mellomledere opplever underrapportering kan forekomme for å unngå skyld. Fagarbeidere opplever ikke underrapportering for å unngå skyld. Rettferdig behandling

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

Fleksibel kultur	Fagarbeiders kunnskap blir hensyntatt i beslutninger. Tilpasser seg skiftende krav, forutsatt en god forklaring. Mellomledere leter ikke aktivt etter feil/forbedringer. Fagarbeiderne leter aktivt etter feil/forbedringer.	Fagarbeiders kunnskap blir hensyntatt i beslutninger, kommer noen ganger for sent inn i planleggingen. Tilpasser seg skiftende krav, forutsatt en god forklaring. Mellomledere leter ikke aktivt etter feil/forbedringer. Fagarbeiderne leter mindre etter feil/forbedringer.
Lærende kultur	Informasjon blir delt på morgenmøte, infoskjerm og sosial plattform. Mindre enighet om sikkerhetskulturen mellom mellomleder og fagarbeider.	Informasjon blir delt på morgen/byggemøte. Enighet om sikkerhetskulturen mellom mellomleder og fagarbeider.

Det erfares at muligheten for at det har dannet seg subkulturer i drift og prosjekt kan ha oppstått. Det erfares videre ulike fokus på sikkerhet, og at dette er mer satt på dagsorden i prosjekt. Dette kan forklares med at prosjekt har dedikerte ressurser, også innen HMS, felles oppfatninger og et tydeligere felles mål. I drift erfares det at det kan bli «syndet» i mindre og rutinemessige jobber, god planlegging og sikker jobb analyse kan utebli i noen tilfeller. Samarbeidet på tvers av drift og prosjekt oppleves også til tider å kunne ha fungert smidigere. Det erfares også at drift kunne tenkt seg mer innsyn i rapporteringen til prosjekt og omvendt, prosjekt bruker et forenklet avvikssystem som ikke drift ser. Sett i lys av dette kan det hevdes at organisasjonen ifølge Bang (2013) ikke har en helhetlig organisasjonskultur, men en organisasjonskultur som er summen av alle subkulturene, også kalt differensieringsperspektivet.

6.2. F2: Hvilke betydning har mellomleders synlighet ute i «den skarpe enden» i drift og prosjekt i organisasjonen?

6.2.1. Drift

Mellomlederne blir stort sett oppfattet som gode rollemodeller innen HMS. Det ble erfart at det noen ganger gikk litt fort, og andre ganger at ting som ble sagt ikke ble etterlevd, men også at sikkerheten ble tatt på alvor. Mellomleder oppleves å være for lite ute i den skarpe enden, dette bekreftes av både mellomledere og fagarbeidere. Mellomlederne ønsker å være mer ute, men begrenses av mye administrativt arbeid. Fagarbeiderne ønsker også at mellomlederne er mer synlige. Det erfares at sikkerhet er tema på morgenmøter og ved planlegging av jobber, men at det også snakkes en god del om sikkerhet i det daglige.

6.2.2. Prosjekt

Mellomlederne blir i stor grad sett på som rollemodeller innen HMS. Fagarbeiderne opplever å bli tatt på alvor. Mellomlederne oppleves å være mer ute i den skarpe enden i prosjekt enn i drift, selv om fagarbeiderne erfarer at de kunne vært enda mer synlige. Det snakkes mye om sikkerhet, og det erfares at det er mer dialog om sikkerheten i prosjekt enn i drift.

6.3. F3: Er det forskjell på risikopersepsjon hos mellomleder og fagarbeider i drift og prosjekt i organisasjonen?

Funn i oppgaven viser at mellomlederne og fagarbeiderne ser ut til å oppleve risiko likt på flere måter. Hyppigste funn av opplevelser på risiko er kognitive heuristikker, risikokompensasjon og informasjonsutvelgelse. Mellomlederne og fagarbeiderne svarte sammenfallende på hypotesene «Hendelser man først tenker på, anses som mest sannsynlig», «Hvis omgivelsene tilsynelatende har blitt tryggere» og «Jeg velger vekk informasjon som strider imot min antagelse». Engen, et al. (2016) beskriver at det kan være en fallgrube med risikokompensasjon, arbeidsstedet kan oppfattes tryggere enn det virkelig er om det ulykker har uteblitt over lengre tid. Dette er en omstridt teori, men organisasjonen bør likevel sette søkelys på denne oppfattelsen av risiko for å unngå ulykker og hendelser.

Videre viser funn at psykometriske faktorer og semantiske bilder ikke er like treffende i måten informantene erfarer risikopersepsjon. Det var et gjennomgående mønster der

mellomlederne og fagarbeiderne ikke kjente seg igjen i hypotesene «Det er mer sannsynlig med hendelser som er alvorlig» og «Risiko er skjebnebestemt og uunngåelig».

I følge Reason (1997) er en positiv sikkerhetskultur preget av kommunikasjon basert på felles opplevelser av sikkerhet, selv om funnet ikke støtter konsensus, kan det likevel hevdes at funn fordeler seg relativt likt uavhengig av om det er mellomleder og fagarbeider, eller drift og prosjekt.

6.1. Problemstilling: Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

Ja, i denne studien ble det funnet forskjell på sikkerhetskulturen i drift og prosjekt. Selv om det kan hevdes at det er mest likheter, belyses studiens hovedfunn her:

- Villigheten til å rapportere på seg selv og andre oppfattes bedre i prosjekt. I drift er det noe vanskeligere å rapportere på andre. Alder erfares til tider være en faktor, det oppleves at det kan være mer utfordrende å korrigere de som har vært i organisasjonen lenge og gjort det på samme måte i alle år
- Kan ikke rapportere anonymt. Rapportene blir tatt opp i plenum, dette bør overveies nøye med tanke på anonymitet. Organisasjonen bør vurdere et anonymt avvikssystem. Dette gjelder både i drift og prosjekt
- Avvikssystemene er ulike. Drift ønsker mer utfyllende tilbakemeldinger, og prosjekt ønsker tilbakemeldinger, noe som ikke er forenlig med det forenklede avvikssystemet uten arbeidsflyt. Et mer transparent avvikssystem bør vurderes
- I prosjekt etterlyser fagarbeiderne noen ganger tidligere involvering i planlegging slik at kunnskapen deres blir hensyntatt i beslutninger, i drift føler de at dette er ivaretatt. Prosjekt bør ha søkelys på tidlig involvering av fagarbeiderne
- Fagarbeiderne leter mer aktivt etter feil og forbedringer i drift enn i prosjekt
- Informasjonsdeling har flere plattformer i drift
- Det er mindre enighet om sikkerhetskulturen oppleves likt av mellomleder og fagarbeider i drift. I prosjekt er det enighet
- Det er en mulighet for at det har oppstått subkulturer i drift og prosjekt som følge av at ting gjøres ulikt

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

- Mellomlederne i prosjekt er mer ute i den skarpe enden. Mellomledere i drift bør avsette mer tid ute, det er et ønske fra både mellomledere og fagarbeiderne
- Det erfarer at det snakkes mer om sikkerhet i prosjekt
- Risiko oppfattes relativt likt hos mellomledere og fagarbeidere i drift og prosjekt. Risikokompensasjon er et gjentakende funn hos flere i måten de opplever risiko på. Organisasjonen bør dette søkelys på dette, da dette kan være en fallgrube dersom ulykker har uteblitt over tid om arbeidsstedet faktisk oppleves som tryggere enn det er i virkeligheten

Innledningsvis ble det nevnt at sikkerhetskulturen vurderes til å være god i kraftbransjen, men det ble problematisert hvorvidt sikkerhetskulturen var like moden i prosjekt. Denne studien viser en moden sikkerhetskultur i både drift og prosjekt, og på flere punkter bedre i prosjekt. Organisasjonen bør likevel vurdere mitigerende tiltak til studiens hovedfunn.

6.2. Videre forskning

Denne studien er et dybdedykk i en utvalgt organisasjon innen kraftbransjen. Studien støttes av tidligere forskning blant annet i Energi Norge sin rapport om sikkerhetskultur i kraftnæringen (Skotnes, et al., 2017) om sikkerhetskultur, synlig ledelse og risikopersepsjon. For å kunne si noe mer om funn i studien er generaliserbart, kan det følges opp med en form for lignende undersøkelse i andre sammenlignbare organisasjoner.

Studien avdekte også funn på at organisasjonen stadig aksepterer mer fjernledelse. Hvordan dette vil påvirke synlig ledelse inn mot sikkerhetskultur i organisasjonen eller kraftbransjen i fremtiden kan følges opp med ytterligere undersøkelser.

Funn i studien viste også at det var ulikt syn på om rapportering ble holdt tilbake fordi noen var redde for å få skylden. Mellomledere trodde at det kunne være mørketall, men fagarbeiderne erfarte at dette ikke var et problem. Som tidligere nevnt i studien kan spørsmålet ha svakheter om fagarbeiderne må innrømme at de holder tilbake informasjon. Funnet kan følges opp med videre forskning, og med fordel anonyme undersøkelser.

Referanser

- Arbeidstilsynet. (2020, september 11). *Arbeidstilsynet*. Hentet oktober 30, 2022 fra Byggherreforskriften § 4. Definisjoner: <https://www.arbeidstilsynet.no/regelverk/forskrifter/byggherreforskriften/1/4/>
- Astrup, M. B. (2016). *Lederes betydning for medarbeiders sikkerhet "ute i feltet" - En kvantitativ studie i Kraftnæringen*. Masteroppgave, Handelshøyskolen BI, Bergen.
- Aven, T. (2015). *Risikostyring* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Aven, T., & Renn, O. (2010). *Risk management and governance. Concepts, guidelines and applications*. Berlin: Springer.
- Bang, H. (2013, April 5). *psykologtidsskriftet.no*. Hentet Oktober 28, 2022 fra Organisasjonskultur: En begrepsavklaring: <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>
- Booth, R. (1993, 19-20 April). Safety culture: concept, measurement and training implications. Proceedings of British Health and Safety Society Spring Conference: Safety Culture and the management of Risk .
- Brown, R., & Holmes, H. (1986). The use of a factor-analytic procedure for assessing the validity of an employee safety climate model. *Accident Analysis and Prevention* 18(6), ss. 455-470.
- Cohen, A., Smith, M., & Cohen, H. (1975). *Safety program practices in high vs. low accident rate companies - An interim report*. Cincinnati: National Institute for Occupational Safety and Health.
- Cooper, M., & Philips, R. (1994, Januar 3-5). Validation of a Safety Climate Measure. *British Psychological Society, Annual Occupational Psychology Conference*.
- Cox, S., & Cox, T. (1991). The structure of employee attitudes to safety: a European Example. *Work, Stress* 5 (2), ss. 93-106.
- Cox, S., & Flin, R. (1998). Safety culture: Philosopher's stone or man of straw? *Work & Stress* VOL. 12(3), ss. 189-201. doi:10.1080/02678379808256861
- DNV GL. (2014). *Trusler og muligheter - risikostyring i kraftnæringen*.
- Energifakta Norge. (2022, Mai 13). *Kraftproduksjon*. Hentet fra Energifakta Norge - Olje- og energidepartementet: <https://energifaktanorge.no/norsk-energiforsyning/kraftforsyningen/>

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

- Engen, O. A., Kruke, B. I., Lindøe, P., Olsen, K. H., Olsen, O. E., & Pettersen, K. A. (2016). *Perspektiver på samfunnsikkerhet* (1. utg.). Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Fang, D., Chen, Y., & Louisa, W. (2006). Safety climate in construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management* 132(6), ss. 573-584.
- Fornybar Norge. (2023, Mars 23). *Norge trenger en elektrifiseringsstrategi*. Hentet Mars 11, 2023 fra Fornybar Norge: <https://www.fornybarnorge.no/nyheter/2023/slik-lukker-vi-energigapet/>
- Fornybar Norge. (u.d.). *Fornybarnorge.no*. Hentet Februar 10, 2023 fra Sikkerhetskultur i kraftnæringen: https://www.fornybarnorge.no/fagomrader/hms_tema/likehel/sikkerhetskultur-i-kraftnaringen/
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Geller, E. (1994). Ten principles for achieving a Total Safety Culture. *Professional Safety* 39(9), ss. 18-24.
- Guldenmund, F. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science* 34, ss. 215-257.
- Hansen, T. K. (2022). *Sikkerhetskultur på Kystverkets fartøy*. Masteroppgave, Universitetet i Tromsø, Institutt for teknologi og sikkerhet, Tromsø.
- Isa, A. A., Wahab, W. A., Omar, R. C., Nordin, M. Z., Taha, H., & Roslan, R. (2021). Impact of employee age and work experience on safety culture. *E3S Web of Conferences* 325. Kajang: EDP Sciences.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Kahneman, D. (2012). *Tenke, fort og langsomt*. Falun: Pax Forlag.
- Kines, P., Lappalainen, J., Mikkelsen, K. L., Olsen, E., Pousette, A., Tharaldsen, J., . . . Törner, M. (2011). *Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50): A new tool for diagnosing occupational safety climate*. København: International Journal of Industrial Ergonomics 41 634-646.
- Kjøll, G., & Tranøy, K. E. (2020, Juni 29). *Store Norske Leksikon*. Hentet November 17, 2022 fra kognitiv: <https://snl.no/kognitiv>
- Krause, T. R., & Weekley, T. (2005, November). Safety Leadership. *Professional safety*, ss. 34-40.

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

- Lindgaard, T. L. (2020). *Sikkerhetskultur - utfordrende i byggeprosjekter?* Masteroppgave, Universitetet i Tromsø, Tromsø.
- Lovdata. (2023, April 1). *Arbeidsmiljøloven*. Hentet fra Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. § 2-2: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_2
- Ostrom, L., Wilhelmsen, C., & Kaplan, B. (1993). Assessing safety culture. *Nuclear Safety* 34(2), ss. 163-172.
- Reason, J. (1997). Managing the Risks of Organizational Accidents. I J. Reason, *Managing the Risks of Organizational Accidents*. New York: Ashgate publishing.
- Remme, I. R., Ekerhovd, J. L., & Sandberg, H. (2007). *Faktorer som påvirker sikkerhetskultur - samsvar mellom liv og lære*. Bacheloroppgave, Høgskolen Stord/Haugesund, Haugesund.
- Rognlid, O. (2020). *Beslutninger om risiko - Hvilke egenskaper ved risikoanalysen påvirker beslutningstakers risikopersepsjon*. Masteroppgave, Universitetet i Stavanger, Stavanger.
- Schackt, J. (2019, September 20). *Store Norske Leksikon*. Hentet Februar 23, 2023 fra Kultur: <https://snl.no/kultur>
- Shafai-Sahrai, Y. (1971). *An inquiry into factors that might explain differences in occupational accident experience of similar size firms in the same industry*. East Lansing: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University Press.
- Skotnes, R. Ø., Kines, P., & Holte, K. A. (2017). *Sikkerhetskultur i kraftnæringen - hvordan kan denne endres?* Stavanger: IRIS samfunnsforskning.
- Solerød, H., & Tønnesen, M. (2022, Desember 6). *Store Norske leksikon*. Hentet Februar 26, 2023 fra Demografi: <https://snl.no/demografi>
- Teigen, K. H. (2021, Juli 9). *Store Norske leksikon*. Hentet November 17, 2022 fra heuristikk: <https://snl.no/heuristikk>
- Tinmannsvik, R. K. (2008). *Robust arbeidspraksis - Hvorfor skjer det ikke flere ulykker på sokkelen?* Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Van Maanen, J., & Barley, S. (1983). *Cultural Organization: Fragments of a Theory*. Cambridge.

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Westrum, R., & Adamski, A. J. (2009). Organizational Factors Associated With Safety and Mission Success in Aviation Environments. I A. J. Ron Westrum, *Human Error in Aviation* (ss. 475-512). Routledge.
- Wæhle, E., Dahlum, S., & Grønmo, S. (2020, mai 14). *Store Norske Leksikon*. Hentet oktober 30, 2022 fra case-studie: <https://snl.no/case-studie>
- Zohar, D. (1980). Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications. *Journal of Applied Psychology*, ss. 96-102.

Vedlegg

6.3. Vedlegg A: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Er det forskjell på sikkerhetskultur i prosjekt og drift»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut om det er forskjell på sikkerhetskultur i prosjekt og drift. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med oppgaven vil bli å undersøke om det er forskjeller i sikkerhetskulturen i drift og prosjekt. Sikkerhetskultur er et begrep som omhandler organisasjonens evne til å styre sikkerhet. Sikkerhetskultur er også holdninger, kompetanse, adferdsmønstre og verdier på både individuelt- og gruppenivå.

Tema vil bli

- Sikkerhetskultur
- Opplevelse av risiko
- Synlig ledelse

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det er ønskelig å spørre et utvalg av mellomledere og fagarbeidere i fire ulike prosjekt og driftsområder.

Hva innebærer det for deg å delta?

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

Intervjuene er anonyme, det samme gjelder lokasjon. Opplysninger som blir gitt blir kun brukt til dette formålet og all informasjon blir behandlet konfidensielt. Rolle (om du er mellomleder eller fagarbeider), alder og kjønn kan komme frem i resultatet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Under forskningsprosessen har student og veileder tilgang til opplysningene.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i starten av mai 2023. Svar tas opp på lydopptak. Personopplysninger og opptak vil slettes så fort oppgaven er godkjent.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Stavanger har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer eller å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Stavanger ved veileder; Ruth Østgaard Skotnes telefon 51831470 eller student Astrid Irene Hommo telefon 90616667
- Vårt personvernombud: Rolf Jegervatn; personvernombud@uis.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Ruth Østgaard Skotnes
(veileder)

Astrid Irene Hommo
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Er det forskjell på sikkerhetskultur i prosjekt og drift?*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

- 12 Hvordan tilpasser du deg skiftende krav i organisasjonen? Omorganisering, nye prosedyrer etc.
- 13 Leter du aktivt etter avvik og feil i systemet? (Eller forbedringer?) Går du utover sjekklister ved revisjoner, ukesrunden o.l.?

Lærende kultur

- 14 På hvilken måte får du informasjon om andre hendelser? Lessons Learned, hendelser/observasjoner i egen enhet, andre enheter?
- 15 Er det enighet mellom leder og fagarbeider på sikkerhetskulturen? På hvilken måte? Se formål i informasjonsskriv hva som menes med sikkerhetskultur.

Synlig ledelse

- 16 Er din leder et godt forbilde innen HMS, på hvilken måte?
- 17 I hvor stor grad er din leder ute hos «den skarpe enden»?
- 18 Hvordan snakker din leder og/eller kollega om sikkerhet i det daglige?

Risikopersepsjon

- 19 Det finnes faktorer som påvirker oss som menneske, som avgjør hvordan vi oppfatter risiko. Hvordan menneske verdsetter en aktivitet, og tar hensyn til alvorlighet og usikkerhet rundt hendelser og konsekvenser av aktiviteten kan være ett perspektiv på risiko. Det vil nå bli ramset opp noen hypoteser, hvem passer best til din oppfatning av risiko? Om ingen passer, kan du fortelle mer om hvordan du tenker?
 - a. Hendelser man først tenker på, anses som mer sannsynlig.
 - b. Det er mer sannsynlig med hendelser som er alvorlige.
 - c. Risiko er skjebnebestemt og uunngåelig.
 - d. Hvis omgivelsene tilsynelatende har blitt tryggere (barrierer som er ansett som nødvendige), opptrer jeg på en mindre trygg måte.
 - e. Jeg velger vekk informasjon som strider imot min antagelse.

Oppfølging

- 20 Har du noe annet du ønsker å legge til?

Takk for at du stilte opp på dette!

6.5. Vedlegg C: Intervjuguide mellomleder drift og prosjekt

Innledning

Takke informant for deltagelse. Introduksjon av meg selv og formålet med oppgaven. Snakke om definisjon av sikkerhetskultur som beskrevet i informasjonsskriv.

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Prosjekt A <input type="checkbox"/> | Prosjekt B <input type="checkbox"/> | Prosjekt C <input type="checkbox"/> | Prosjekt D <input type="checkbox"/> |
| | Driftsområde A <input type="checkbox"/> | Driftsområde B <input type="checkbox"/> | Driftsområde C <input type="checkbox"/> | Driftsområde D <input type="checkbox"/> |
| 2 | Kjønn: | mann <input type="checkbox"/> | kvinne <input type="checkbox"/> | |
| 3 | Alder: | 18-29 år <input type="checkbox"/> | 30-45 år <input type="checkbox"/> | 46 år og oppover <input type="checkbox"/> |

Rapporterende kultur

- 4 Hvordan er villigheten til å rapportere egne avvik? (F.eks. nestenulykker, hendelser og farlige handlinger)
- 5 Hvordan er villigheten til å rapportere avvik på andre?
- 6 På hvilken måte kan du rapportere anonymt, eller på en slik måte at du ikke kan bli identifisert?
- 7 På hvilken måte gir du tilbakemelding på rapporteringen til fagarbeideren?

Rettferdig kultur

- 8 På hvilken måte gir du tilbakemelding på akseptabel/uakseptabel oppførsel?
- 9 Holdes rapportering tilbake for at noen er redd for «å få skylden»/sanksjoner? På hvilken måte? (Inntrykk av seg selv og kollegaer, oppfatter du at det er et felles syn på dette?)
- 10 Er sanksjoner/straff/konsekvens lik for alle? Hvilke typer sanksjoner er det snakk om?

Fleksibel kultur

- 11 Om en fagarbeider besitter den beste kompetansen, blir kunnskapen hensyntatt i din beslutning?
- 12 Hvordan tilpasser du deg skiftende krav i organisasjonen?

Masteroppgave – Er det forskjell på sikkerhetskultur i drift og prosjekt i en større organisasjon innen kraftbransjen?

- 13 Leter du aktivt etter avvik og feil i systemet? (Eller forbedringer?) (Utover sjekklister, prosedyrer etc.)

Lærende kultur

- 14 På hvilken måte gir du informasjon om hendelser i din organisasjon? Lessons Learned, observasjoner i egen enhet, andre enheter?
- 15 Er det enighet mellom leder og fagarbeider på sikkerhetskulturen? På hvilken måte?

Synlig ledelse

- 16 Er du et godt forbilde innen HMS, på hvilken måte?
- 17 I hvor stor grad er du ute hos «den skarpe enden»?
- 18 Hvordan snakker du og dine fagarbeidere/kollegaer om sikkerhet i det daglige?

Risikopersepsjon

- 19 Det finnes faktorer som påvirker oss som menneske, som avgjør hvordan vi oppfatter risiko. Hvordan menneske verdsetter en aktivitet, og tar hensyn til alvorlighet og usikkerhet rundt hendelser og konsekvenser av aktiviteten kan være ett perspektiv på risiko. Det vil nå bli ramset opp noen hypoteser, hvem passer best til din oppfatning av risiko? Om ingen passer, kan du fortelle mer om hvordan du tenker?
- Hendelser man først tenker på, anses som mer sannsynlig.
 - Det er mer sannsynlig med hendelser som er alvorlige.
 - Risiko er skjebnebestemt og uunngåelig.
 - Hvis omgivelsene tilsynelatende har blitt tryggere, opptrer jeg på en mindre trygg måte.
 - Jeg velger vekk informasjon som strider imot min antagelse.

Oppfølging

- 20 Har du noe annet du ønsker å legge til?

Takk for at du stilte opp på dette!