

# Masteroppgave



## Risikostyring og Sikkerhetsledelse



### En casestudie av sikkerhetskulturen i en virksomhet i kraftbransjen

Else Margrethe Larsen

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE**

**MASTEROPPGAVE**

---

**SEMESTER:**

Vår 2023

---

**FORFATTER:**

Else Margrethe Larsen

**VEILEDER:**

Ruth Østgaard Skotnes

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

En casestudie av sikkerhetskulturen i en virksomhet i kraftbransjen

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

Rettferdig ledelse, sikkerhetsprioriteringer og risikoaksept, sikkerhetsengasjement, sikkerhetskommunikasjon og sikkerhetskultur

---

**SIDETALL: 87**

**STAVANGER Else Margrethe Larsen 20.juni 2023**

**DATO/ÅR**

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	5
Sammendrag .....	5
1 Innledning.....	7
1.1 Problemstilling .....	7
1.2 Avgrensninger .....	7
2. Kontekst .....	8
2.1 Sikkerhetskulturundersøkelse gjennomført av IRIS.....	9
2.2 Sikkerhetskulturundersøkelse i egen virksomhet .....	9
2.2.1 Oppsummering av gjennomgangen av resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen.....	14
3 Teoretiske perspektiv .....	15
3.1 Virksomhetskultur .....	15
3.2 Sikkerhet.....	16
3.3 Sikkerhetskultur .....	17
3.4 Sikkerhetsklima.....	18
3.5 Risiko .....	19
3.6 Risikoaksept og risikopersepsjon .....	19
3.7 Restrisiko.....	20
3.8 Tillit.....	21
3.9 Rettferdig ledelse.....	22
3.10 Safety II og resiliens.....	22
4 Forskningsdesign og -metode.....	25
4.1 Forskningsdesign.....	25
4.1.1 Kvalitativt forskningsdesign .....	25
4.1.1.1 Case-studie design.....	25
4.2 Forskningsmetode .....	26
4.2.1 Kvalitativ metode, i form av intervjuer .....	26
4.2.1.1 Semistrukturert intervju.....	26
4.2.1.2 Utvalg av respondenter.....	27
4.2.1.3 Gjennomføring av intervju .....	29
4.2.1.4 Analyse .....	29
4.3 Forskningsetikk .....	30
4.4 Pålitelighet, gyldighet og overførbarhet .....	31
4.4.1 Pålitelighet.....	31
4.4.2 Gyldighet (intern).....	31
4.4.3 Overførbarhet (ekstern gyldighet).....	31

4.4.4	Forskning i egen virksomhet .....	32
4.4.5	Forforståelse .....	34
5	Resultater.....	35
5.1	Respondentenes forståelse av viktige begrep .....	35
5.1.1	Sikkerhet.....	35
5.1.2	Interesse for sikkerhet .....	37
5.1.3	Mindre skader.....	38
5.1.4	Risiko .....	38
5.1.5	Risikotaking .....	39
5.1.6	Tillit.....	41
5.2	Sikkerhetsutfordringer i virksomheten .....	42
5.2.1	Rettferdig ledelse.....	42
5.2.1.1	Uønskede hendelser.....	42
5.2.1.2	Rapportering av nesten ulykker.....	43
5.3	Forslag til forbedringer av sikkerhetskulturen og sikkerheten i virksomheten .....	45
5.3.1	Rettferdig ledelse.....	45
5.3.1.1	Uønskede hendelser - kollegaer .....	45
5.3.1.2	Uønskede hendelser - ledere .....	46
5.3.1.3	Rapportering av nestenulykker – kollegaer.....	47
5.3.1.4	Rapportering av nestenulykker – ledere.....	48
5.3.2	Arbeidstakernes sikkerhetsprioriteringer og risiko-aksept.....	50
5.3.2.1	Mindre skader - kollegaer .....	50
5.3.2.2	Mindre skader - ledere.....	51
5.3.2.3	Risikotaking – kollegaer.....	52
5.3.2.4	Risikotaking - ledere .....	53
5.3.2.5	Risiko stram arbeidsplan - kollegaer .....	55
5.3.2.6	Sikkert arbeid .....	58
5.3.3	Sikkerhetskommunikasjon .....	59
5.3.3.1	Trygghet .....	59
5.3.3.2	Manglende tillit .....	60
5.3.3.3	Ivaretagelse av sikkerhet .....	61
6	Drøfting .....	63
6.1	Hvilke sikkerhetsutfordringer har virksomheten?.....	63
6.1.1	Akseptabel og uakseptabel oppførsel.....	63
6.1.2	Sanksjoner .....	64
6.1.3	Tillit.....	65
6.1.4	Mindre skader.....	66

6.1.5 Risiko og risikoaksept .....	66
6.2 Hvordan beskrives forslag til forbedringer av sikkerhetskulturen og sikkerheten i virksomheten? .....	67
6.2.1 Rettferdig ledelse.....	67
6.2.2 Risiko og risikoaksept .....	68
6.2.3 Sikkerhetsengasjement og sikkerhetskommunikasjon .....	71
6.3 Metodedrøfting.....	74
6.3.1 Utvalg av respondenter.....	74
6.3.2 Intervju .....	74
6.3.3 Forskningsetikk .....	75
6.3.4 Pålitelighet, gyldighet og overførbarhet .....	75
6.3.4.1 Pålitelighet.....	75
6.3.4.2 Gyldighet.....	75
6.3.4.3 Overførbarhet .....	76
7 Konklusjon .....	77
8 Referanser.....	80
9 Vedlegg .....	82
Vedlegg 1 Informasjonsskriv til respondenter .....	82
Vedlegg 2 Intervjuguide.....	85

## Forord

Etter flere år med studier som avsluttes med en masteroppgave, ønsker jeg å takke de som har bidratt til at dette har vært mulig.

Først vil jeg takke min arbeidsgiver som har bidratt til at det kunne gjennomføres, og jeg vil gi tilbake med ny kunnskap.

Takk til respondentene for deres vilje og tillit til å gi av deres kunnskap, slik at denne studien var mulig å gjennomføre.

Jeg vil også takk min veileder Ruth Østgaard Skotnes som har loset meg igjennom arbeidet og har vist stor tålmodighet og fleksibilitet.

Takk til mannen min som har tilrettelagt for at det har vært mulig å gjennomføre masteroppgaven.

Jeg vil også takke de som har bidratt med kunnskap og inspirasjon, og ikke minst de som har heiet på meg underveis.

Else Margrethe Larsen      20.06.2023

## Sammendrag

Motivasjonen for å skrive om sikkerhetskultur var med bakgrunn i resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen som ble gjennomført i egen virksomhet i 2021. Ved gjennomgang av resultatene i virksomheten, ble det stilt en del spørsmål som det var interessant å prøve å få svar på. Ved intervju av respondentene var målet og gå i dybden av resultatene som forelå fra Sikkerhetskulturundersøkelsen, for å gi svar på problemstillingen «Hvordan styrke sikkerhetskulturen i en virksomhet?».

I studien benyttet jeg en kvalitativ metode, hvor respondentene ble intervjuet ved hjelp av en intervjuguide. Respondentene representerte ledere, prosjektledere og de som arbeidet inne og ute.

Resultatene fra studien viste at virksomheten har sikkerhetsutfordringer innenfor dimensjonen rettferdig ledelse. Frykt for sanksjoner gjør at det er en underrapportering av hendelser i virksomheten.

Resultatene viste flere forbedringsforslag som kan bidra til å bedre sikkerhetskulturen i virksomheten. Dialog, informasjon og kompetanse er gjennomgående tema som framgår i studien, som er viktig for å styrke sikkerhetskulturen. Dialog skapes igjennom å etablere

mindre arenaer hvor en samhandler og informerer på tvers i virksomheten. For å skape dialog er forutsetningen at det er tillit mellom de som skal samhandle.

Komplementær kompetanse hos de ansatte for de arbeidsoperasjonene som skal gjennomføres, er viktig for at de ansatte skal føle seg trygge og at sikkerheten er ivaretatt.

Denne studien viser at tidsfaktoren spiller inn for å kunne ivareta sikkerheten. Ved pågående prosjekt med stram arbeidsplan kan sikkerheten bli satt til side, for å nå tidsfristene.

Lederrollen er viktig for å kunne ivareta sikkerheten på arbeidsplassen, ved å sjekke ut om de ansatte er i en slik forfatning at de ikke påfører seg selv eller andre skade.

Studien viser noen interessante funn som er knyttet opp til den enkelte ansatte sitt ansvar. Når det gjelder tidsfaktoren, så er det viktig at en bruker den tiden en trenger for å jobbe sikkert, da vil kanskje andre følge etter. HMS-løftet «Eg går ikkje forbi» og HMS-visjonen «Like heil både inni og utanpå», er forankret hos de ansatte. Studien viser at «Eg går ikkje forbi» er et ansvar alle ansatte i virksomheten må følge.

## 1 Innledning

Denne studien bygger på resultatene fra en kartlegging av sikkerhetskultur i egen virksomhet i 2021, heretter kalt Sikkerhetskulturundersøkelsen. Sikkerhetskulturundersøkelsen ble gjennomført med bakgrunn i resultatene fra IRIS sin sikkerhetskulturundersøkelse for energibransjen i 2016, som viste at vår virksomhet scoret noe lavere enn gjennomsnittet i bransjen (Skotnes et al. 2017). Resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen viste at virksomheten hadde en del forbedringspotensial, men også at vi har styrker som virksomheten bør ta med seg videre.

Det er ønskelig å gå i dybden innenfor utvalgte dimensjoner i klimaverktøyet, slik at resultatet kan benyttes til å styrke sikkerhetskulturen i virksomheten for å fremme sikker atferd.

I følge Hollnagel (2018) kan den innsatsen som brukes for å hindre at ting går galt, heller erstattes med en innsats for at ting skal gå bra.

### 1.1 Problemstilling

Denne studien har som hensikt å besvare denne problemstillingen:

*Hvordan styrke sikkerhetskulturen i en virksomhet?*

Jeg har utarbeidet to forskningsspørsmål for å belyse denne problemstillingen. Teoretisk rammeverk er presentert i kapittel 3, som er underlag for å besvare og forstå problemstillingen. Ved å intervju respondentene i egen virksomhet, har jeg fremskaffet resultater som skal gi svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Forskningsspørsmålene er som følger:

1. *Hvilke sikkerhetsutfordringer har virksomheten?*
2. *Hvordan beskrives forslag til forbedringer av sikkerhetskulturen og sikkerheten i virksomheten?*

### 1.2 Avgrensninger

Oppgaven er avgrenset til dimensjon 3, 4, 5 og 6 i Sikkerhetskulturundersøkelsen, dimensjonene er beskrevet i kapittel 2.2.



## 2. Kontekst

Kraftbransjen i Norge, også omtalt som fornybarnæringen (Fornybar Norge, 2023) har omtrent 30.000 ansatte direkte og indirekte. Kraftbransjen har produksjonsteknologier i form av vannkraft, vindkraft, havvind, solkraft og termisk kraft. Ifølge NVE er utbyggingen av ny kraft på det høyeste nivået siden 70-tallet.

For å frakte denne energien ut til slutt kunder har vi et kraftnett som er 330.000 kilometer langt med en forsyningssikkerhet på 99,99 prosent (NVE, 2023).

Fornybar Norge er en landsomfattende interesse- og arbeidsgivervirksomhet for hele fornybarnæringen. Vår tidligere bransjeforening Energi Norge, slo seg sammen med Norwea 01.01.2023 og heter nå Fornybar Norge. Energi Norge benyttes i denne oppgaven, der det vises til fakta og referanser før sammenslåing og navneskifte.

Bransjevirkosomheten har 362 medlemmer som tilsvarer 15.131 årsverk. Medlemmene representerer hele verdikjeden, fornybar energiproduksjon, nettselskaper, entreprenører, strømsalg, leverandører og rådgivere til bransjen (Fornybar Norge, 2023).

HMS-visjonen for bransjen er «I fornybar skal det være trygt å jobbe, alle skal komme glade og friske hjem», med et mål om at fornybarbransjen skal være best på HMS i Norge. Visjon og mål ble vedtatt av styret i Energi Norge i 2021 (Fornybar Norge, 2023).

Vår virksomhet er et konsern bestående av et Mor-, produksjons- og nettselskap, hvor konsernet har 100% eierskap i selskapene. Konsernet er offentlig eid av fylkeskommunen og kommuner i fylket. Mor-selskapet er tjenesteleverandør til de øvrige selskapene i konsernet. Produksjonsselskapet er de som eier kraftverkene og drifter disse, i tillegg til kraftutbygging, utviklingsaktiviteter og finansiell omsetning av kraftproduksjon.

Nettselskapet bygger, oppgraderer og drifter strømmettet, som er definert som virksomhet med kritisk samfunnsfunksjon i Norge (Regjeringen, 2022).

HMS-visjonen for vår virksomhet er «Like heil både inni og utanpå». HMS-politikken til virksomheten er at HMS er et målrettet og langsiktig arbeid for å skape trygghet og arbeidsglede. Virksomheten har et HMS-løfte som er implementert og signert av lederne «Eg går ikkje forbi».

## 2.1 Sikkerhetskulturundersøkelse gjennomført av IRIS

IRIS (International Research Institute of Stavanger AS) gjennomførte prosjektet «Sikkerhetskultur i kraftnæringen – hvordan kan denne endres?», etter oppdrag fra Energi Norge (Skotnes et al., 2017). Prosjektet ble gjennomført i februar 2016, hvor sikkerhetskulturen ble målt i form av et sikkerhetsklime. Sikkerhetsklime er et øyeblikksbilde av sikkerhetskulturen, ifølge Skotnes et al. (2017). Egen virksomhet valgte å få tilsendt statistikker som viste våre resultat fra IRIS, og de viste at sikkerhetsklime i vår virksomhet skåret lavere enn gjennomsnittet i energibransjen. IRIS sitt spørreskjema var basert på kartleggingsverktøyet NOSACQ-50 som er videreutviklet for kraftsektoren i Norge (Skotnes et al., 2017). Ifølge Benestad (2016) tar NOSACQ-50 utgangspunkt i å kartlegge ansattes persepsjon av sikkerhetsklime knyttet opp mot sin nærmeste leder samt av seg selv.

## 2.2 Sikkerhetskulturundersøkelse i egen virksomhet

I dette del kapitlet beskriver jeg hvordan Sikkerhetskulturundersøkelsen ble gjennomført i virksomheten, og de resultatene som forelå for de fire dimensjonene som denne studien omhandler.

Vi gjennomførte sikkerhetskulturundersøkelser i egen virksomhet i 2020 og 2021, basert på IRIS sin undersøkelse i 2016. Ved IRIS sin undersøkelse i 2016 deltok kun et utvalg av inviterte ansatte, men representert i alle fagområdene. Ved gjennomføring av sikkerhetskulturundersøkelsene i 2020 og 2021 var alle ansatte invitert til å delta, og det var avsatt tid for den enkelte.

Det deltok for få ansatte i sikkerhetskulturundersøkelsen i 2020 til å få et statistisk signifikant resultat, så av den grunn er det resultatene fra 2021 det er jobbet videre med og som er grunnlaget i denne studien. Det er viktig å presisere at det er resultatene fra nettselskapet i virksomheten, som er benyttet i denne studien.

Virksomheten videreutviklet spørreskjemaet som ble brukt av IRIS (Skotnes et al., 2017), og benyttet det i Sikkerhetskulturundersøkelsen etter tillatelse fra IRIS. Spørreskjemaet ble lagt over i et elektronisk format som var enklere for virksomheten å sende ut til de ansatte og enklere å behandle resultatene i ettertid. Konfidensialiteten ble ivaretatt ved at kun to personer hadde tilgang til alle dataene, men resultatene kunne ikke spores tilbake til den enkelte ansatte. Ved behandling av resultatene i de ulike selskapene, ble det ikke filtrert ut resultater

der grupperingene var under fem, for på den måten ivareta konfidensialiteten. Virksomheten gjorde endringer i spørreskjema fra 2020 til 2021, da det kom tilbakemeldinger fra de ansatte at ikke alle spørsmålene eller påstandene var relevant for alle. Av den grunn ble det lagt inn et valg om ikke relevant (urelevant) i Sikkerhetskulturundersøkelsen, for å sikre et bedre datagrunnlag.

Sikkerhetskulturundersøkelsen ble gjennomført i virksomheten i 2021, med en svarprosent på 80,47% som tilsvarte 103 ansatte. Alder på respondentene var fra 17 til 70 år, hvor ledere med og uten personalansvar var representert i alle aldersgruppene 26 til 70 år. De uten lederansvar var noenlunde jevnt fordelt fra 17 til 55 år, men med en noe mindre andel respondenter i aldersgruppen 56 til 70 år.

57% av de som ble deltakere i spørreundersøkelsen jobbet inne på kontor, mens resterende 43% jobbet ute på oppdrag. Av de som arbeidet ute 48% alene, 41% jobbet sammen to og to, mens 11% jobbet i grupper på tre eller flere.

Resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen viste at de som arbeidet inne hadde et mer positivt syn på sikkerhetsklimaet, enn de som arbeidet ute. Resultat fra IRIS-rapporten viste det samme, at de som arbeidet inne hadde et mer positivt syn på sikkerhetsklimaet enn de som arbeidet ute (Skotnes et al., 2017).

Ifølge Skotnes et al. (2017) kan sikkerhetskultur måles i form av et sikkerhetsklima, som er et øyeblikksbilde av sikkerhetskulturen. Sikkerhetsklima måles ved hjelp av syv dimensjoner, et såkalt klimaverktøy, og henviser her til NOSACQ-spørreskjemaet som ble brukt i IRIS-prosjektet. I denne studien er fire av disse dimensjonene valgt ut, rettferdig ledelse, arbeidstakernes sikkerhetsengasjement, arbeidstakernes sikkerhetsprioriteringer og risikoaksept og sikkerhetskommunikasjon.

Under følger de definisjonene som ble benyttet i Sikkerhetskulturundersøkelsen i egen virksomhet, som er de samme som ble benyttet i sikkerhetskulturundersøkelsen gjennomført av IRIS i 2016 (Skotnes et al., 2017):

Definisjon av dimensjon 3 - rettferdig ledelse:

«Kartlegger ansattes oppfatning av ledelsens evne til å behandle ansatte som er involvert i ulykker på en rettferdig og lyttende måte og lete etter årsaker, ikke skyldige» (Skotnes et al., 2017, s. 5)

Definisjon av dimensjon 4 - Arbeidstakerens sikkerhetsengasjement:

«Kartlegger ansattes oppfatninger av seg selv i forhold til sikkerhet, som det å slutte opp om sikkerheten, være aktiv i det å snakke om sikkerhet, ta ansvar for hverandres sikkerhet» (Skotnes et al., 2017, s. 5)

Definisjon av dimensjon 5 - Arbeidstakerens sikkerhetsprioriteringer og risiko-aksept:

«Kartlegger de ansattes syn på hvordan de forholder seg til sikkerhet i arbeidet, som det å prioritere sikkerhet foran produksjon, akseptere risikotaking eller å vise frykt» (Skotnes et al., 2017, s. 5)

Definisjon av dimensjon 6 – Sikkerhetskommunikasjon:

«Kartlegger de ansattes syn på hvordan det snakkes om sikkerhet på arbeidsplassen, som det å snakke om situasjoner som oppstår, og lære av erfaring, hjelpe hverandre til å jobbe sikkert, ta forslag fra kolleger på alvor, finne løsninger, og stole på hverandre (Skotnes et al., 2017, s. 5)

I dimensjon 3 **rettferdig ledelse**, var påstandene i undersøkelsen ikke direkte knyttet til nærmeste leder, men til hvordan påstandene ble oppfattet behandlet i vår virksomhet. Dette er en endring virksomheten gjennomførte av det opprinnelige spørreskjemaet som IRIS benyttet (Skotnes et al., 2017)

Resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen dimensjon 3, er framstilt i figur 1.

Resultatene viste at 40% av de som arbeidet ute mente det manglet innhenting av nøyaktig informasjon i forbindelse med gransking av ulykker, mens 14% av de som arbeidet inne mente det samme. Forskjellen mellom de som arbeidet ute og de som arbeidet inne var 26%.

Påstanden om at en alltid beskyldte arbeidstakerne for uønskede hendelser, viste at 44% av de som arbeidet ute var enig eller litt enig i utsagnet, mens de som arbeidet inne var 20% enig eller litt enig i utsagnet. Forskjellen mellom de som arbeidet ute og inne var tilnærmet 24%.

Videre viste resultatene fra dimensjon 3 at frykt for sanksjoner (negative konsekvenser), forhindret arbeidstakerne fra å rapportere ulykker. De som arbeidet inne var 36% enig eller litt enig i utsagnet, mens de som arbeidet ute hadde en tilslutning på 71% (se figur 1).

Forskjellen mellom de som arbeidet ute og inne var ca. 25%. Påstanden om at frykt for sanksjoner (negative konsekvenser), forhindret arbeidstakerne fra å rapportere ulykker, var

den påstanden under dimensjon 3, som ga størst utslag, både for de som arbeidet inne og de som arbeidet ute.



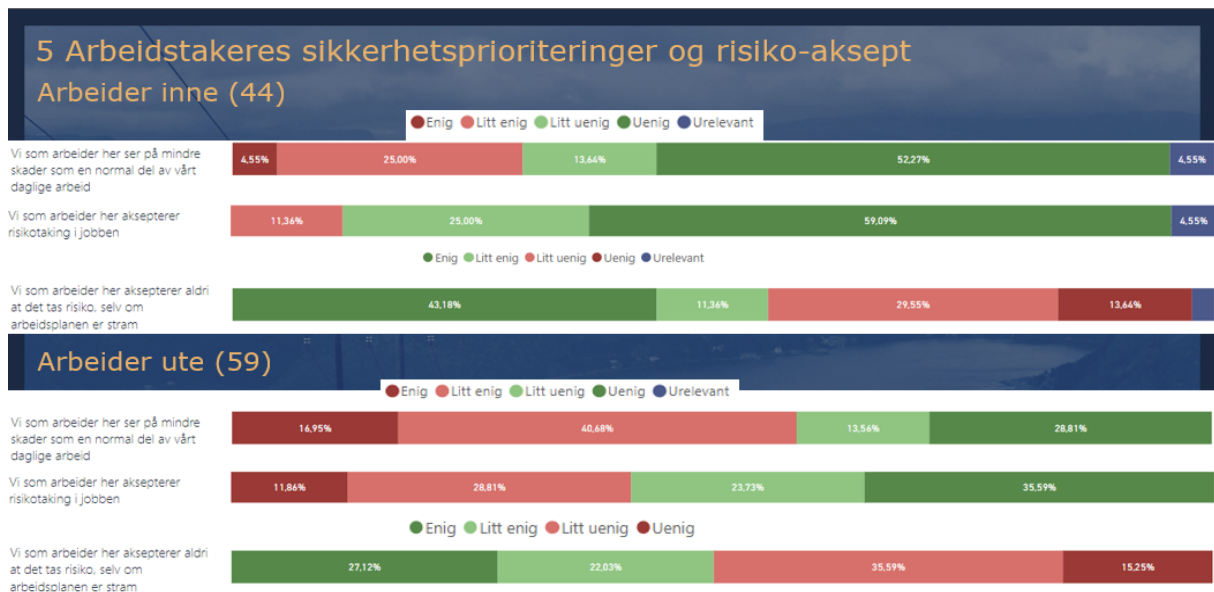
Figur 1 Dimensjon 3 - rettferdig ledelse

I dimensjon 5 - **arbeidstakerens sikkerhetsprioriteringer og risiko-aksept**, var påstandene knyttet til i hvilken grad mindre skader var sett på som en normal del av det daglige arbeidet, om en aksepterte risikotaking i jobben og hvorvidt en aldri aksepterte at det ble tatt risiko, selv om arbeidsplanen var stram. Resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen dimensjon 5, er framstilt i figur 2.

Forskjellen mellom de som arbeidet ute og de som arbeidet inne var i underkant av 30%, knyttet til påstanden om at mindre skader var en normal del av arbeidsdagen og aksepten for risikotaking i jobben. Resultatene viste at 41% av de som arbeidet ute var enig eller litt enig i utsagnet, mens de som arbeidet inne var 11% enig eller litt enig i utsagnet.

Påstanden om at en aldri aksepterte at det tas risiko selv om arbeidsplanen var stram, var differansen mellom de som arbeidet ute og de som arbeidet inne bare noen få prosent.

Resultatene i Sikkerhetskulturundersøkelsen, viste at 40% av de som arbeidet inne og ute aksepterte at det ble tatt risiko.



Figur 2 Dimensjon 5 - arbeidstakerens sikkerhetsprioriteringer og risiko-aksept

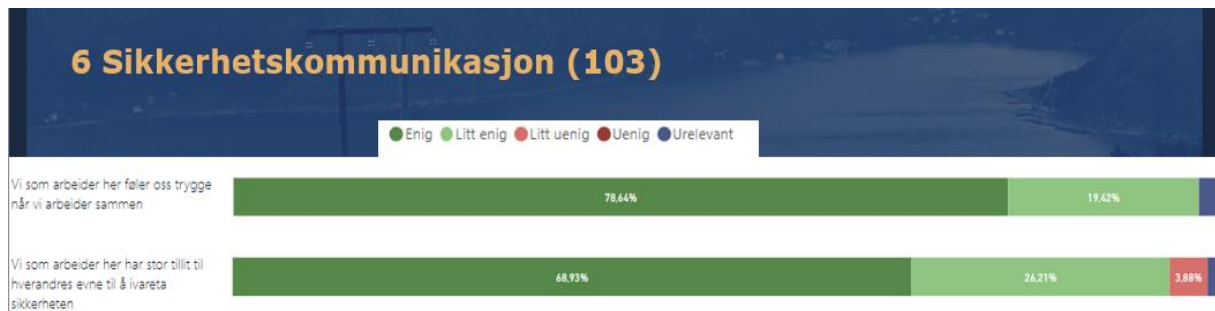
I dimensjon 4 - **arbeidstakerens sikkerhetsengasjement** er ikke resultatene delt opp mellom de som arbeidet inne og de som arbeidet ute. Begrunnelsen for det var at denne dimensjonen ga over 95% positive utslag for både de som arbeidet inne og de som arbeidet ute. Resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen dimensjon 4, er framstilt i figur 3.

Resultatene viste at 96% som «arbeider her hjelper hverandre å arbeide sikkert» og at «vi som arbeider her», så er 97% interessert i sikkerhet.



Figur 3 Dimensjon 4 - arbeidstakerens sikkerhetsengasjement

I dimensjon 6 - **sikkerhetskommunikasjon** er ikke resultatene delt opp mellom de som arbeidet inne og de som arbeidet ute. Begrunnelsen for det var at denne dimensjonen ga over 95% positive utslag for både de som arbeidet inne og de som arbeidet ute, det samme som for dimensjon 4. Resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen dimensjon 6 er framstilt i figur 4. 98% av de som «arbeider her» følte seg trygge når de arbeidet sammen, og 95% hadde stor tillit til hverandres evne til å ivareta sikkerheten.



Figur 4 Dimensjon 6 – sikkerhetskommunikasjon

2.2.1 Oppsummering av gjennomgangen av resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen

Resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen viste at vi hadde utfordringer i virksomheten innenfor dimensjonene rettferdig ledelse og arbeidstakernes sikkerhetsprioriteringer og risiko-aksept. Samtidig viste resultatene at virksomheten hadde positive resultat innenfor dimensjonene arbeidstakernes sikkerhetsengasjement og sikkerhetskommunikasjon.

### 3 Teoretiske perspektiv

Dette del kapitlet består av teoretiske perspektiv som kan understøtte eller eventuelt være i strid med de funnene som er gjort i denne studien, og sammen med resultatene danner grunnlaget for de drøftingene som blir gjennomført i kapittel 6.

#### 3.1 Virksomhetskultur

Kultur er noe som skapes og deles innad i grupper ifølge Skotnes et al. (2017).

Schein (1992) hevder at kultur er et mønster av delte grunnleggende antakelser i en gruppe, som ble lært ved problemløsning med ekstern tilpasning og intern integrasjon. Disse har fungert godt nok til å anses som gyldige og nye medlemmer blir lært opp til at dette er den riktige måten å oppfatte og tenke på i forhold til disse problemene (Westrum og Adamski, 2009).

Ifølge Allport (1955) er kultur er et mønster av observerbar atferd. Allport utforsket mønstre som definerte sosiale strukturer og antydte dem ved å undersøke den pågående strukturen til samspillende hendelser (Westrum og Adamski, 2009).

Lineberry og Carleton (1992) siterer Bruke og Litwin som hevder at virksomhetskultur er «hvordan vi gjør ting her» (Westrum og Adamski, 2009).

Ifølge Reason (1997) er virksomhetskultur felles verdier og holdninger som sammen med virksomhetsstrukturen og kontrollsystemene produserer normene for atferd.

Reason (1997) framhever den etterfølgende definisjonen av virksomhetskultur som den mest aktuelle, ved at den omfatter det mest essensielle som en virksomhetskultur består av.

Definisjonen er som følger:

«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).

Ifølge Reason (1997) så diskuterer samfunnsvitere hvorvidt virksomhetskultur er noe en virksomhet «har» eller «er». Reason (1997) hevder at virksomhetskultur er noe vi både *har* og *er*. Praksiser i en virksomhet er noe vi *har*, mens verdier, tro og ideologier er noe en virksomhet *er*. Det å endre kollektive verdier til voksne mennesker er svært vanskelig ifølge Reason (1997). Verdier kan endres, men ikke igjennom strategier. Derimot kan kollektiv praksis endres ved å endre implementerte prosesser og rutiner, og at de er i samsvar med kommuniserte holdninger og policy (Reason, 1997).



Ifølge Westrum og Adamski (2009) er en virksomhets mikrokultur bundet sammen av ulike mennesker, beslutninger og retninger. Ifølge Schein (2010) er mikrokultur en av fire kategorier av kultur, hvor en mikrokultur er noe som er i eller utenfor virksomheten, ikke nødvendigvis basert på yrke (Wroldsen, 2019).

Virksomhetskulturen er en samling av mønstre knyttet til tanker, følelser og oppførsel som veileder handlingene til medlemmene i en virksomhet (Westrum og Adamski, 2009).

Videre hevder Westrum og Adamski (2009) at virksomhetskulturen influerer snarere enn å være bestemmende for de individuelle handlingene. Individene kan bestemme seg for å bryte både vedtatte normer og strategier, eller å følge disse. Virksomhetskulturen endres over tid og hvor raskt dette skjer kan være ulikt.

Antropologer, sosiologer og psykologer adresserer virksomhetskultur ut ifra deres fagområder, og noen undersøkelser har lagt vekt på aspektene kognitive systemer, verdier og atferd (Westrum og Adamski, 2009). Ifølge Westrum og Adamski (2009) eksisterer kultur som en deling av kognitive system av ideer, symboler og meninger, eller en virksomhet der medlemmene i stilltiede tro hegner om seg selv og former det som blir sett på som ekte, rimelig og mulig. Ifølge Store Norske Leksikon (2023) er kognitiv det som har med erkjennelse, oppfatning og tenkning å gjøre, og er et uttrykk som ofte benyttes i motsetning til det følelsesmessige intuitive.

Ifølge Hennestad (2015) er virksomhetskultur både innhold og uttrykk og utgjør virksomhetens fortolkningssystem, også uttrykt og innvevd i virksomhetens handlingssystem. Med andre ord hvordan gjør vi det her?

Virksomhetskultur er i sin konsekvens kraft, energi og retning som avgjør hvordan omverdenen og utfordringer blir definert og derigjennom hvordan vi forstår og forholder oss til oppgavene og utfordringene vi står ovenfor (Hennestad, 2015).

### 3.2 Sikkerhet

Ifølge Hollnagel (2018) er sikkerhet ofte definert som fravær eller frihet fra noe, uten uakseptable eller ugunstige utfall. En slik definisjon blir ofte passiv, da den egentlig kun beskriver fravær av risiko.

En mer passende definisjon av sikkerhet er "evne for enkeltpersoner eller virksomheter til å håndtere risiko og farer for å unngå skade eller tap, og likevel oppnå sine mål» (Reason, 2000, s.5).

Næringslivets hovedorganisasjon (NHO, u.d.) omtaler sikkerhet på følgende måte:

«Hva er sikkerhet? Selv om de fleste har et forhold til begrepet, er det ikke enkelt å definere. For hva er sikkerhet, og hvordan måler vi det? Ofte blir sikkerhet relatert til hva sikkerhet ikke er, nemlig fravær av sikkerhet, som i antall dødsfall og ulykker» (NHO, u.d.).

Ifølge Skotnes et al. (2017) er sikkerhet evnen til å unngå skader og tap som følge av uønskede hendelser, men ofte i forbindelse med der bevisste valg må tas. Sikkerhet kan ifølge Aven et al. (2008) relateres til det fysiske miljøet, men også til menneskelige og sosiale faktorer. Det vises da til menneskelig atferd, virksomhetens struktur og virkemåte, eller samfunnets politikk og beslutninger som er i fokus (Skotnes et al., 2017).

### 3.3 Sikkerhetskultur

Det er mange definisjoner av sikkerhetskultur. Ifølge Skotnes et al. (2017) vil sikkerhetskulturen dreie seg om de underliggende normene, verdiene og de grunnleggende antagelsene (Skotnes et al., 2017).

Ifølge Guldenmund (2000) er kultur noe som skapes og deles innad i grupper.

Pidgeon (1991) definerer sikkerhetskultur som et sett av verdier, normer, holdninger, roller og sosiale tekniske praksiser som er opptatt av å minimere eksponeringen av ansatte, ledere, kunder og medlem av offentligheten til forhold som anses som farlige eller skadelige. (Skotnes et al., 2017, s.3).

Norsk sikkerhetsmyndighet (NSM) definerer sikkerhetskultur som «[...] et sett med verdier som deles av medarbeidere i en virksomhet, og som er med på å påvirke deres tanker og forventinger til sikkerhet [...]» (NSM, 2020).

Ifølge Reason (1997) er sikkerhetskultur for en virksomhet summen av de individuelle verdiene, gruppeverdiene, holdninger og kompetanse, og hvordan oppførselen fastslår forpliktelsen til de ferdighetene en virksomhet har i sitt helse- og sikkerhetsprogram. Videre sier Reason (1997) at virksomheter med en positiv sikkerhetskultur er karakterisert ved kommunikasjon grunnlagt på gjensidig tillit, og lik oppfatning om effekten av forebyggende tiltak for å ivareta sikkerhet (Reason, 1997).

Ifølge Reason (1997) er en ideell sikkerhetskultur som en maskin som driver systemet forover mot målet om maksimal helse og sikkerhet uansett ledelsens personlighet eller kommersielle

hensyn. Kraften av «maskinen» er avhengig av at en ikke glemmer å være redd for at barrierer kan brytes og trenges igjennom. Ifølge Aven et al. (2008) er barrierer «tiltak og funksjoner som er planlagt for å bryte et spesifisert uønsket hendelsesforløp» (Aven et al., 2008, s.235).

Ifølge Reason (1997) består en sikkerhetskultur av fire kritiske punkt som vist under:

En **rapporterende kultur** hvor de ansatte melder inn feil og nestenulykker.

En **rettferdig kultur** som er en atmosfære av tillit hvor de ansatte er oppmuntret og belønnet for å gi essensiell sikkerhets relatert informasjon. En rettferdig kultur setter også grenser for akseptabel og uakseptabel oppførsel.

En **lærende kultur** vises igjennom viljen og kompetansen hos virksomheten til å se på de sikkerhetshendelsene som er innmeldt. Hvis det viser seg å være nødvendig, er det vilje i virksomheten til å implementere store endringer knyttet til disse sikkerhetshendelsene.

En **fleksibel kultur** innebærer ofte å skifte fra den konvensjonelle hierarkiske strukturen til en flatere profesjonell struktur, der kontroll overføres til ekspertene på stedet, for deretter å gå tilbake til en tradisjonell byråkratisk modus når nødssituasjonen har passert.

Disse fire punktene vil sammen skape en informert kultur, som ifølge Reason tilsvarende en sikkerhetskultur, hvor det er utarbeidet et system for å samle inn, analysere og formidle informasjon fra ulykker og nestenulykker slik at virksomheten er informert (Reason, 1997).

Westrum antyder at de kritiske funksjonene i en virksomhetskultur knyttet til sikkerhet, er knyttet til informasjonsflyten (Westrum og Adamski, 2009).

### 3.4 Sikkerhetsklima

Sikkerhetsklima kan beskrives som et øyeblikksbilde av sikkerhetskulturen, og da mindre stabil enn sikkerhetskulturen (Skotnes, et al., 2017)

Ifølge Guldenmund (2007) kan sikkerhetsklima sees på som en indikasjon eller et øyeblikksbilde av sikkerhetskulturen og er derfor mere flyktig enn sikkerhetskulturen.

Sikkerhetsklima kan være delte oppfatninger av sikkerhetstilstanden i virksomheten, mens sikkerhetskultur er de underliggende normene, verdiene og grunnleggende antakelsene (Skotnes et al., 2017).

Sikkerhetsklima kan ifølge Guldenmund (2000) bli sett på som delte oppfatninger, persepsjon av sikkerhetstilstanden i en arbeidsgruppe i en virksomhet, et slags øyeblikksbilde (Benestad, 2016).

### 3.5 Risiko

Risiko har mange ulike definisjoner og kan defineres som en kombinasjon av konsekvenser og tilhørende usikkerhet. Ifølge Aven (2008) er usikkerheten ofte knyttet til kunnskapsstyrken og kunnskapen som vurderingene bygger på (Aven et al., 2008).

Ifølge Aven og Renn (2010) «refererer risiko til usikkerheten om og alvorligheten av hendelser og konsekvenser (eller resultater) av en aktivitet med hensyn til det mennesker verdsetter» (Engen et al., 2021, s. 95).

Ifølge Engen et al. (2021) knyttes usikkerheten til om hendelsene realiseres, alvorligheten av dem og konsekvensene det gir. Alvorlighetsgraden kan settes i sammenheng med forringelse av blant annet verdier mennesker verdsetter som arbeid og menneskeliv.

Risiko måles gjerne kvantitativt som antall ulykker, kostnader eller gevinst i pengeverdi, for å kunne definere alvorlighetsgraden av utfall og konsekvenser av risikoer (Aven et al., 2008). Aven og Renn (2010) hevder at usikkerheten i risikobegrepet må gå utover en tallfestet sannsynlighet, da det alltid vil være usikkerhet i de beregningene en har gjennomført (Engen et al., 2021).

### 3.6 Risikoaksept og risikopersepsjon

Ifølge Skotnes et al. (2017) dreier risikoaksept seg om hvorvidt en aksepterer eller tåler en risiko. En risiko som en har tålt, er en aktivitet som vedkommende ser på som verd å drive med selv om det krever anstrengelser mht. risikoreduksjoner.

Risikopersepsjon kan beskrives som risikovillighet/-aversjon, hvordan risiko oppleves (Aven et al., 2008).

Ifølge Skotnes et al. (2017) er persepsjoner formet av sunn fornuft, personlig erfaring, sosial kommunikasjon og kulturelle tradisjoner.

Ifølge Skotnes et al. (2017) blir aktiviteter med usikre konsekvenser koblet av mennesker til følelser, forventinger, frykt, ideer og håp. Uavhengig av validitet er risikopersepsjon basert på personlige oppfatninger, følelser og erfaringer. Ifølge Skotnes et al. (2017) blir spesifikke karakteristikk fra hendelser plukket ut av enkeltindivider og grupper, som tolker disse i forhold til sin egen persepsjon og mentale skjema. Fortolkningene kan i neste omgang kommuniseres til andre enkeltindivider eller grupper, som et budskap.

Ifølge Aven og Renn (2010) kan dette samspillet eller vekselvirkningen mellom disse aktørene, øke risikoatferden ved å øke eller dempe oppfattelsen av risiko (Skotnes et al., 2017).

Ifølge Skotnes et al. (2017) kan normene for risikoaksept spille en negativ rolle i relasjon til sikkerhetsprioriteringer, og har blitt hevdet å kunne motvirke aktivt sikkerhetsarbeid (Skotnes et al., 2017, s. 36).

Ifølge Aven et al. (2003) finnes det ingen verdifrie eller gitte allmenne mål for akseptabel risiko, og ingen objektive metoder for å måle dette. Forståelsen av den akseptable risiko hevder Aven et al. (2003), skapes i den sosiale og kulturelle konteksten. Aven et al. (2003) viser til flere studier om hvilke faktorer som påvirker vår opplevelse av risiko og hva vi aksepterer av risiko.

Ifølge Aven et al. (2003) er definisjonen for akseptabel risiko den risiko som aksepteres ved en beslutning. Utgangspunktet for Aven et al. (2003) sin definisjon er at den akseptable risiko er som et beslutningsproblem. Valgene som må tas er valg mellom ulike alternativer, som på best mulig måte skal imøtekomme gitte mål og krav. Det som ligger til grunn for beslutningen vil sjelden være av et slikt omfang, at alle de viktige svarene for beslutningstaker er kjent. Beslutningstaker må av den grunn være bevisst at beslutningen fattes under en viss usikkerhet (Aven et al., 2003, s. 5).

### 3.7 Restrisiko

Restrisiko er den risiko som gjenstår når vi ikke kan gjennomføre eller er villig til å prioritere ytterligere risikoreduserende tiltak. En restrisiko vil alltid finnes. Dette skyldes blant annet økonomiske begrensninger for hvilke tiltak som lar seg gjennomføre, balanseringen av risikoreduserende tiltak mot andre hensyn, og usikkerhet i risikovurderinger. «Sorte svaner» bidrar også til at det alltid vil finnes risikoer vi ikke kan fjerne (Justis- og beredskapsdepartementet, 2016).

Ifølge Høvring (2015) er sorte svaner et begrep som benyttes i forum der sikkerhet og risiko diskuteres. Aven (2014) beskriver sorte svaner som en overraskende, ekstrem hendelse sett i forhold til ens kunnskap/tro. I Aven sin definisjon av sorte svaner, er kunnskap kvalifisert som tro, og er vanligvis basert på informasjon og data (Høvring, 2015).

### 3.8 Tillit

Ifølge Hardin (2006) er tillit avhengig av den vurderingen vi gjør av den personen vi skal ha tillit til. Med andre ord så vil vår vurdering av kildens troverdighet være avhengig av kunnskapen vi har om informasjonskilden (Engen et al., 2021).

Gulbrandsen (2019) viser til Simmel (1950) sin definisjon av tillit som en «antakelse om andres framtidige atferd som er sikker nok til å fungere som grunnlag for praktisk handling. Tillit befinner seg mellom kunnskap og uvitenhet om et annet menneske».

Gulbrandsen viser også til andre forskere som har definert tillit på ulike måter. Flere av de har den aktør-orienterte tilnærmingen, at tillit forstås som et aspekt ved handling: Han siterer Grimen (2009) sin formulering: «tillit er å handle med få forholdsregler».

Gulbrandsen viser til at andre forskere har lagt vekt på at tillit innebærer å gjøre seg sårbar, slik at det å stole på noen innebærer å handle under risiko (Gulbrandsen, 2019).

Gulbrandsen (2019) sin egen foreslåtte definisjon er:

«[...] der tillit forstås som en mental innstilling (kognitiv eller emosjonell) hos den enkelte: Tillit er en innstilling hos en person til en annen person (eller til et bestemt sosialt system) som rommer en forventning om at den andre en gang i nær eller fjern framtid vil utføre eller avstå fra bestemte handlinger. Med andre ord, tillit er en holdning som dannes før en aktør setter i verk en tillitsbasert handling.» (Gulbrandsen, 2019).

Ifølge Gulbrandsen (2019) er det ulike dimensjoner ved tillit. For det første er det et relasjonelt fenomen, ved at en person har tillit til bestemte andre mennesker eller til en bestemt institusjon. For det andre forutsetter tillit valgfrihet, det at tillitsgiveren må ha mulighet til å velge annerledes. Det tredje aspektet Gulbrandsen (2019) trekker fram, er at tillit er preget av usikkerhet om fremtiden. Med andre ord så vet ikke den som gir tillit, om den som mottar tilliten i fremtiden vil vise seg tilliten verdig, og tillitsgiveren vil heller ikke kunne kontrollere denne usikkerheten (Gulbrandsen, 2019).

Giddens (1990) beskriver tillit som «en troens sprang» – «a leap of faith», med bakgrunn i den usikkerheten som ligger til grunn. Det fjerde momentet til Gulbrandsen er at tillit alltid medfører en risiko for tap, som en følge av at den andre (eller virksomheten) skuffer tilliten. Tillit er ifølge Gulbrandsen forbundet med sårbarhet (Gulbrandsen, 2019).

### 3.9 Rettferdig ledelse

Ifølge Reason er rettferdig kultur en atmosfære av tillit hvor de ansatte er oppmuntret og belønnet for å gi essensiell sikkerhets relatert informasjon. En rettferdig kultur setter også grenser for akseptabel og uakseptabel oppførsel (Reason, 1997).

Reason setter også søkelyset på hvilke faktorer som skaper en rapporterende kultur, slik at kritiske hendelser blir innrapportert. Mennesker reagerer ulikt oppimot det å gjøre feil ifølge Reason, men en ærlig tilståelse sitter ofte langt inne. Selv når det ikke er personlige hendelser, er det mange som ikke ser verdien i å melde inn, spesielt hvis de er skeptiske til hvordan ledelsen reagerer. Hvis den enkelte er overbevist om at det er berettiget å melde inn og at tiltak vil bli iverksatt, er tillit det styrende elementet hevder Reason. Den enkelte vil gjerne spørre seg selv om kollegaene vil komme i trøbbel ved at en melder inn hendelser, eller om en selv kommer i trøbbel?

Ifølge Reason (1997) er det flere faktorer som påvirker om hendelser blir innrapportert. Innmelder kan mene det er ekstra arbeid og er mistroisk til å innrapportere. Det kan også være et ønske om at hendelsen ikke har skjedd, og at den enkelte unnlater å melde inn. Det som overskygger alt er mangel på tillit, og med det en frykt for represalier (Reason, 1997). Benestad (2016) har gjennomført en studie av ledernes betydning for medarbeidernes sikkerhet «ute i felten» i den norske kraftnæringen. Ifølge Benestad (2016) er leders rettferdighetsbehandling ved innrapportering av nestenulykker og betydningen av rettferdighetskultur lite vektlagt i kraftnæringen. Lederrollens betydning for ansattes sikkerhet i kraftnæringen er ifølge Benestad (2016) underkommunisert.

### 3.10 Safety II og resiliens

Ifølge Hollnagel (2018) defineres Safety-II som et uttrykk for hvordan mennesker, alene eller sammen, takler hverdagssituasjoner (store og små), ved å tilpasse ytelsen til forholdene. Ifølge Hollnagel (2018) er en organisasjonsytelse motstandsdyktig hvis den kan fungere under ventede og uventede forhold (Hollnagel, 2018, s.14).

Det handler med andre ord om hvordan en støtter, øker og legger til rette for hvor de daglige aktivitetene som er nødvendig for et akseptabelt resultat på alle nivå i virksomheten. En form for sikkerhet som er uadskillelig fra kvalitet og produktivitet og som krever målinger og metoder som er kompatible.

Ifølge Engen et al. (2021) er evnen til tilpasning når noe uforutsett skjer og etablerte rutiner og prosedyrer er mangelfulle, en type resiliens.

Ifølge Hollnagel (2018) er den største utfordringen ved å måle en økning i sikkerhet, representert ved f.eks. fallende antall i det vi måler. Eksempelet er at hvis vi måler antall skader, så vil de avta når sikkerheten øker. På den måten er det enda vanskeligere å gjøre forbedringer, når antall skader avtar. Ifølge Hollnagel (2018) bør sikkerhetsstyring i hovedsak ta utgangspunkt i om de daglige prosessene går som forventet og at virksomheten lykkes så ofte som mulig. Vi må forstå hvordan ting skjer og at vi har en mulighet til å måle de. Innsatsen som brukes for å hindre at ting går galt, kan bli erstattet med innsats for at ting skal gå bra (Hollnagel, 2018).

Hollnagel (2018) definerer resiliens – som et uttrykk for hvordan mennesker alene eller sammen med andre håndterer og eller mestrer hverdagssituasjoner, store eller små, ved å justere ytelsen i henhold til forholdene. (Hollnagel, 2018, s.14). Ytelsen til en virksomhet er resilient, hvis den kan fungere som nødvendig under både forventede og uventede forhold (Hollnagel, 2018).

Resilience engineering har fra starten av hatt et funksjonelt perspektiv, knyttet til hva en virksomhet gjør, mere enn hva den er. (Hollnagel, 2018).

Det er viktig å forstå hvorfor en virksomhet kan utføre på en slik måte at den er resilient og hvordan den kan aktiveres. Hollnagel (2018) foreslår fire potensialer som er de viktigste for å aktivere en resilient virksomhet, og det er å respondere, måle, lære og forutse.

Ifølge Hollnagel er en resilient kultur en robust kultur, som bare gir mening ved å gi en referanse til måten disse potensialene bidrar i den daglige praksisen. Ifølge Aven et al. (2017) er robusthet det motsatte av sårbarhet.

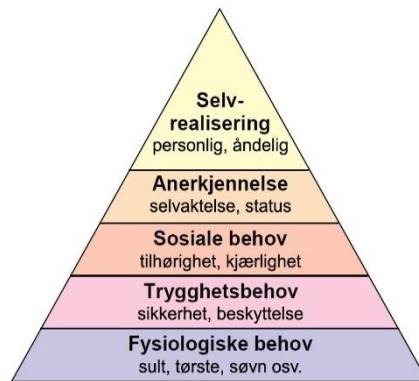
Sårbarhetsutvalget (NOU 2000) definerer sårbarhet som:

«Sårbarhet er et uttrykk for de problemer et system vil få med å fungere når det utsettes for en uønsket hendelse, samt de problemer systemet får med å gjenoppta sin virksomhet etter at hendelsen har inntruffet. Sårbarhet er knyttet opp til mulig tap av verdi. [...]» (Aven et al., 2017).

Ifølge Hollnagel (2018) bør en unngå etiketten «resilience engineering helt. I stedet for kan en benytte Work – as – Imagined (WAI) og Work -as -Done (WAD) (Hollnagel, 2018). WAI betyr antagelsene eller forventingene om hva andre mennesker skal gjøre, mens WAD er det som andre mennesker faktisk gjør. Ifølge Hollnagel (2018) er WAD en humanistisk tilnærming hvor menneske er i sentrum istedenfor arbeid, og viser til Maslow (1943) sin teori



om menneskelig motivasjon beskrevet i Maslow`s behovspyramide (Hollnagel, 2018). Maslow (1943) skiller mellom mangelbehov og vekstbehov, hvor mangelbehov er nederst i pyramiden. Mangelbehovene er de som må dekkes for å overleve, og påvirker det fysiske og psykiske velværet vårt. Når mangelbehovene er dekket, blir vekstbehovene mere framtrede ifølge Stai (2022). Ifølge Stai (2022) inkluderer vekstbehovene behov for kunnskap og forståelse, estetiske behov og behov for å utvikle mulighetene sine.



Figur 5 Maslow`s behovspyramide (Stai, 2022)

## 4 Forskningsdesign og -metode

Jeg valgte å bruke et kvalitativt forskningsdesign, i form av et case-design med semistrukturerte intervjuer i en kollektiv undersøkelsesenheter.

Jeg tok utgangspunkt i resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen ved utarbeiding av intervjuguiden, for å få en dypere forståelse av dimensjonene i Sikkerhetskulturundersøkelsen for virksomheten.

Denne studien har som hensikt å besvare problemstillingen:

[Hvordan styrke sikkerhetskulturen i en virksomhet?](#)

### 4.1 Forskningsdesign

#### 4.1.1 Kvalitativt forskningsdesign

Jeg valgte en kvalitativ forskningsmetode. Bakgrunnen for valget var å få en nærhet mellom forsker og respondent og ha en mulighet til å få en forståelse av hva respondentene ønsket å formidle under intervjuene. Hvis jeg hadde benyttet en kvantitativ forskningsmetode, er dataene ifølge Tjora (2021) gjerne data i form av tall og gjerne hypotesedrevet.

Ifølge Tjora (2021) vektlegger kvalitativ forskning forståelse istedenfor forklaring og har en nærhet mellom forsker og respondent og er gjerne eksplorerende og resultatdrevet.

Eksplorerende betyr at det foretas en innledende undersøkelse for å samle inn informasjon før den videre forskningsprosessen. Kvalitativ forskning er ofte et samspill mellom resultater og teori. Kvalitative metoder blir benyttet for å samle inn data som uttrykkes med ord eller tekst. En kvalitativ metode benyttes gjerne der en ønsker en dypere forståelse innenfor et område, og det gjennomføres gjerne ved intervjuer eller som en spørreundersøkelse (Tjora, 2021).

##### 4.1.1.1 Case-studie design

Case-studie er ifølge Tjora (2021) en studie av et avgrenset miljø, fenomen, type informanter eller perspektiver og teorier.

Ifølge Andersen (2013) er det et problem at det ikke finnes en felles og klar forståelse av hva en case er. De felles definisjonene som finnes for case, vektlegger at det er en inngående studie av en eller flere undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2022). Ifølge Jacobsen (2022) er det sentrale hva definisjonen for en undersøkelsesenheter er. Det kan finnes mange forskjellige type enheter, som kan avgrenses i tid og sted. Avgrensningen til sted kan gi oss enheter på ulike nivå som f.eks. en absolutt enhet som da er enkeltindivider. Ifølge Jacobsen (2022) er enkeltindividet det laveste nivået i samfunnsvitenskapen. Det neste nivået av en

undersøkelsesenheter er en kollektiv enhet, som kan bestå av flere absolutte enheter som en gruppe eller en virksomhet.

I denne studien ble case-studiet avgrenset til nettselskapet i egen virksomhet, som da var en kollektiv undersøkelsesenheter. Jeg valgte ut et avgrenset antall respondenter, som dekket de ulike nivåene i virksomheten fra ledere, prosjektledere og utøvende og hvor halvparten jobbet inne og halvparten ute (se kapittel 4.2.1.2).

## 4.2 Forskningsmetode

Jeg vil her beskrive metode og fremgangsmåte som ble benyttet for å besvare problemstillingen.

### 4.2.1 Kvalitativ metode, i form av intervjuer

Resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen, dannet grunnlaget for denne studien om hvordan styrke sikkerhetskulturen i en virksomhet. Det var et behov for å forstå resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen bedre og få en dypere forståelse, slik at resultatene kunne benyttes videre for å styrke sikkerhetskulturen i virksomheten, derfor ble kvalitativ metode med individuelle intervjuer valgt (Tjora, 2021).

Ifølge Jacobsen (2022) velges en kvalitativ metode for å gå i dybden på et mindre antall enheter for å innhente kunnskap om meninger, fenomener og sammenhenger.

Undersøkelsesenheter som ble valgt var nettselskapet i egen virksomhet. Kriteriet for utvalg av undersøkelsesenheter var knyttet til at det er flest utarbeidende i dette selskapet, og at de i størst grad vil bli utsatt for restrisiko.

#### 4.2.1.1 Semistrukturert intervju

Et semistrukturert intervju (dybdeintervju) er betegnelsen på et kvalitativt intervju som bærer preg av samtale mellom intervjuer og respondent (Tjora, 2021).

Jeg har gjennomført en kvalitativ studie med semistrukturerte, individuelle dybdeintervjuer. Intervjuguiden ble bygd opp med bakgrunn i resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen, begrenset til dimensjonene 3, 4, 5 og 6 (se kapittel 2.2.). Utvalget av dimensjonene og videre spørsmål i intervjuguiden i denne studien, var med bakgrunn i resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen hvor virksomheten hadde de største utfordringene og de dimensjonene hvor virksomheten hadde positive resultat (se kapittel 2.2.1).

Tittel på oppgaven ble endret underveis i denne studien, slik at tittel på utsendt informasjonsskriv og intervjuguide til respondentene, samsvarer ikke med tittelen som denne

studien har når det ble sluttført. Jeg har ikke endret på spørsmålene i intervjuguiden, så av den grunn bør ikke tittelen påvirke resultatene i denne studien. Det ble ikke gjennomført en pilot i forkant av intervjuene med de tolv respondentene som inngår i denne studien.

Intervjueguide og informasjonsskriv ble oversendt respondentene i forkant av intervjuet.

#### 4.2.1.2 Utvalg av respondenter

Ifølge Jacobsen (2022) vil utvalget av enheter i en kvalitativ studie, avgjøre hvilke resultater en får inn. På bakgrunn av det bør en forsker være bevisst på hvem og hva en undersøker. Det vil være problemstillingen som styrer utvalget, og forsker vil av den grunn velge de enhetene som er formålstjenlige for å innhente den informasjonen som belyser problemstillingen (Jacobsen, 2022).

Respondentene ble valgt med bakgrunn i resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen gjennomført i egen virksomhet i 2021. Det ble inkludert 12 respondenter (se tabell 1).

Resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen viste ulike svar mellom de som arbeidet inne og de som arbeidet ute. Med bakgrunn i det, ble respondentene plukket ut blant ledere med personalansvar som i stor grad arbeidet inne og fagarbeidere som i vesentlig grad arbeidet ute. Blant fagarbeiderne er det noen få som har personalansvar, men de jobbet i stor grad ute. I tillegg ble øverste leder i selskapet intervjuet. Selskapsleder oppfordret ledere i ledergruppen til å delta på intervjuene, ved forespørsel om å delta på denne studien.

Ved utvalg av respondenter benyttet jeg virksomhetskartet for å sikre at jeg fikk respondenter fra de ulike lokasjonene og fagområdene (se figur 6). Siden jeg forsker i egen virksomhet, har jeg kjennskap til de fleste respondentene. Av de valgte respondentene, er det fire som jeg i liten grad har kjennskap til. Det er personer som i liten grad blir spurt om uttalelser, hvis det er forespørsler, henvendelser i egen virksomhet. Dette var et bevisst utvalg, slik at de stemmene som ellers ikke blir hørt, eller kommer til orde, også fikk en mulighet.

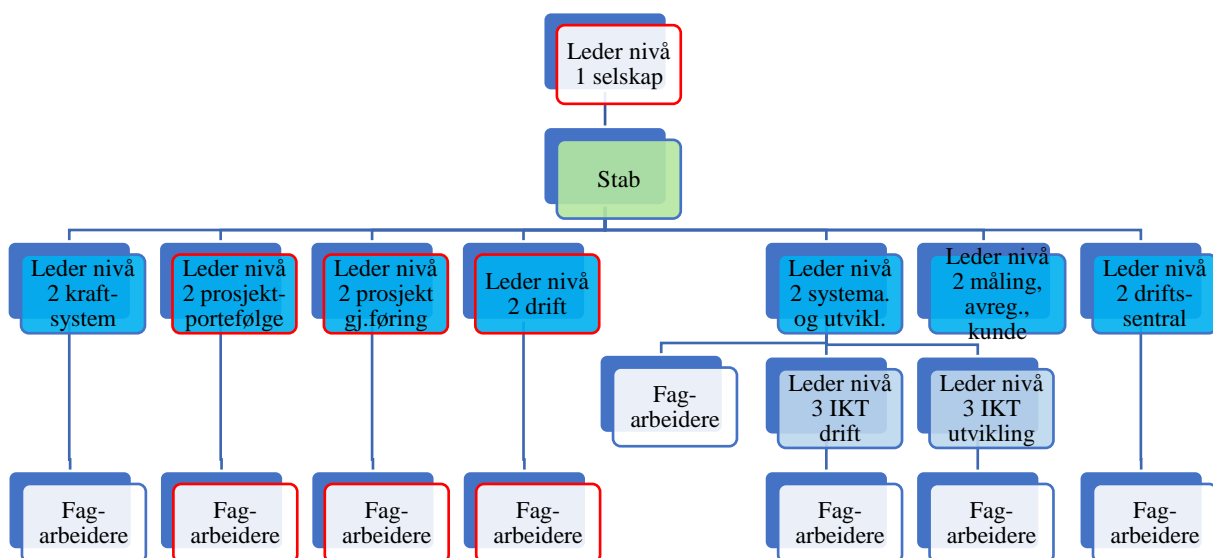
Ved utvalget ble det tatt hensyn til om de har kort eller lang arbeidserfaring i virksomheten. Lang arbeidserfaring er definert som ansettelse i vår virksomhet i over 15 år, og kort arbeidserfaring er da definert som under 15 års ansettelse (se tabell 1).

Det ble intervjuet fire stykker som arbeidet ute, og to som arbeidet både inne og ute, hvor en av disse har personalansvar. Av de som jobbet inne, ble det intervjuet seks stykker, hvor fire av disse har personalansvar.

Det ble ikke valgt ut lærlinger, da de ikke hadde kjennskap til Sikkerhetskulturundersøkelsen som ble gjennomført i 2021.

Respondent	Leder med personalansvar	Arbeider inne	Arbeider inne og ute	Arbeider ute	Fagarbeider	Arbeids-erfaring	
						Lang	Kort
1	x	x				x	
2		x			x		x
3			x		x		x
4	x	x				x	
5	x	x				x	
6	x	x				x	
7		x			x		x
8	x		x			x	
9				x	x		x
10				x	x		x
11				x	x		x
12				x	x		x

Tabell 1 Oversikt over respondentene



Figur 6 Virksomhetskart

#### 4.2.1.3 Gjennomføring av intervju

Jeg intervjuet respondentene ved bruk av den semistrukturerte intervjuguiden og intervjuene ble tatt opp på diktafon. Respondentene ble intervjuet på Teams, med unntak av en respondent. Intervjuene ble deretter transkribert.

I informasjonsskrivet ligger det noen godkjenningskriterier som ligger til grunn for innhenting av data, og disse er ivaretatt.

#### 4.2.1.4 Analyse

Jeg benyttet en deduktiv innholdsanalyse (se figur 7), hvor jeg startet med resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen avgrenset til fire dimensjoner (se kapittel 1.2).

Ifølge Jacobsen (2022) er den deduktive analyseformen ett sett med begreper kategorier og fenomener en har bestemt seg for å se etter. Jeg har i denne studien valgt ut de fire dimensjonene i Sikkerhetskulturundersøkelsen (se kapittel 4), og har som formål å få en dypere forståelse av disse (Jacobsen, 2022).

Intervjuguiden var bygd opp med de fire valgte dimensjonene, og jeg brukte disse kategoriene for å sortere data. Ifølge Jacobsen (2022) så er en semi-strukturert intervjuguide bygd opp med teoretiske begrep en ønsker å fokusere på.

Rådata som ble samlet inn i dybdeintervjuene ble transkribert og resultatene ble deretter kategorisert under de valgte dimensjonene i denne studien (se kapittel 1.2) - rettferdig ledelse, arbeidstakernes sikkerhetsengasjement, arbeidstakerens sikkerhetsprioriteringer og risiko-aksept og sikkerhetskommunikasjon (se del kapittel 2.2). Rådata er ifølge Jacobsen (2022) det vi sitter igjen med når en har gjennomført et intervju.

Den deduktive analysen legger klare begrensninger på tekstene som skal leses og analyseres ifølge Jacobsen (2022).

Resultatene ble deretter kategorisert under tre hovedkapitler (se kapittel 5):

Respondentenes forståelse av viktige begrep

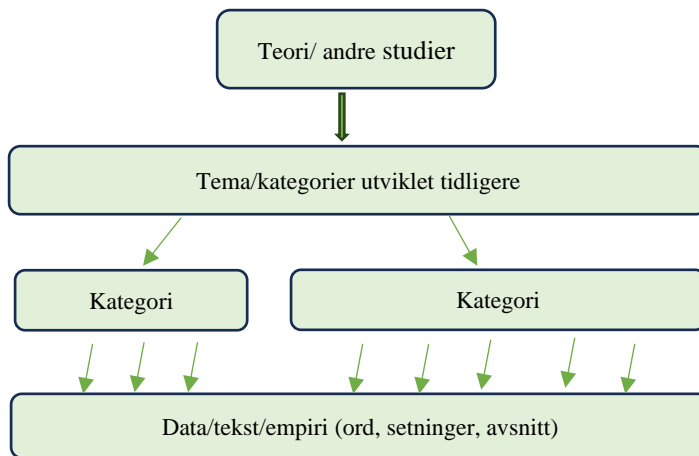
Sikkerhetsutfordringer i virksomheten

Forslag til forbedringer av sikkerhetskulturen og sikkerheten i virksomheten

Under kategoriene delte jeg resultatene inn i subkategorier, hvor teksten er hentet fra intervjuguiden knyttet til den enkelte dimensjon.

Jeg sammenfattet rådataene før sitatene, der det var fellesnevnerne knyttet til den ulike kategori og subkategori.

Jeg valgte å benytte en del sitat, for å bekrefte funn og for å vise mangfoldet i rådataene ut ifra hvor i virksomheten respondenten jobbet.



Figur 7 Fra teori til data (deduktiv innholdsanalyse) (Jacobsen, 2022)

### 4.3 Forskningsetikk

Før intervjuene ble gjennomført, forelå en godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD), for å ivareta personvernet til respondentene. Informasjonsskriv og intervjuguide ble oversendt til NSD. Jeg har forpliktet meg til at personopplysninger blir aidentifisert i masteroppgaven og at lydopptak blir slettet når denne studien er avsluttet.

Informasjonsskriv og spørreskjema ble sendt ut på e-post i forkant til de utvalgte respondentene. I tillegg til å spørre om deltakelse via e-post, ble det fulgt opp med en telefonsamtale med en kort gjennomgang av informasjonsskrivet, hvordan intervjuet ville foregå og konfidensialiteten knyttet til det.

Elleve av de tolv intervjuene ble gjennomført ved bruk av Teams-møte, kun ett intervju ble gjennomført ved fysisk tilstedeværelse. Diktafon app ble benyttet på mobiltelefon og Ipad til å foreta opptak under alle intervjuene. Opptakene ble deretter overført til Nettskjema UiS, og slettet fra opptaksenheten. Opptakene er kun tilgjengelig for meg, ved pålogging via Feide. Sitatene som er benyttet er godkjent av hver respondent for bruk i denne studien.

## 4.4 Pålitelighet, gyldighet og overførbarhet

Ifølge Tjora (2021) benyttes det kvalitetskriterier innen kvalitativ forskning og til presentasjonen av forskningen. Pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og overførbarhet, er indikatorer som benyttes som kvalitetskriterier ved kvalitativ forskning.

### 4.4.1 Pålitelighet

Ifølge Jacobsen (2022) bør de innhentede resultatene i en undersøkelse tilfredsstillende to krav: Resultatene må være gyldige og relevant (valid) og de må være pålitelige og troverdige (reliabel). Videre hevder Jacobsen (2022) at gyldighet og relevans av resultatene vi har samlet inn, faktisk må gi svar på spørsmålene som ble stilt.

Ifølge Jacobsen (2022) så er undersøkelsen pålitelig, når vi kan stole på den. Undersøkelsen må være gjennomført på en troverdig måte, som vekker tillit og som ikke har åpenbare målefeil som kan ha gitt feil resultat.

### 4.4.2 Gyldighet (intern)

Vitenskapelige metoder deler gyldighet og relevans inn i intern gyldighet og ekstern gyldighet. Intern gyldighet er om forsker har dekning i de innhentede resultatene for konklusjonene som trekkes (Jacobsen, 2022). Selv om forskeren har fått tak i de rette kildene (respondentene), så er det ifølge Alvesson (2011) viktig å vite om kildene (respondentene) gir i fra seg riktig informasjon (resultater) (Jacobsen, 2022). Ifølge Jacobsen (2022) kan validiteten av resultatene knyttes opp til om de kommer fra førstehåndskilder, en opplevelse de selv har hatt, eller om resultatene kommer fra andrehåndskilder, dvs. en opplevelse andre har hatt som de har blitt fortalt.

### 4.4.3 Overførbarhet (ekstern gyldighet)

Ekstern gyldighet og relevans er ifølge Jacobsen (2022) om resultatene som er innhentet fra et avgrenset område på ett gitt tidspunkt, i denne studien en virksomhet, gyldige også i andre sammenhenger (virksomheter). Med andre ord sier den eksterne gyldigheten noe om i hvilken grad resultatene kan overføres til å gjelde også i andre virksomheter. Ifølge Jacobsen (2022) kaller enkelte denne delkomponenten for overførbarhet. Hvorvidt det som er avdekket i en undersøkelse kan overføres til andre enheter som ikke er studert, vil ifølge Jacobsen (2022) være vanskelig å bedømme. Ifølge Jacobsen (2022) er årsaken til dette at forsker ofte har valgt å undersøke noen få undersøkelsesenheter som er valgt ut ifra studiens formål. Ved



utvalg av respondenter og hvor mange det skal være, benyttes kriteriet metning. Ifølge Jacobsen (2022) oppnås metning når ett nytt intervju ikke gir interessant ny informasjon.

#### 4.4.4 Forskning i egen virksomhet

Ifølge Nielsen og Repstad (2006) kan en ved forskning i egen virksomhet, ofte ha en forforståelse som kan påvirke dataene en får og tolkingen av dem. Det kan påvirke tolkingen av dataene i både positiv og negativ retning. Det kan i neste omgang påvirke påliteligheten og gyldigheten, og om andre kan gjøre en gjentagende undersøkelse (overførbar).

Ifølge Nielsen og Repstad (2006) kan det være både ulemper og fordeler ved å forske i egen virksomhet og deres betraktninger ligger i hovedsak innenfor kvalitative virksomhetsstudier. Fordelene som framheves er at forskning i egen virksomhet kan gi et ekstra engasjement og en endringslyst. Endringslysten er framhevet som en fordel, da den kan forsterke engasjementet. For at engasjementet skal være en fordel, forutsetter det at forskeren er koblet til solidaritet med virksomhetens hovedmål. Ved å forske i egen virksomhet har en kunnskap om hverdagsspråket og har kjennskap til både de temaene som ikke skal omtales og de temaene som skaper oppslutning. Ifølge Nielsen og Repstad (2006) har en som forsker i egen virksomhet av den grunn en fordel i forbindelse med intervjuer og er i mindre fare for å foreta feiltolkninger. En annen fordel ved å forske i egen virksomhet, er evnen til å kunne improvisere og spørre mere utdypende i intervjuene, og derigjennom få et annet datagrunnlag enn en ekstern forsker.

Ifølge Nielsen og Repstad (2006) er det også begrensinger ved å forske i egen virksomhet, blant annet kan det være utfordrende å se de store overordnede linjene, da en igjennom sin kunnskap om virksomheten kan grave seg ned i detaljer. Wadel (1991, s.34-36) legger vekt på den kommunikasjonsåpnede rollen en kan ha som forsker i egen virksomhet, nettopp med bakgrunn i at en kjenner hverdagsspråket og at en ikke er en mystisk utenforstående (Nielsen og Repstad, 2006).

Ifølge Nielsen og Repstad (2006) er det viktig å være bevisst i rollen, at det er innhentet teorier fra flere ulike kilder, og at en opptrer litt som en «djevelens advokat», i den forstand at en systematisk leter etter data som er i strid med de hypotesene og fordommene en har, og leter etter alternative forklaringer på det en finner.

Definisjoner som benyttes i teoridelen for tillit, risiko, sikkerhet, sikkerhetskultur og risikoaksept, ble benyttet under intervjuene, for å gi respondentene rom for refleksjon i forhold til egne definisjoner, tolkninger av begrep. Siden definisjonene ble lagt fram for

respondentene etter at de hadde gitt sine svar, mener jeg at det kun påvirket dataene ved å bli mere utfyllende.

Forskning i egen virksomhet kan ha noen fordeler og noen ulemper (Nielsen og Repstad., 2006). Jeg var oppmerksom på min rolle som forsker ved innhenting av data, og var bevisst på å være objektiv under intervjuene. Jeg sa ifra til respondentene under intervjuene at jeg ikke kunne gå inn i diskusjoner om tema som dukket opp, der hvor respondentene gjerne ønsket det. Jeg hadde en forventning om at respondentene ville svare på spørsmålene, men ikke selv komme med eksempler. Respondentene viste større tillit og åpenhet enn forventet. Jeg hadde en forforståelse om hva noen av spørsmålene ville gi av resultat, henviser her til del kapittel 4.4.6.

Virksomheten har vært i en endringsprosess siden slutten av november 2021, hvor drøftinger om en eventuell fusjonering med et annet selskap har pågått. Sikkerhetskulturundersøkelsen ble gjennomført i forkant av disse drøftingene og før det var kjent i virksomheten, så av den grunn skal det ikke ha påvirket resultatene. Denne studien kan ha blitt påvirket av den pågående fusjoneringsprosessen, da intervju med respondentene ble gjennomført i januar og februar 2023.

Spørsmålene under mener jeg i ettertid kunne vært utelatt i intervjuguiden. Begrunnelsen for hvorfor de kunne vært utelatt er beskrevet etter det enkelte spørsmålet. Under følger de spørsmålene som jeg mener kunne vært utelatt:

Spørsmål 3 - «Ved granskning av ulykker er det manglende innhenting av nøyaktig informasjon» Hvilken informasjon mener du ikke samles inn?»

Forforståelsen var og få svar på hva «manglende nøyaktig informasjon» var, men det er gjennomført få granskninger i virksomheten og bare en av respondentene har vært med i en granskning. I den granskningen som vedkommende var med i, var jeg granskningsleder, så her er det et habilitetsspørsmål.

Spørsmålet hadde allikevel en verdi, da over halvparten av respondentene knyttet spørsmålet til Sikkerhetskulturundersøkelsen, som ble gjennomført i 2021. Respondentene svarte på de etterfølgende spørsmålene 4 og 5, med grunnlag i uønskede hendelser og ikke oppimot granskninger.

Spørsmål 19 - «Hva er din prioritet i det daglige arbeidet knyttet til HMS, tidsfrister og økonomi?» Helse, Miljø og Sikkerhet blir heretter forkortet til HMS.

Spørsmålet er veldig ledende i den form at virksomheten formidler at HMS står først på agendaen. Jeg hadde en forforståelse av at få ville bestride at HMS er første prioritet.

Spørsmål 27 – «På hvilken måte ivaretas sikkerheten på din arbeidsplass?»

Spørsmålet kunne vært utelatt, da det ble besvart på de forutgående spørsmålene.

#### 4.4.5 Forforståelse

Før intervjuene ble gjennomført hadde jeg en forventning om hvilke svar jeg ville få.

Sikkerhetskulturundersøkelsen som ble gjennomført hadde også sin oppfølging, hvor en da fikk en del innspill til hvordan forstå svarene.

Spørsmålet om hva som kan være grunnen til at «Arbeidstakerne får skylden for uønskede hendelser?», forventet jeg å få mange svar som ga en bekreftelse på at det var sant. At de med lederansvar i større grad var uforstående til utsagnet enn arbeidstakerne. At ansvaret for utsagnet ble lagt på lederne og i mindre grad selv ville komme med hva «du og dine kollegaer» kan bidra med.

Min forforståelse av mindre skader var at det var skader hvor det ikke var behov for medisinsk behandling eller at det ikke var en førstehjelpsskade. Med andre ord var min oppfattelse av en mindre skade ansett som rift, små stikkskader, mindre klemskader eller mindre slag. Min forforståelse ble bekreftet fra respondentene.

«Hva kan du og dine kollegaer bidra med slik at risikoen ikke øker ved stram arbeidsplan?»

Ved spørsmålet om å forhindre økt risiko ved stram arbeidsplan, var forforståelsen en fornektelse fra ledelsen og at det må være en stram arbeidsplan i tilknytning til samfunnsoppdraget vårt. Min forforståelse ble ikke bekreftet fra respondentene.

Jeg hadde en forforståelse om at arbeidstakerne mente at arbeidsplanene var stramme, og at risikoen økte i tilknytning til det. Min forforståelse ble bekreftet fra respondentene.

Generelt: Jeg hadde en forventning om at respondentene ville svare på spørsmålene, men ikke selv komme med eksempler. Respondentene viste større tillit og åpenhet enn forventet.

## 5 Resultater

I dette kapitlet presenterer jeg resultatene fra intervjuene som ble gjennomført, som er delt inn i tre kategorier. Den første kategorien er respondentenes forståelse av viktige begrep. I den andre kategorien har jeg gruppert resultatene jeg fikk, der jeg spurte om hva som var sikkerhetsutfordringene i virksomheten. I den tredje kategorien går jeg igjennom respondentenes forslag til forbedringer av sikkerhetskulturen og sikkerheten i virksomheten. Spørsmålene har en hovedinndeling, som viser hvilken dimensjon i klimaverktøyet i Sikkerhetskulturundersøkelsen de er knyttet til. Disse fire dimensjonene er Rettferdig ledelse, Arbeidstakerens sikkerhetsengasjement, Arbeidstakerens sikkerhetsprioriteringer og risiko-aksept og Sikkerhetskommunikasjon.

Ved henvisning til respondentene benytter jeg nummerering som vist i tabell 1.

I Sikkerhetskulturundersøkelsen viste resultatene at det var forskjell på svarene mellom de som arbeidet ute og de som arbeidet inne. I denne studien var det få av spørsmålene fra intervjuguiden som ga forskjeller, men når det er forskjeller så er det kommentert under det enkelte spørsmål.

### 5.1 Respondentenes forståelse av viktige begrep

Det var behov for å avklare en del begrep som var benyttet i Sikkerhetskulturundersøkelsen, for å avdekke om forståelsen var lik blant respondentene. Svarene som framkom er viktige, for å kunne tolke resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen bedre.

Kapitlet er delt opp i ett delkapittel for hvert av begrepene det ble stilt spørsmål om i intervjuene, og spørsmålene som ble stilt er lagt inn under disse.

Svar fra respondentene var knyttet til dimensjonene Arbeidstakerens sikkerhetsengasjement, Arbeidstakerens sikkerhetsprioriteringer og risiko-aksept og Sikkerhetskommunikasjon.

#### 5.1.1 Sikkerhet

I Sikkerhetskulturundersøkelsen ble det listet opp flere utsagn som respondentene skulle ta stilling til, og i intervjuene ble forståelsen av begrepene fulgt opp. I intervjuet ble respondentene derfor spurt om hva de mente med begrepet sikkerhet.

Respondentene sa at sikkerhet er å etterleve rammeverket virksomheten har, for å jobbe sikkert. Det å jobbe sikkert er da å jobbe ut ifra arbeidsinstruksene og vurdere risiko, sikker jobb analyse, og passe på hverandre. Hvis det er en farlig arbeidsplass, så er det viktig at den ansatte overvåker og ser at arbeidsplassen er sikker. Hvis den ansatte oppdager feil, så er det

viktig å stoppe tidlig og ta en ny vurdering. Da jobber den ansatte sikkert. Som et eksempel svarte en av respondentene dette:

«[...] Vi har jo mange regler, sikker jobb analyse, bruke verneutstyr, følge instruksene våre. Det er jo en sum ut av masse ting som gjør at en kan jobbe sikrere, enn hvis en lar være å tenke på det. Jeg tenker at rammeverket vi har for å jobbe sikkert er veldig bra, men det handler jo om å etterleve det. [...]» (Respondent 4)

Videre mente flere av respondentene at sikkerhet forbindes med at du jobber på en trygg og god måte, så det ikke skjer noen skade. Det at sikkerheten skal være tilstrekkelig til at en arbeidsoperasjon kan gjennomføres uten risiko, i hvert fall minimere risiko. For å minimere risiko uttalte en av respondentene dette:

«Vi skal nå komme like heil hjem hver dag og at en f.eks. tar en kameratsjekk før du skal klatre. Og at du har alt sånn som du skal og at alt går trygt for seg.» (Respondent 10)

Flere av respondentene mente at sikkerhet er å legge til rette for å unngå usikkerhet, både i planleggingsfasen og på selve arbeidsplassen. Det ble uttalt at hvis den ansatte gjør ting skikkelig, uansett hvilken fase den ansatte er i, så hjelper det på i alle retninger for å gjøre ting sikkert. Uavhengig av om det er fysiske, psykologiske, økonomiske eller hvilke faktorer en legger i sikkerhet. Et eksempel fra en av respondentene viser hvordan sammenhengen mellom planleggings- og utførelsesfasen oppfattes som viktig for sikkerheten.

«Det legger jeg hvertfall sjela mi i å gjøre ting skikkelig nok til at ting kan brukes i neste fase.» (Respondent 2)

En annen respondent understøttet hvor viktig selve tilretteleggingen på arbeidsplassen var.

«[...] Altså, det kan være å rydde arbeidsplassen og hjelpe til å holde sånne ting, og det er vi ganske flinke til, spør du meg. Når vi er ute så hjelper vi hverandre.» (Respondent 11)

Respondentene påpekte at kompetanse og erfaringsdeling, i tillegg til det kollegiale, kan påvirke sikkerheten. Sikkerheten kan bli påvirket av alder og den erfaringen du har. Er du en ung prosjektingeniør med lite erfaring, og har prosjektert et arbeid, eller er prosjektleder, så kan det være utfordrende å påpeke arbeidsmetodikk og sikkerhetsutfordringer på arbeidsplassen.

Flere av respondentene beskrev at det er gode kollegiale forhold i virksomheten, og at det er en kultur hvor det er høyde for å si ifra hvis den ansatte ser noe urovekkende. De passer på

hverandre og gir beskjed hvis en ser arbeidsoperasjoner som enten er feil utført eller usikker atferd, da hjelper de hverandre til å jobbe sikkert. De som er på arbeidslaget, stoler på hverandre. En av respondentene kom med et eksempel knyttet til usikker atferd og hvordan en hjelper hverandre til å jobbe sikkert:

«[...] nå står du litt dumt der, eh, flytt deg litt så ikke høyrefoten din sklir utfor kanten [...]»  
(Respondent 1)

### 5.1.2 Interesse for sikkerhet

I Sikkerhetskulturundersøkelsen ble det listet opp flere utsagn som respondentene skulle ta stilling til, og i intervjuene ble forståelsen av begrepene fulgt opp. I intervjuet ble respondentene derfor spurt om hva de mente med begrepet interesse for sikkerhet.

Spørsmålet ble stilt som en oppfølger av forrige spørsmål under kapittel 5.1.1.

Respondentene svarte at hvis du er interessert i sikkerhet, så er du opptatt av sikkerhet og sikkerhetskultur. Som en av respondentene uttalte det, hvis du er opptatt av sikkerhet tilsier det at du hele tiden er observant og at du skal komme:

«[...] like heil heimatt [...]» (Respondent 3).

I tillegg mente flere av respondentene at det å være interessert i sikkerhet, betyr å følge det rammeverket og reglene virksomheten har for å jobbe sikkert. Oppdager du farer, så blir de tatt opp og risikovurdert. Risikovurderingene blir ikke bare gjennomført fordi de er pålagt, men de brukes for å diskutere igjennom mulige farer før jobben begynner. Det er spesielt viktig ved større og tyngre jobber, og ved parallelle aktiviteter. Denne respondenten knyttet interesse for sikkerhet til frihet for fare:

«Interessert i at det skal gå bra da. Sikkerhet er jo at du arbeider sikkert. Frihet for fare.»  
(Respondent 12)

Respondentene dro fram at vår bransje jobber med elektriske anlegg, og at det er fatale følger hvis rammeverket (lover, forskrifter og interne rutiner) ikke blir fulgt. Det kan medføre store skader på personell eller dødsfall i ytterste konsekvens. En av respondentene hadde dette svaret oppimot elektriske anlegg og det å være interessert i sikkerhet:

«Jeg tenker at de fleste av oss har et felles syn på det. For vi jobber med elektriske anlegg, og omgir oss selv med gule fareskilt og markeringer dagen lang i det vi gjør. Og vi vet inderlig godt at det er stor fare med det å kløne, nær ved og tett på anleggene våre. Og hvis man gjør det, så er det ikke nødvendigvis bare seg selv en setter i fare,

men da setter man fort andre også i fare i en vanskelig situasjon. Og den bevisstheten er skikkelig inngrodd tenker jeg.» (Respondent 1)

En annen respondent reflekterte interesse for sikkerhet oppimot flymiljøet og vår virksomhet:

«Nei altså vi jobber jo med høyspent og høyder. Sånn at du får jo ofte bare en sjanse, du kan bare gjøre en stor tabbe, så det er vel litt som i flymiljøet at en er interessert i sikkerhet for det er en del av hverdagen. Du har ikke noe valg rett og slett.»

(Respondent 7)

### 5.1.3 Mindre skader

I Sikkerhetskulturundersøkelsen ble det listet opp flere utsagn som respondenten skulle ta stilling til, og i intervjuene ble forståelsen av begrepene fulgt opp. I intervjuet ble respondentene derfor spurt om hva de mente med begrepet mindre skader.

For å avklare hva mindre skader blir forstått som i virksomheten, ble det stilt et spørsmål om - Hva mener du med mindre skader?

Det var en felles oppfattelse blant respondentene at en mindre skade er en rift i en finger, et lite knivstikk eller ett skrubbsår. En mindre skade ble forstått som der den ansatte kan sette på et plaster og hvor den ansatte ikke har behov for å oppsøke lege.

### 5.1.4 Risiko

I Sikkerhetskulturundersøkelsen ble det listet opp flere utsagn som respondenten skulle ta stilling til, og i intervjuene ble forståelsen av begrepene fulgt opp. I intervjuet ble respondentene derfor spurt om hva de mente med begrepet risiko.

Noen av respondentene definerte risiko som noe som går galt med en viss sannsynlighet og en viss konsekvens. Sannsynligheten kan være lav og konsekvensen høy og visa versa. Det ble vist til at risiko er et definert begrep, som er sannsynlighet ganger konsekvens.

Andre uttrykte at risiko er knyttet til arbeidssituasjonen du er i, om situasjonen er slik at noe går galt, så er utfallet fatalt. Altså det vil være en viss sannsynlighet for at noe skjer, hvis vi ikke gjør det annerledes. Andre forklarte risiko som det å utsette seg for unødvendig fare.

Faremomentet er oppdaget, men den ansatte prøver og håper at det går bra, uten at den ansatte har fullstendig kontroll. Ved å ikke hensynta den mulige faren som er der, blir den heller ikke eliminert. En av respondentene hadde en fin tolkning, som mente at hvis du er i en risikogruppe, så er du utenfor noe som er normalt.

Spørsmålet som ble stilt var knyttet til risiko og forståelsen av begrepet. Risiko har ulike definisjoner, hvor blant annet usikkerhet og atferd er en del av det. Det kom ikke fram av svarene, før jeg introduserte en ny definisjon i intervjuet og ba de reflektere rundt den. Jeg leste opp denne definisjonen: Aven og Renn (2010) refererer risiko til usikkerheten om og alvorligheten av hendelser og konsekvenser (eller resultater) av en aktivitet med hensyn til det mennesker verdsetter (Engen et al., 2021).

Da svarte en av respondentene som vist under:

«[...] Folk vil jo være forskjellige og verdisynet og sikkerhetsholdningen til den enkelte vil nok gjøre utslag i hvor stor risiko en har, kultur og sånne ting. Kanskje dette er koblet oppimot feilsituasjoner, da strekker en seg ekstremt langt for det har en alltid gjort og kundene venter. Men da må en allikevel tenke på seg selv og den som står i den arbeidsoperasjonen kan den skal jobbe trygt og godt, og det er ikke så farlig om kunden må vente et kvarter lengre for å få satt på kaffen.» (Respondent 6).

En annen respondent reflekterte over definisjonen knyttet til det relasjonelle og usikkerhet:

«[...] Interessant poeng med at risiko også er knyttet til det relasjonelle. En del konsekvenser vil en jo vurdere helt forskjellig. Konsekvensene for folk og fe, vurderingen er kanskje forskjellig. [...] Folk er nå varianter av mennesker alle sammen, og interessant at du tar inn verdier. Jeg er ikke vant til å tenke på den måten, men hvis jeg ordla meg sånn at det kan settes inn i det, så er jeg glad for det. Usikkerheten – men det er jo også interessant, folk vil jo alltid oppleve risikoen forskjellig.» (Respondent 1)

Denne respondenten reflekterte oppimot usikkerheten til de ansatte i virksomheten, og hvordan risiko kan vurderes forskjellig, med bakgrunn i ulikt verdigrunnlag:

«Jeg ville tenkt her at det kan skje hendelser som kan påføre skade på folk og utstyr, altså uforutsette hendelser. [...] En måte er at en kan si at det er en høy risiko og en annen kan si at det er risikofritt. Det gjør det litt verre.» (Respondent 5)

### 5.1.5 Risikotaking

I Sikkerhetskulturundersøkelsen ble det listet opp flere utsagn som respondenten skulle ta stilling til, og i intervjuene ble forståelsen av begrepene fulgt opp. I intervjuet ble respondentene derfor spurt om hva de mente med begrepet risikotaking.

Det var litt ulike oppfatninger av hva begrepet risikotaking betød blant respondentene. Noen av respondentene mente at risikoaksept var knyttet til et bevisst valg om å ta risiko. Risikotaking



innebar da for respondentene at hvis du tar en risiko, blir utfallet fatalt hvis det går galt. Jobben blir gjort enklere for å bruke minst mulig tid, og da øker risikoen. Med andre ord legges det ikke inn nok sikkerhet i arbeidsoperasjonen. Risikotaking oppfattes som at det jobbes utrygt, da tar du risiko som gir en mulighet for at den ansatte kan skade seg betydelig eller alvorlig. Du er villig til å gå over en grense for å utføre jobben, og tar en risiko for å spare tid.

Andre respondenter mente at en vurderer risikoen om den er akseptabel eller ei, og at valget gir noen konsekvenser som må tas hensyn til. Som eksempel vises det til feilrettinger som ofte gjennomføres når det er storm og mørkt. Risikoen blir vurdert om den er akseptabel, for den kan være høy. Jobben blir ikke gjennomført hvis det går utover sikkerheten. Risikotaking blir oppfattet som et valg som må gjøres, når en står i en situasjon. Når en har tatt et valg, så aksepterer den ansatte risikoen som er knyttet til det. En akseptert risiko vil være å ta et valg som har noen konsekvenser. Når den ansatte tar en akseptert risiko, så jobber den ansatte ut ifra risikovurderingen som vedkommende har gjennomført. Den ansatte vurderer en risiko og aksepterer en risiko, men grunnlaget er alltid at den ansatte ikke skader seg eller en kollega.

Ifølge noen av respondentene var ytterligheten av tolkningen risikoaksept, at det blir igangsatt et arbeid hvor den ansatte bevisst bryter forskrifter for å gjøre jobben raskere og mere effektivt. Da vil den ansatte slippe å iverksette nødvendige tiltak for å unngå skade. De ansatte er villige til å ta en sjanse og håpe på at det går bra. Det blir uttalt at det er vår egen sikkerhet det går utover, men den ansatte er villig til å ta den risikoen for å spare tid. «Skal bare» - er et uttrykk som benyttes.

Noen av respondentene sa at det er ulike faktorer som påvirker om en velger å ta en risiko. Tid ble påpekt som en viktig faktor, hvis tidsrammene er stramme så aksepterer en større risiko. Det ble også uttalt at ved feilrettingssituasjoner var risikoaksepten høyere, enn ved en normal arbeidssituasjon. Faktorer som påvirker risikoaksepten i feilrettingssituasjoner, er at det ofte er storm når disse oppstår og at det ofte er kaldt og at den ansatte arbeider i mørke.

I dette spørsmålet var det ulik oppfattelse av begrepet risikotaking, mellom de som arbeider ute og de som arbeider inne.

### 5.1.6 Tillit

I Sikkerhetskulturundersøkelsen ble det listet opp flere utsagn som respondenten skulle ta stilling til, og i intervjuene ble forståelsen av begrepene fulgt opp. I intervjuet ble respondentene derfor spurt om hva de mente med begrepet tillit.

Det var behov for å få en avklaring om hva respondentene la i begrepet tillit, så dette spørsmålet ble stilt - «Vi som arbeider her har stor tillit til hverandres evne til å ivareta sikkerheten». Hva mener du med ordlyden tillit?

Respondentene svarte at tillit blir bygd opp over tid, ved at en kjenner kollegaene i ulike situasjoner og hvordan personen reagerer. De relasjonelle kollegiale forholdene i virksomheten er ganske nære og tette, og gode relasjoner er viktig for å kunne ha tillit til hverandre. Videre sa flere av respondentene at det å ha tillit til en kollega, oppfattes som det å kunne stole på vedkommende. I arbeidshverdagen vil det å ha tillit til en kollega, innebære en felles oppfattelse av hva det er å jobbe sikkert. Ikke minst det å inneha nødvendig kompetanse og bruke den. En av respondentene knyttet tillit til viktigheten av å kjenne hverandre i en arbeidssituasjon:

«[...] Det er lett å ha tillit til en som en kjenner ganske langt inn på stålet, fra både mange år sammen og i mange situasjoner hvor man har vært tett på hverandre i krevende arbeid. [...]» (Respondent 1)

En annen respondent underbygget det samme, at tillit er bygd på at du må kjenne personen for å kunne ha tillit:

«Ja at en stoler på den andre sin evne til å følge med på det som skjer. En har tro på evnen til den en jobber sammen med. Du kjenner kanskje personen, kjenner til holdningene og arbeidsmåtene og hvordan han/hun er til å arbeide. At den personen ikke tar sjanser. Så hvis det er noe, så vil den personen gi beskjed. Du kan ikke ha tillit til en person du ikke kjenner.» (Respondent 6)

## 5.2 Sikkerhetsutfordringer i virksomheten

I dette delkapitlet presenterer jeg de sikkerhetsutfordringene som kom fram under intervjuene, delt opp i underkapittel for hvert av spørsmålene i intervjuguiden. Svar fra respondentene var knyttet til dimensjonen Rettferdig ledelse fra Sikkerhetskulturundersøkelsen.

### 5.2.1 Rettferdig ledelse

Rettferdig ledelse var en av dimensjonene i Sikkerhetskulturundersøkelsen, hvor uønskede hendelser var ett av temaene det ble stilt spørsmål om. Intervjuguiden inneholdt spørsmål om uønskede hendelser for å få en større forståelse av resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen.

#### 5.2.1.1 Uønskede hendelser

Respondentene ble stilt følgende spørsmål fra intervjuguiden: «Arbeidstakerne får skylden for uønskede hendelser, hva kan være grunnen til det?»

Jeg fant noen fellesnevner fra intervjuene knyttet til dette spørsmålet. Blant annet er det en felles forståelse av at den ansatte har ett ansvar hvis det er brudd på sikkerhetsinstrukser, lover eller forskrifter. Da kan det være enkeltpersoner som har et ansvar, og at det faktisk både skal og blir lagt på den enkelte. Den enkelte ansatte kan føle skyld og at det går utover stoltheten. Et annet moment som ble trukket fram av respondentene var at arbeidet er et puslespill som består av både ledere, prosjektledere og montører som må samarbeide, for å unngå uønskede hendelser. Både de ansatte som jobber inne og de ansatte som jobber ute, påpekte at det er noe med kulturen vår, som gjør at en føler at en får skylda for uønskede hendelser. Innmeldte uønskede hendelser blir snakka om på oppmøteplasser og rundt kaffebordet. De ansatte som er involvert i hendelsen føler det som ubehagelig, da hendelsen kan koples til enkeltpersoner. En av respondentene svarte:

«Det kan jo være at det er helt berettiget at noen faktisk har skyld i det, fordi de faktisk ikke forholder seg til de instruksene vi har, eller bryter instruks eller ikke bruker verneutstyr eller hva det nå kan være. Så er de jo faktisk skyld i en hending. Jeg tenker at det vil jo være sånn av og til. En kan ikke utelukke at en hendelse, at ingen er skyld i den.» (Respondent 4)

En annen av respondentene mente at det å få skylden for, kan oppfattes i forbindelse med at det er mye snakk om uønskede hendelser blant de ansatte:

«Jeg er jo her heller ikke enig i konklusjonen, men jeg kan forstå at noen som er involvert i noe kan føle at de får skylda, sant. Og jeg tror at grunnen til det har noe med kulturen vår å gjøre, for jeg opplevde det vel egentlig sånn at hvis det har vært en

hendelse, ja det er der og der. Da blir det diskutert på oppmøteplassen og rundt kaffebordet og da ringer en på måte inn, ja det er det prosjektet og det er de og de. Så er det snakk om det og personer er nevnt og da føler de at de får skyld, kan du si. Jeg tror det er noe sånt som skjer, så er det på en måte ledelsen som får skylda for å gi skylda. Men jeg tror ikke ledelsen er der. Ledelsen tror jeg ikke deler ut skyld, men det kan sitte noen i den andre enden som føler at de får skylda. Men en grunn til det tror jeg er snakket om saka.» (Respondent 5)

En respondent viste til ett konkret eksempel knyttet til avviksbehandling og det å bli tildelt skyld:

«[...] Da ble det sendt inn et avvik og da var det om å gjøre å finne ut hvem som hadde skylda følte jeg. Det viktigste var å finne ut hvem som hadde skylda, ikke hva som hadde gått feil.» (Respondent 7)

En av respondentene var spørrende til om det er slik at en får skylden for uønskede hendelser:

«Ja si det, det burde hvertfall ikke være slik, for det er jo flere parter knytt til en arbeidssituasjon som medfører en slik hendelse. Og her har du jo både leder, prosjektleder og personer over som må svare for dette. Har de gitt mangelfulle opplysninger, er det noe som har sviktet i fra deres side og nedover. Og selvfølgelig hvis du kommer ned på de som utfører det her, som får skylda. Har de da rettet seg etter de opplysningene de har fått? Her er ett puslespill og det må, alt dette må henge sammen.» (Respondent 5)

#### 5.2.1.2 Rapportering av nesten ulykker

Respondentene ble stilt følgende spørsmål fra intervjuguiden: «Frykt for sanksjoner forhindrer arbeidstakerne fra å rapportere nestenulykker. Hvilke sanksjoner kan det være?» Over halvparten av respondentene kjente ikke til sanksjoner i vår virksomhet. De respondentene som nevnte eksempler på hva som kan være sanksjoner, mente noen av tilfellene var av historisk karakter og ikke et øyeblikksbilde når Sikkerhetsundersøkelsen ble gjennomført. Respondentene som prøvde å finne en forklaring på hva sanksjoner kan ha blitt oppfattet som, nevnte flere psykologiske faktorer. Det kunne være en pekefinger holdning, som innmelder oppfattet som en respons ved innmelding av nestenulykker. Flere nevnte gangprat som kunne oppfattes som en sanksjon, at det snakkes om enkelt sakene og at det knyttes til enkelt personer. I ett svar kom det fram at det er en fryktkultur ved en av våre oppmøteplasser, selv om vedkommende personlig ikke kjenner til det. En oppdatering av en instruks etter en nestenulykke eller hendelse, kunne også bli oppfattet som en sanksjon ble det

uttalt. En av respondentene reflekterte over at frykt for sanksjoner kunne være av historisk karakter:

«[...] Jeg er helt sikker på at noe av historikken er med. Det er litt synd at vi ikke klarer å forholde oss til et øyeblikksbilde og nå situasjon.» (Respondent 1)

Denne respondenten mente at psykologiske sanksjoner som pekefinger og gangprat kan hindre at arbeidstakerne rapporterer nestenulykker:

«[...] Men av ting man har prata med, så er det ofte den pekefinger holdningen som de responderer på. De syns det er ubehagelig og i den åpenhetskulturen vi prøver å få til, så er det alltid noen som drar humor ut ifra det, eller på andre måter lager gangprat om ting, og jeg mener det er en av tingene vi må jobbe med. Skal ting være åpent, så skal det åpent på en ordentlig måte, ikke fordi en skal sladre til hverandre fordi en har lest om et eller annet. Så det er både psykososiale sanksjoner sånn sett, og noen har ment det er baser med til og med fryktkultur, selv om jeg ikke kjenner det personlig [...]» (Respondent 8)

Noen av respondentene kjente seg ikke igjen i at det var frykt sanksjoner ved innmelding av nestenulykker:

«Jeg kjenner ikke til noen sanksjoner og det var kanskje en av de tingene jeg syns var mest merkelig i hele undersøkelsen [...]» (Respondent 4)

«Vet ikke, jeg har prøvd å finne det ut mange ganger, men det er ingen som vil si noe om hva slike sanksjoner er for noe. Jeg har jo vært i en del situasjoner, der ikke alle har vært enig med meg. [...] Jeg har hørt om at det er frykt for sanksjoner, men det er aldri noen som har sagt noe om hva type sanksjoner.» (Respondent 5)

«Tja det skal ikke være det. Tror ikke det er frykt for sanksjoner.» (Respondent 9)

Noen av respondentene prøvde å forklare hva en sanksjon kunne være:

«Nei en sanksjon er jo en form for straff. [...] hvis det har skjedd et eller annet, så har det skjedd en endring i en instruks som noen opplever som en begrensning i deres jobb. Da tenker de at det er en form for straff eller sanksjon, da det blir strengere de rutinene vi har.» (Respondent 6)

«Sanksjon, vi var jo innpå det i stad, det kan være frykten for å bli straffet. Det er kanskje feil å si uthengt. Men det er klart, det er fort, miljøet her er ikke stort, slik at en, en hendelse som blir opplyst, så vet en plutselig hvem som er involvert, slik at det, da raser det ut med en gang. Ja det var du som her og det var du som forårsaket den.

Så det er klart at det kan jo være samme person som forårsaket to etter hverandre, kanskje tre. Og det kan jo være helt tilfeldig, men han vil nok klart føle på den, at nå er det meg igjen. Hva tror de om meg? Hva slags bilde vil de få av meg til syvende og sist. [...]» (Respondent 3)

I dette spørsmålet var det forskjeller mellom de som arbeider ute og de som arbeider inne.

## 5.3 Forslag til forbedringer av sikkerhetskulturen og sikkerheten i virksomheten

I dette delkapitlet presenterer jeg svarene på spørsmålene som dreide seg om forslag til mulige forbedringer vi har i virksomheten, delt opp i ett underkapittel for hvert av spørsmålene i intervjuguiden.

Svar fra respondentene var knyttet til dimensjonene Rettferdig ledelse, Arbeidstakerens sikkerhetsprioriteringer og risiko-aksept og Sikkerhetskommunikasjon.

### 5.3.1 Rettferdig ledelse

Rettferdig ledelse var en av dimensjonene i Sikkerhetskulturundersøkelsen, hvor uønskede hendelser var ett av temaene det ble stilt spørsmål om. Intervjuguiden inneholdt spørsmål om uønskede hendelser for å få en større forståelse av resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen.

#### 5.3.1.1 Uønskede hendelser - kollegaer

Respondentene ble stilt følgende spørsmål fra intervjuguiden: «Arbeidstakerne får skylden for uønskede hendelser. Hva kan du og dine kollegaer bidra med for at dette skal endres?»

Respondentene uttalte at ved innmelding av funn, ble det snakket om hvem som har gjort feil eller en bommert. Det ble sagt at dette kan oppfattes som en form for mobbing, og det blir påpekt at vi må gjøre noe med kulturen. Det ble anbefalt at funn som meldes inn bør tas opp i plenum for diskusjon, og finne den bakenforliggende årsaken og se hva en kan lære av det.

Respondentene mente det var viktig å ikke gå bak ryggen på andre, men ta opp saken i plenum og bli ferdig med den. Det ble uttalt at vi må være rause med hverandre. Jeg har valgt å ta med en del sitat fra respondentene, da de ulike sitatene dekker alt fra ledelse, prosjektmiljø og de utøvende. Under følger disse sitatene:

«Vi må hvertfall fortsette i det sporet vi har gjort de siste årene, med fokus på problemstillingene og jobbe for en åpenhet i de situasjonene som oppstår både på høyeste og laveste nivå. [...]» (Respondent 2)

«[...] Ja, det er jo like mye kulturen da, hvis en vet hvem som har gjort en feil at en ikke går rundt og leser det opp og sier det til alle. At det skal bli en kultur der en har lov til å gjøre feil. For den som ikke gjør noe, gjør jo ingen feil heller.» (Respondent 7)

«[...] Noen kan ta det slik at det går på stoltheten og ikke skal ha noe på seg, mens andre er litt mere glatte i huden så. Det er å være åpne om det, og ikke mobbe om det, ikke mobbe den det gjelder da, for å si det sånn da. Da er det kanskje enklere å holde kjeft om det neste gang, så det ikke blir noen som vet noe om det. Være raus med hverandre, rett og slett.» (Respondent 11)

«Ta det opp i plenum og snakke om det, istedenfor at alle går og snakker om det. Da er det bare å ta det opp. Tingene har skjedd og bli ferdig med det. Snakk om det og bli ferdig med det. Ting som ikke har blitt tatt opp, blir kanskje snakka mere om imellom folk. Tar du det opp og blir ferdig med det.» (Respondent 12)

«[...] en må ikke henge ut noen som har vært uheldig. De fleste gjør ikke sånt med vilje. Det kan være uhell, en dårlig dag eller sånne ting. Men klart jo flere vi jobber sammen, jo større sjanse er det for å unngå sånne ting, fordi du kan korrigere hverandre.» (Respondent 11)

«Den er litt vanskelig. Jeg og kollegaen min må følge instruksene, sikkerhetssystemene våre og forskriftene våre. Så lenge vi jobber innenfor det, så får vi ikke skylda.» (Respondent 9)

#### 5.3.1.2 Uønskede hendelser - ledere

Respondentene ble stilt følgende spørsmål fra intervjuguiden: «Arbeidstakerne får skylden for uønskede hendelser, hva kan være grunnen til det? Hva tenker du ledere kan bidra med for at dette skal endres?»

Respondentene mente at det bør skapes en kultur hvor alle ansatte er ansvarlig for de avvikene de gjør, der det er direkte brudd på instruks, lover og forskrifter. Når det har skjedd uønskede hendelser, så er det viktig å sette søkelys på bakenforliggende årsaker for å finne rotårsaken, istedenfor å finne syndebukker. Sakene bør diskuteres for å skape læring og hindre at enkeltpersoner blir mobbet, stigmatisert eller uthengt. Respondentene mente at lederne må gå foran som gode eksempler, og skape en kultur hvor ting kan tas opp og hvor at det tas hensyn til arbeidserfaring hos den enkelte. Respondentene uttalte at målet er å lære av

hendelsene istedenfor å finne syndebukker. Under følger noen eksempler på sitat som illustrerer dette:

«Det er jo å identifisere rotårsak. [...] skape kultur for at vi er alle ansvarlig for avvikene våre, der vi faktisk gjør noe feil, det skal det være mulig å snakke om, uten at vi er alt for stigmatiserende eller tøft å bli utsatt for. Jeg gjør feil og det blir påpekt av mine kollegaer, og det må jeg akseptere og tåle å håndtere. Og så må jo andre som gjør objektivt gjør feil, takle å stå i det. [...] Men en ung og litt uerfaren energimontør i noen grad skånes litt. Få en klok tilbakemelding, på en måte da.» (Respondent 1)

«Ja jeg tenker at lederne må gå foran som et godt eksempel. Det gjelder å ikke akseptere at det skjer regelbrudd, brudd på instruksjoner med mere. Ikke brudd – har ikke noe mere svar. Må skape en kultur for å kunne prate om ting.» (Respondent 4)

«Nei, det er jo bare å være ydmyk og si at ting har skjedd. Ikke være sånn ovenfra og ned, bare være normal.» (Respondent 12)

«[...] De må kanskje engasjere seg litt mere i selve prosjektet da. Forhindre at det ikke oppstår uønskede hendelser og at arbeidstakerne får skylda for det.» (Respondent 3)

Et annet moment som kom fram hos respondentene, var et forbedringsforslag for å hindre at de uønskede hendelsene skal skje. Virksomheten burde ha mer informasjon lett tilgjengelig for de som gjennomfører arbeidet, og på den måten kan arbeidet gjennomføres på en tryggere måte med lavere risiko. Under følger et sitat fra en av respondentene som underbygger det:

«Vi må ha mere informasjon. Har vi mere informasjon og hva slags utstyr vi må ha med oss, så gjennomfører vi jobben mere sikkert. Da blir vi ikke tvunget til å ta de sjansene, risikoene. [...] jeg har sagt til montørene at de får bare stoppe opp [...] Ja en må gi beskjed som leder. [...]» (Respondent 8)

### 5.3.1.3 Rapportering av nestenulykker – kollegaer

Respondentene ble stilt følgende spørsmål fra intervjuguiden: «Hva kan du og dine kollegaer bidra med for at nestenulykker blir rapportert inn i større omfang?»



Noen av respondentene anbefalte å øke bevisstheten rundt nestenulykker, og at det kan være hensiktsmessig å formidle hva en nestenulykke er definert som. Det er ulike oppfatninger i virksomheten om hva en nestenulykke er.

Flere av respondentene mente at en burde fortsette med holdningskampanjer, da disse bidrar til en bevissthet og en ansvarliggjøring av den enkelte. Men det viktigste momentet som ble dratt fram av respondentene, var å respondere på det som meldes inn på en mere omfattende og profesjonell måte enn i dag. Respondentene uttalte at det er viktig å ha søkelys på å løse problemet, istedenfor å lukke sakene.

En del av respondentene mente at hvis alle trente på å rapportere inn i egen avdeling, og løse sakene selv om mulig, så kunne det være et tiltak til å øke innrapporteringen.

Respondentene mente også at det er viktig å skape en god kultur for å kunne ta opp avvik, slik at det ikke føles ubehagelig. Når avvikene skal gås igjennom og en skal snakke om de, vil det være viktig at klima er godt.

Flere respondenter uttalte at morgen møtene er en fin arena til å snakke om tema, og at det er viktig at avvikene tas opp på en konstruktiv og imøtekommende måte.

Respondentene sa at en må hele tiden oppfordre de ansatte til å melde inn nestenulykker, ved å snakke om det og etterspørre om det har skjedd noe spesielt. Hvis en selv oppdager at det har skjedd en nestenulykke på f.eks. et anlegg, så er det viktig å oppfordre til at det rapporteres inn eller gjøre det selv. Respondentene mente at samarbeid er viktig hvis en kollega har vært i en nestenulykke. Som kollega er det viktig å oppfordre til å rapportere nestenulykken inn med en gang, hvis ikke blir det fort glemt. Respondentene uttalte at ved å rapportere inn nestenulykker, kan behandlingen av saken gi kunnskap som kan forhindre gjentakelse.

#### 5.3.1.4 Rapportering av nestenulykker – ledere

Respondentene ble stilt følgende spørsmål fra intervjuguiden: «Hva tenker du ledere kan bidra med for at nestenulykker blir rapportert inn i større omfang?»

En av respondentene mente at suksessmål knyttet til innmelding av nestenulykker kan være noe lederne kan bidra med for å få opp innrapporteringen. I forbindelse med det å måle innmeldings- og behandlingsgrad, så kan lederne snakke om det som litt ærefullt. Sitatet fra respondenten følger under:

«[...] Da tar man et ansvar for felles læring, økt sikkerhetsnivå, og bidrar til HMS for hele selskapet. Og det er noe vi har lyst til å applaudere og ta imot. Både det negative, men også

det positive i innmeldingen. [...] det er noe utrolig godt og kollegialt i det å melde inn alle typer hendelser som betyr noe i fellesskapet. Og det blir ikke møtt med sanksjoner. Og om det skulle bli det, at noen i vårt lederkorps behandler det dårlig, snakker flåsete, reagert urasjonelt på en melding som kommer inn, så er det en sak i seg selv.» (Respondent 1)

Andre respondenter uttalte at trykket på HMS må fortsette fra toppen og nedover i hele virksomheten. Hvis en selv meldte inn hendelser, så sa respondentene at det i seg selv er et effektivt verktøy. I tillegg er det viktig å sørge for at det ikke blir sanksjoner og overbevise de som frykter det.

Flere av respondentene mente at innrapporteringene vil gi en oversikt over hvilke hendelser som går igjen, og de som behandler disse bør gå i dybden der det er gjentakende og alvorlige avvik.

Respondentene understreket viktigheten av at innmeldte nestenulykker og andre avvik må behandles med respekt og forståelse. Videre uttalte de at saksgangen burde gå direkte til nærmeste leder, slik at saken kan diskuteres før den eventuelt må tas videre til en annen avdeling som er ansvarlig. Utsagnet om at mottaket av innmeldingen hos saksbehandler er vesentlig, er noe som flere respondenter presiserer. Hvis saksbehandleren gikk i forsvar og lagde en stor sak ut av det, uten å ha diskutert med innmelder, ville den som meldte inn antageligvis ikke rapportere flere ganger.

Respondentene påpekte viktigheten av at lederne må være åpne og diskutere med de som har vært i nestenulykken. Dialogen med de involverte vil være viktig, for å finne ut hva som skjedde og spørre om hva vi kan gjøre for at det ikke skal skje igjen.

Morgenmøte er jevnlig møter som avholdes om morgenen på de ulike avdelingene, hvor målet er å ivareta HMS. Respondentene mente at Morgenmøte kan være en bra arena og ta opp nestenulykker og prate om de. Kanskje det kan medføre at folk åpner seg mere og at de vil melde inn når det skjer en nestenulykke, uten at det skal være et problem. Viktigheten av å ikke henge ut folk er vesentlig mente respondentene, og det å høste læring av hendelsen og se på selve læringspotensialet.

Noen av respondentene trakk fram opplæring av lærlingene som en viktig faktor, slik at de får en forståelse av at arbeidsmiljøet og sikkerheten er viktig i vår virksomhet. Respondentene mente at det var viktig å formidle at i vår virksomhet må vi rapportere inn alle hendelser, for at det ikke skal skje noe alvorlig.

Et forslag fra en av respondentene var at lederne kan ha en trekning, hvor den som har månedens «beste» nestenulykke eller avvik belønnes. Belønningen trenger ikke være stor. Poenget med å trekke ut månedens «beste» nestenulykke, er at du kan ha forhindret en ulykke ved å rapportere inn:

«[...] vi hadde en trekning en gang i uken på månedens beste nestenulykker eller avvik. Da fikk de mange innrapporteringer. Det var ikke rare premien, det var en ryggsekk eller noe. De trakk ut ukas beste innrapporterte nestenulykke, da vant den fordi du forhindret ei ulykke ved å rapportere inn. Da leverte jo folk inn, og jeg føler jo at hadde [...] noe sånt så hadde det sikkert blitt innrapportert mer. Da får du liksom, det ligger en gulrot, du vet at du kan få noe.» (Respondent 12)

### 5.3.2 Arbeidstakernes sikkerhetsprioriteringer og risiko-aksept

Arbeidstakernes sikkerhetsprioriteringer og risiko-aksept var en av dimensjonene i Sikkerhetskulturundersøkelsen, hvor mindre skader var ett av temaene det ble stilt spørsmål om. Intervjuguiden inneholdt spørsmål om mindre skader, for å få en større forståelse av resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen.

#### 5.3.2.1 Mindre skader - kollegaer

Respondentene ble stilt følgende spørsmål fra intervjuguiden: «Hva kan du og dine kollegaer bidra med for å få ned andel mindre skader?»

Respondentene mente den viktigste faktoren for å hindre mindre skader, var at det ble satt av tilstrekkelig med tid. Tid i den forstand at en tenker seg litt om før arbeidsoperasjonen gjennomføres. Generelt sett så vil en kunne forhindre mindre skader, ved å tenke seg litt bedre om, og vurdere arbeidssituasjonen en er i før en velger arbeidsmetode uttalte respondentene. Sitatet under viser hva respondenten mente med å ta seg tid:

«[...] Vi hadde et uttrykk der en skulle ta to. Det betyr ta to minutt og pust litte granne. Hva skal du egentlig nå, hvis du drar fram kniven og skal mantle ett eller annet, det innebærer en kniv og litt hastighet, pust litt og så gjør det skikkelig, for det har ingen konsekvenser om du bruker ett ekstra minutt på det. [...]» (Respondent 2)

Mange av respondentene uttalte at for å få ned andel mindre skader, er det viktig å tenke sikkerhet hele tiden og ikke ta snarveier. Hvis en ser gjentakende ting som medfører mindre skader, så bør en bidra ved å tenke igjennom hva som kan endres, snakke med den som var utsatt for skaden og om den har innspill. Videre mente noen av respondentene at du som

kollega kunne gi litt bedre forklaringer til lærlingene om hvordan ting skal gjøres.

Bakgrunnen for uttalelsen var at respondentene mente at det ofte er lærlingene som skader seg.

#### 5.3.2.2 Mindre skader - ledere

Respondentene ble stilt følgende spørsmål fra intervjuguiden: «Hva tenker du ledere kan bidra med for å få ned andel mindre skader?»

Respondentene uttalte at sikkerhetskulturen må bygges opp slik, at den blant annet forebygger mindre skader. Respondentene presiserte også at lederne må tilrettelegge slik at de utførende har tilstrekkelig tid, nok menneskelige ressurser og at de har det verktøyet de trenger.

Verktøyet og sikkerhetsutstyret må være av god kvalitet og slik at det er egnet for arbeidet som skal gjennomføres. Respondentene mente at lederne må tilrettelegge slik at egnet verneutstyr må være tilgjengelig der det skal benyttes, og at det er lett å anskaffe.

Flere av respondentene mente at ledere kan bidra til at innrapporterte data blir analysert, med mål om å finne sammenhenger og få fram klare konklusjoner. Ved å analysere innrapporterte mindre skader, kan det gi muligheter for å ta ned risikoen. Eksempler som var nevnt fra noen av respondentene, var å vurdere om en har riktig verneutstyr tilgjengelig, og om en bruker de beste alternativene.

Risikovurderingene som blir gjennomført i planleggingsfasen er veldig ulikt gjennomført, hevdet en del av respondentene. Respondentene uttalte også at det er sjelden risikovurderinger legges ved jobbene som skal utføres. Hvis risikovurderingene forelå, så mente respondentene at de av og til var veldig omfattende, og det som virkelig var farlig med jobben ikke ble tatt med. Respondentene mente at lederen har en viktig oppgave, med å si ifra om dette til de prosjekterende. I tillegg uttalte respondentene viktigheten av at de som planlegger, nevner de farene som ikke er nevnt i risikovurderingen til de som utfører arbeidet.

En av respondentene mente at bruk av ikke forhåndsmeldte vernerunder, kan være et godt virkemiddel for å få et større søkelys på sikkerheten.

Respondentene sa at ressursbruken heller burde benyttes til å få innrapportert nestenulykker, istedenfor å benytte ressurser på innrapportering av mindre skader. Det er en forståelse av at nestenulykker er underrapportert, og det er ved behandling av nestenulykkene at læringspotensialet ligger.

### 5.3.2.3 Risikotaking – kollegaer

Respondentene ble stilt følgende spørsmål fra intervjuguiden: «Hva kan du og dine kollegaer bidra med for å redusere risikotakingen i ditt daglige arbeid?»

Flere av respondentene mente det var viktig å gjøre ting komplett, både på det organisatoriske nivå og konkret fra time til time hos de som arbeider ute.

Når det gjennomføres en risikovurdering i prosjekteringsfasen, mente flere respondenter at det var viktig at denne ble fortløpende vurdert i prosjektet. Respondentene presiserte viktigheten av å gå igjennom risikovurderingen i løpet av prosjektperioden med de utførende og prate om de punktene som var nødvendige for å redusere risiko.

Flere respondenter sa at risikovurderingen har som mål og minimalisere risiko for de som skal gjennomføre arbeidet. Flere av respondentene mente det ville være viktig med enighet mellom prosjektleder og utøver av jobben, om hvem som definerte tiltakene i risikovurderingen.

Videre ble det uttalt fra respondentene at det er tre metoder som bør benyttes, enten å definere tiltaket selv, overlate det til den utførende, eller om en gjorde det i samarbeid. Respondentene uttalte også at det er viktig at prosjektlederne var tydelige oppimot hvor risikoområdene er.

Noen respondenter uttalte at kommunikasjonen mellom prosjektingeniør og de ansatte som skal utføre jobben vil være viktig, da de har ulik kompetanse og at de i fellesskap kan definere tiltak som gjør at risikoen blir akseptabel.

Videre mente flere av respondentene at den som oppdaget at sikkerhetsbarrierer ble brutt, måtte gi beskjed og stoppe arbeidet. Respondentene presiserte at det vil være viktig at hendelsen ble diskutert med de involverte. Sitatet under viser et eksempel på dette:

«Men det har jo ofte en tendens til det, hvis du tar den, så tar du den neste gang så. Da er det å gi beskjed at nå stopper vi ved den risikoen der og sikrer oss bedre. Det er jo det vi skal gjøre hele tiden, og følge med hverandre. [...]» (Respondent 11)

Noen respondenter mente at det vil være viktig å endre tidligere tillærte handlingsmønstre, der en ser at risikoen er for høy. Arbeidsmetoden som har vært brukt tidligere har vært vurdert som en sikker arbeidsmetode, men at det nå finnes en tryggere måte å gjøre det på. Det vil være viktig å diskutere arbeidsmetoder en har benyttet før, som en i dag ikke anser som greit lenger.

Mange av respondentene påpekte viktigheten av at arbeidslaget tok seg tid til å diskutere igjennom jobben, og vurderte om en hadde valgt den rette måten å gjøre den på.

Respondentene uttalte at alle skal komme like hele hjem, og da må en ha med seg at en skal jobbe så trygt at ingen skader seg. Flere av respondentene nevnte tidsfaktoren, hvor det ble presisert at en må bruke den tiden en trenger for å gjennomføre jobben på en trygg måte.

Respondentene sa at hvis en bruker den tiden en trenger, så har en i større grad mulighet til å tenke igjennom hva som kan skje. Anbefalingene fra respondentene var at en må starte med seg selv, og da følger kanskje andre etter:

«Det er her vi må redusere risikotaking, da må jeg og min kollega diskutere den beste måten å gjøre det på. At vi ikke tar risiko. Mest mulig unngå risiko, passe på hverandre og hjelpe hverandre. Være enige.» (Respondent 9)

Det kom fram fra respondentene at det var store endringer fra 10 år tilbake og nå, fra cowboyfakter til å snakke om sikkerhet. Respondentene trakk fram at det var viktig å snakke om ting, og spesielt når det kom nye lærlinger. Det ble uttalt av respondentene at det var viktig å få innarbeidet en god risikokultur med en gang. Respondentene mente at en lærer av det du gjør, så da er det viktig med god innflytelse med en gang. Sitatet under er et eksempel på dette:

«[...] God sikkerhetskultur – ingen cowboyfakter, gjøre ting slik det skal gjøres fra punkt en. Du vet jo det at det av og til kan det bli tatt litt utenom, men skal jo bare. Står du der midt på natta, og det er et forferdelig vær, så er det fort gjort å kanskje bare ta en snarvei. Men det er å snakke om ting og få nye folk inn i gode rutiner.» (Respondent 12)

Svarene var ganske samstemte mellom de som jobber ut og de som jobber inne, men noen av svarene er direkte knyttet til de som planlegger og andre til de som er utførende.

#### 5.3.2.4 Risikotaking - ledere

Respondentene ble stilt følgende spørsmål fra intervjuguiden: «Hva tenker du ledere kan bidra med for å redusere risikotakingen i ditt daglige arbeid?»

Respondentene mente at det er viktig med forankring i ledelsen og en forståelse av det som meldes inn av hendelser.

Uønskede hendelser som har skjedd pga. at en har tatt en risiko, bør bli gått igjennom og diskutert for å skape læring. Flere av respondentene mente at det som meldes inn av hendelser med et stort risikopotensial må behandles raskt og grundig. Respondentene sin forståelse var at innmelder av hendelser med stort risikopotensiale, forventer at disse blir behandlet raskt og grundig og med en tilbakemelding til innmelder. Respondentene uttalte også at det ligger en forventning om at lederne ikke bare ser på den enkelte hendelsen, men ser på den i en større

sammenheng, for å finne rotårsaken og gjøre tiltak som hindrer gjentakelse. Økonomisk kan det være ulønnsomt som en respondent sa, men alvorligheten av hendelsen er så stor at det må gjøres tiltak.

Respondentene sa at instruksjer, arbeidsprosesser og arbeidsmetodikk må følges med de prinsippene som ligger i dem, da arbeidet som gjennomføres innebærer en viss risiko. Videre mente respondentene at det var viktig at vi har kontroll på barrierene, for å hindre uønskede hendelser. Lederne må være tydelige på at vi vil ha et høyt sikkerhetsnivå og være tydelig på ting som ikke er akseptabelt, kom det fram av svarene fra flere av respondentene.

Respondentene oppsummerte det med å si at ledere ikke kan akseptere at driftsforskriftene brytes.

Noen av respondentene mente at for å kunne redusere risikotakingen, var vedlikehold av anleggene våre helt vesentlig. I tillegg må de utførende har tilstrekkelig informasjon om anleggene våre, slik at en ikke utsetter seg for unødvendige farer. Respondentene uttalte også at innmeldte feil og mangler må tas tak i og behandles slik at det er en forståelse og aksept for valgene som tas. Sitatet under viser til det å ta ansvar uavhengig av hvor du er i virksomheten: «[...] Det er snakk om å ikke går forbi, men andre kan gå forbi. Vi blir oppfordra om å ikke gå forbi. [...]» (Respondent 11)

Flere av respondentene kom med innspill om å skape rom for tid og skape virksomheten slik at den skli litt bedre enn det den gjør i dag. Respondentene mente at det ville kunne redusere risikotakingen. Sitatene under illustrerer dette:

«Nei, det er at du får nok tid til å utføre jobben du skal gjøre. Det fører kanskje til at det må skje fort, da blir du litt stressa. Så det er å ha god nok tid og riktig utstyr og sånt, så er mye gjort. Snakke om ting, ingen risiko.» (Respondent 12)

«Nei det er akkurat det. Snakke om det, ta fram faste eksempler på hvordan det ble løst før, gjerne eksempler jeg har gjort selv, tar gjerne fram de eksemplene. Slik gjorde det vi før, men nå gjør vi det sånn, det gir mye mindre risiko og det tar ikke lenger tid heller. Ting som er gjort i alle år, måter en har gjort det på før og det har vært helt feilfritt, men det er ikke greit lengre. Men da må det snakkes om, dra fram eksempler og det er gjerne eksempler hvor en har gjort det på den rette måten.» (Respondent 8)

Respondentene mente at en bedring av risikovurderingene i prosjekteringsfasen og påpeke de risikoene som er der for utførende, kunne bidra til å redusere risiko. Kommunikasjonen mellom prosjekterende og utførende ble også dratt fram av respondentene som viktig. Med andre ord viktigheten av å snakke om de risikoene som ligger i prosjektet og diskutere seg fram til gode tiltak, for å minimere risiko. Respondentene mente at ved god dialog mellom prosjekterende og utførende, kan en skape en aksept for hvordan jobben skal gjennomføres på en trygg måte. En av respondentene sin oppfattelse var, at valg for inne arbeidende har mindre risiko enn for ute arbeidende. Det tas en akseptert risiko i papirarbeidet, som igjen kan medføre reell risiko i felt. Under følger noen eksempler på sitat som illustrerer dette:

«Det er ikke ofte de vet hva vi gjør, de er nå på kontorene. Nei de kan jo spørre, hvis vi skal gjør en jobb og spørre hva tenker dere, gjør dere i dag? Bruker dere avdekking, for å ta det eksempelet da. Bruker dere avdekking, hva/ hvordan har du tenkt å løse det problemet i dag og prate litt om det før jobben blir utført.» (Respondent 10)

«[...] kanskje det som er planleggingsfasen for en jobb, at en kanskje er flinkere til å gjøre risikovurdering og sette, peke på de risikoene som er i den arbeidsoperasjonen. Og kanskje påpeke at her er det en risiko og her må vi ta oss ekstra god tid, eller gjøre sånn og sånn tiltak for at det skal være trygt. På en måte skape aksept for at slik er det og slik gjør vi det.» (Respondent 6)

#### 5.3.2.5 Risiko stram arbeidsplan - kollegaer

Respondentene ble stilt følgende spørsmål fra intervjuguiden: «Hva kan du og dine kollegaer, og ledere bidra med slik at risikoen ikke øker ved stram arbeidsplan?»

Svarene om du og dine kollegaer og ledere, ble veldig like og vanskelig å skille i fra hverandre. Det gikk fram av svarene fra respondentene at leder også kan være en kollega, og en prosjektleder kan i den rollen bli oppfattet som leder. Med bakgrunn i dette har jeg ikke skilt mellom svarene fra respondentene.

Respondentene mente at risikoen kan reduseres, ved at prosjektene blir godkjent før arbeidet iverksettes, som blant annet innebærer at plan for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (SHA-plan) er godkjent. Flere av respondentene mente det var viktig at SHA-planene ble returnert og revurdert, hvis de ikke var tilstrekkelige. Et annet viktig moment fra respondentene, var at lederne bør påvirke at risikovurderingene er grundige, før de blir sendt til utførelse. På den måten så vil kanskje tidsplanen stemme bedre med forventningene, og da er det aksept for at



ting tar litt lengre tid hos de som arbeider inne. Respondentene mente at aksepten om at ting tar litt lengre tid hos de som arbeider inne, kan bidra til at tidspresset for de utførende ute reduseres.

Flere respondenter mente at for å redusere risiko, må planene være bedre. Respondentene sa at planene var bedre hvis mest mulig risiko var fjernet på forhånd i planleggingen, og at jobben må være planlagt sikkert selv om den skal gå fort. Manglende risikovurderinger medfører gjerne at jobben tar lenger tid, uttalte flere av respondentene. Respondentene sa at hvis arbeidsplanen er stram, så er terskelen høyere for å avbryte arbeidet og risikoen øker. Hvis den som utfører arbeidet mangler utstyr, kan tidspresset medføre at jobben utføres allikevel med økt risiko, sa noen av respondentene. Sitatet under illustrerer dette:

«Det er god planlegging, gå igjennom det som skal gjøres, vurder de ulike arbeidsoppgavene. Hva en kan tilrettelegge arbeidet slik at det kan gjennomføres på en trygg måte og effektiv måte. Så må en jo gi beskjed til de som jobber og en må ta den tiden en trenger, selv om vi har kobla ut halve Norge.» (Respondent 7)

En del av respondentene mente at planlegging av arbeidet i prosjektfasen framgikk som et viktig element. God planlegging innebærer at det er lagt en tidsplan og at det er gjennomført risikovurderinger, mente respondentene. Videre uttalte respondentene at risikovurderingene har som hensikt å avdekke risikoer før en begynner å jobbe, og fjerne eller redusere disse.

Respondentene mente at selv om prosjektene eller jobbene er godt planlagt, så vil risikovurdering før selve arbeidet starter være viktig. Sitatet under illustrerer dette:

«Ja altså jeg tenker jo at risikovurdering er jo viktig. En kan jo ikke som leder akseptere at det blir gjort brudd på de sikkerhetsreglene vi har. Hvis en aksepterer det, så er en jo med på å lage en dårlig sikkerhetskultur.» (Respondent 4)

En stram arbeidsplan vil kreve en mer detaljert planlegging med tettere oppfølging for å nå tidsfristene, hevdet noen av respondentene. En måte å forebygge at risikoen ikke øker ved stram arbeidsplan, kan være at prosjektleder hele tiden bør vite hvor langt en har kommet, og om det er behov for justeringer underveis. Respondentene sa at hvis prosjektleder ikke justerer underveis, vil en kunne komme i en situasjon på slutten, hvor veldig mye må

gjennomføres på veldig kort tid. Respondentene uttalte at hvis prosjektleder ikke har en plan på hva som skal gjennomføres i en slik situasjon, så øker ofte risikoen.

Noen respondenter uttalte at de som utfører jobben, må ha en aksept fra sin leder at jobben kan utsettes hvis det er mye å gjøre. Respondentene mente også at de som planlegger kan i utgangspunktet sette opp en mere romslig plan, slik at arbeidsplanen ikke er så stram. Under følger en del sitater som illustrerer dette:

«Nei det er å ikke stresse. Stresser du så går det alltid saktere. Går brannalarmen midt på natta, så er det bare å stå opp og gå. Hvis du begynner å stresse, så får du ikke på deg klærne, ingenting. Det er bare å gå vanlig, kle på seg og gå ut i bilen, kjør. Hvis du begynner å springe, så går det lengre tid.» (Respondent 12)

«[...] jeg synes vi skal framsnakke noen av de eksemplene vi har på at det av og til må ting ta tid, for å kunne gjøres sikkert, trygt og godt. [...] De mest nærliggende eksemplene er jo ofte håndtering av det litt uforutsette og feilsituasjoner. Og det å avbryte arbeid og for å komme tilbake til det når en enten har dagslys, bedre værforhold, eller en mere avklart situasjon, det skal vi jammen løfte opp og fram som noe av det ærerike vi driver med. At kollegaer i fellesskap finner ut at dette er ikke greit. Å stoppe er jo alle selvfølgelig innforstått med at det koster noe, men det skal det bare få gjøre [...]» (Respondent 1)

«Nei, men du ser det sånn, hvis jeg tar eksempelet når vi har strømstans. Så tenker du liksom, da er det mange kunder som er uten og det kan være kaldt ute og. Da blir det fort sånn at det blir veldig korte pauser og liksom en tar seg ikke tiden til liksom pausene, for en vil at kundene skal ha igjen strømmen. Kanskje vi skal være litt mere fokusert på at det er jo helsa vår også. Hvis en da ikke spiser ordentlig mat og, så mister du kanskje litt fokuset og har ikke den energien du skal ha for å gjøre jobben.» (Respondent 10)

Enkelte av respondentene mente at hvis antall samtidige oppdrag er høyt for den enkelte prosjektleder, kan risikoen øke. En av respondentene mente at en forbedring kan være å forme virksomheten slik at det er mulig å serieprodusere, istedenfor å skuffe kull nedover og satse på at den enkelte sorterer og løser det selv.

### 5.3.2.6 Sikkert arbeid

Respondentene ble stilt følgende spørsmål fra intervjuguiden: «På hvilken måte hjelper en hverandre slik at det jobbes sikkert?»

Enkelte av respondentene mente at det er viktig med en positiv innstilling til kompetansebygging, og at vi gjennomfører den kompetansebyggingen vi trenger på en god måte.

Respondentene hevdet at ved å inneha nødvendig kompetanse, så vil en kunne jobbe sikrere.

Sitatet under illustrerer utsagnet:

«[...] Så har en jo gjerne litt forskjellig kompetanse, slik at det er ikke nødvendigvis slik at den som jobber hadde oppdaget problemstillingen, men kameraten som har en annen kompetanse ser det.» (Respondent 5)

Respondentene mente at god dialog og tilretteleggelse fra prosjektledere er et viktig bidrag for å kunne jobbe sikkert. Det gjøres ved å synliggjøre arbeidsoperasjonene som skal skje, og en kommunikasjon mellom prosjekterende og arbeidslaget. Respondentene uttalte at hvis deler av ansvaret plasseres hos de utøvende, da har de et bedre grunnlag for å vurdere risikoene enn prosjektingeniøren. Videre ble det hevdet fra respondentene at prosjektingeniøren kan bidra til at det jobbes sikkert. Prosjektingeniøren kan kontinuerlig minne om at de utførende må tenke seg om og se seg om, akkurat der de er og i den situasjonen de står i.

Morgenmøte gjennomføres både i felt og på montørbasene. Morgenmøtene er en viktig arena hvor en snakker om jobbene før de utføres, og hvor alle kan komme med innspill til arbeidet som skal gjennomføres. På den måten kan det bidra til at jobben blir utført sikrere, sa noen av respondentene.

Respondentene sa at det bør være en ekstra oppmerksomhet mot lærlingene, slik at de har et godt grunnlag til å forstå hva som skal gjøres. Er det ukjente arbeidsoperasjoner, så er det viktig at det er med en ansatt med lengre erfaring.

Videre mente respondentene at det er viktig å kollektivt passe på hverandre i et arbeidslag, og ikke akseptere at det slurves. Kulturen må være slik at en kan fortelle hverandre at, nå må du justere litt. Respondentene uttalte at ved å oppfordre andre til å gi beskjed om egen atferd, er den ansatte med på å skape en kultur for å godta at andre også sier ifra. Flere av respondentene mente at en bør eliminere usikkerhetsmoment og diskutere i forkant hva disse kan være, før en begynner å jobbe. Respondentene mente at usikkerhetsmomentene kan også dukke opp underveis, selv om risikovurderinger og sikker jobb analyse (SJA) er gjennomført,

og da er det viktig at en kan diskutere disse for å finne sikrere løsninger. Under følger sitatene som illustrerer oppsummeringen over:

«Det er jo at en ser etter hverandre og at en passer på. En er jo ofte flere sammen og en kan gjerne stoppe en kollega hvis den er i ferd med å gjøre noe han ikke burde gjøre. Også tror jeg at en er flinkere enn hva en var for noen år siden, gjerne til å diskutere jobbene, før en gyver løs. Jeg tror at sikker jobb analyse har hjulpet oss der. Det øker fokuset. For så klart når en har diskutert igjennom hvordan jobben og alle vet hva en skal gjøre, så blir det jo sikrere.» (Respondent 6)

«Nei det er jo å ha en god kultur, bygge opp en god kultur. Er du en gjeng med cowboyfolk, så blir det cowboyfakter, sant. Ja bare prøve å slå ned på, ha en god kultur. Vi vil jo ikke at noen skal skade seg da. Da blir det bare styr.» (Respondent 12)

Viktige faktorer som ble påpekt av respondentene, var at en har det utstyret en trenger før en starter et arbeid. Tidsfaktoren ble også nevnt av flere av respondentene. De uttalte at sikkerheten ble bedre ivaretatt, hvis en har tilstrekkelig tid til å utføre arbeidet. Et annet moment som noen av respondentene nevnte, var at en kan skryte litt av hverandre istedenfor å si at alle er noen tullinger. Under følger sitatene som illustrerer oppsummeringen over:

«Nei det er nå det at en har det en trenger av utstyr, og ja tenker igjennom ting og tang før en går i gang på jobben og kan skryte litt av hverandre. Det er veldig viktig å skryte, at ikke alle er noen tullinger. Også er det det med tidsfrister som vi hadde lengre opp da, at en setter av nok tid.» (Respondent 10)

Respondentene mente at det er viktig internt i hele virksomheten å melde hendelser eller mangler i avvikssystemet, slik at disse blir behandlet og ivaretatt.

### 5.3.3 Sikkerhetskommunikasjon

I Sikkerhetskulturundersøkelsen ble de bedt om å ta stilling til utsagnene, mens i intervjuene ble det stilt spørsmål om hva som kunne være grunnen ulike faktorer.

#### 5.3.3.1 Trygghet

Respondentene ble stilt følgende spørsmål fra intervjuguiden: «Vi som arbeider her føler oss trygge når vi arbeider sammen. Hva er grunnen til at en føler seg trygg?»

Fellesnevnerne fra respondentene var at en føler seg trygg fordi en kjenner kollegaene sine og har tillit til dem. Arbeidsmiljøene er oversiktlige og transparente, og de kjenner til hvilken

kompetanse den enkelte ansatte har. Respondentene mente at virksomheten har lagt godt til rette for å kunne jobbe trygt, ved å ha verneutstyr tilgjengelig og gode arbeidsmetoder. Flere av respondentene føler seg trygge, fordi de i liten grad blir utsatt for risiko. Respondentene stoler på kollegaene sine og at de vil gi beskjed hvis en er på ville veier.

Respondentene sa at hvis det er nye på arbeidslaget, så snakker en sammen for å bli bedre kjent og spør hvilken kompetanse vedkommende har. Det kan være å sjekke ut om arbeidsoperasjonen er kjent, og eller om vedkommende har gjennomført det før. På den måten blir en tryggere i arbeidssituasjonen uttalte noen av respondentene. Sitatene under illustrerer dette:

«Du stoler jo på de du jobber sammen med, så enkelt er det bare. Altså du vet også, hvertfall 90% da, at han du jobber sammen med han vet hva han holder på med og vet hva han skal utføre. Vi har gjennomgått arbeidsoperasjonene og snakket om det tidligere, før arbeidet startet. Og kanskje har vi jobbet sammen, så vi kjenner hverandre. Vi vet, ok, dette her kan vi og det utfører vi på en skapelig måte.»  
(Respondent 3)

«Det er å passe på hverandre, si ifra på en skikkelig måte, det du gjør er å passe på. Gode kollegaer, god kompetanse gjør folk trygg.» (Respondent 9)

«Nei det er nå at du kan stole på den du jobber sammen med da. At du ...  
Hvis du får reise til en annen base da, så må du liksom se an personen. Å stole på er at hvis det skal skje noe, så kan han hjelpe meg. Du ser jo an den personen du jobber med, så går det noen dager så. Du må liksom bli kjent med den personen før du kan, du vet jo som regel at han hjelper deg. Det er jo se an og tilpasse seg arbeidslaget da.»  
(Respondent 12)

### 5.3.3.2 Manglende tillit

Respondentene ble stilt følgende spørsmål fra intervjuguiden: «Hva kan være grunnen til at en ikke har tillit?»

Spørsmålet over har tilknytning til kapittel 5.1 hvor respondentenes forståelse av viktige begrep ble avklart. Jeg stilte et spørsmål knyttet til hva respondentene mente med begrepet tillit. Jeg ønsket å følge opp respondentene for å få en forklaring på hva som var grunnen til at en ikke har tillit, og stilte av den grunn spørsmålet over.

Noen av respondentene kom med interessante svar, som f.eks. at kollegaen kan ha en dårlig dag som gjør at en ikke har tillit til vedkommende den dagen. Respondentene sa at de kjenner hverandre godt, så da er det viktig å spørre kollegaen hva som er galt. Respondentene uttalte også at lederne har et eget ansvar med å ta en prat med vedkommende, for å avdekke om det er noe vi bør ta hensyn til på jobb. Det kan også være kollegaer som sliter med rus, psykiske problemer eller utfordringer hjemme, som påvirker tilliten som kollegaene har til vedkommende.

### 5.3.3.3 Ivaretagelse av sikkerhet

Respondentene ble stilt følgende spørsmål fra intervjuguiden: På hvilken måte ivaretas sikkerheten på din arbeidsplass?

Respondentene hadde en felles forståelse av at sikkerheten er godt ivaretatt i virksomheten, og at den enkelte ansatte har ulike roller. Prosjektavdelingen sin rolle er blant annet å godkjenne prosjekt og SHA-planer uttalte respondentene. Hvis prosjektavdelingen bidrar til at SHA-planene og risikovurderingene er gjort skikkelig, vil det kunne bidra til sikkerheten i neste ledd. Respondentene uttalte også at det alltid vil være bra for sikkerheten, at prosjektledere og prosjekteierne dukker opp ute i prosjektene og viser seg fram.

Sikkerheten ivaretas ved formaliserte instruksjoner, arbeidsmetodikk og krav til utførelse, i tillegg til sikkerhet som er formalisert igjennom krav sa respondentene. De uttalte at det ofte er den formaliserte måten en griper til hvis det avdekkes mangler, og da blir det gjerne utarbeidet en ny instruks. Sitatet som vist under understreker dette:

«[...] Det kan jo bli for mye formalisering og at ledelsen også lener seg godt på det. Her kan det ikke skje noe, her skal det ikke skje noe, for det har vi instruksjoner på. Viktig med en balanse her.» (Respondent 1)

Hver enkelt ansatt ivaretar vel sikkerheten på sin måte sa noen respondenter, men at det er usikkert hvorvidt tidsaspektet har en betydning for å ivareta sikkerheten på arbeidsplassen. Sitatet under viser til hvordan tidsaspektet kan påvirke sikkerheten:

«[...] I praksis spiller det ingen rolle hvor mye du har av utstyr og holdningskampanjer du har, hvis det er hastverk i hverdagen så går det på bekostning av sikkerheten uansett.» (Respondent 2)

Sikkerhetskursene (FSE-kurs) skal bidra til å ivareta sikkerheten til selve arbeidsoperasjonen og de du jobber sammen med understrekte noen av respondentene. (FSE står for Forskrift om sikkerhet ved arbeid i og drift av elektriske anlegg.)

Videre mente flere av respondentene, at det å ivareta sikkerheten innebærer at en ikke tar unødvendige risikoer. Det kan være ansatte som gjennomfører feilretting på natten eller om det gjelder bilkjøring eller andre aktiviteter. Det å være observant og passe på i de ulike arbeidsoperasjonene og aktivitetene vi gjennomfører, bidrar til sikkerheten på arbeidsplassen uttalte flere av respondentene.

Respondentene trakk fram at som leder er det viktig å snakke med arbeidslaget i forkant av jobben, og påpeke de farene en kjenner til. Når arbeidslaget senere skal gjennomføre en risikovurdering, så har de et bedre grunnlag for å kunne vurdere om det er risiko til stede eller ei. Respondentene mente videre at det er viktig med gode vurderinger av de ansatte som skal foreta en aktivitet, som f.eks. å benytte båt til et arbeidsted. Er værforholdene slik at det er forsvarlig å reise ut eller ei? Respondentene mente det var viktig å vurdere hvorvidt en selv skulle kjøre båten, leie båtskyss eller utsette arbeidsoppdraget grunnet værforhold.

En annen respondent la vekt på at det kan være ulike oppfatninger av hva som er en risiko i virksomheten. Vedkommende mente det var viktig å unngå risiko for å bevare sikkerheten. Det kan være fristende å ta snarveier, men at en bør droppe den snarveien fordi konsekvensene kan bli så store. Sitatene under illustrerer dette:

«[...] Det går mest sannsynlig bra, men det er ikke sikkert det går bra. Jeg vil påstå at de fleste i [...] har gode holdninger, fordi det er ingen som har bruk for å være cowboyer lengre i dette selskapet.» (Respondent 11)

«Tja, vi prøver nå å gjøre så godt vi kan. Vi går nå igjennom de her, ja vi har nå morgenmøter av og til og snakker om sikkerheten. Snakker om en jobb før den skal begynnes på, hva som kan gå galt og hva som kan gjøres for at det ikke skal gå galt. Er det en dårlig stolpe så bruker du kranbil istedenfor å klatre i stolpen. Da har du ivaretatt sikkerheten og snakket om det på forhånd. Det er egentlig å snakke om ting.» (Respondent 12)

## 6 Drøfting

I dette kapitlet drøfter jeg problemstillingen og forskningsspørsmålene opp mot teoribidrag og resultater. I tillegg drøfter jeg metodene som ble benyttet i denne studien.

Formålet med drøftingen er å gi svar på problemstillingen:

**Hvordan styrke sikkerhetskulturen i en virksomhet?**

Jeg har strukturert drøftingen ut ifra forskningsspørsmålene og knyttet det til resultatene i denne studien og teori.

### 6.1 Hvilke sikkerhetsutfordringer har virksomheten?

Intervjuguiden inneholdt ikke direkte spørsmål om hvilke sikkerhetsutfordringer det er i virksomheten, men ved sammenfatning av svarene fra respondentene kom de fram. Disse sikkerhetsutfordringene er knyttet til dimensjonen Rettferdig ledelse.

Rettferdig ledelse er den viktigste faktoren for å kunne styrke sikkerhetskulturen i en virksomhet. Denne påstanden vil jeg underbygge ut ifra resultatene og sammenstilt med teoretiske bidrag.

#### 6.1.1 Akseptabel og uakseptabel oppførsel

Resultatene viste at den enkelte kan føle skyld og respondentene skilte her mellom berettiget skyld ved brudd på lover og forskrifter og skyld som var påført av andre. Reason (1997) hevder at en rettferdig kultur setter grenser for akseptabel og uakseptabel oppførsel.

Resultatene fra intervjuene viste at det var en aksept blant de ansatte at det ble reaksjoner fra ledelsen når det er uakseptabel oppførsel som er i strid med lover og forskrifter, og at det da var naturlig å ta ansvaret, «ta på seg skylda». Men ved innmelding av andre forhold hvor det ikke var i strid med lover og forskrifter, var det andre faktorer som påvirket om en følte på skyld eller ei.

Hvis det ikke var brudd på rammeverk, så mente flere av respondentene at ansatte følte på skyld i form av at uønskede hendelser ble snakket om blant kollegaer, gjerne knyttet til personen og ikke selve hendelsen. En respondent hadde også opplevd å bli tildelt skyld ved innmelding av en uønsket hendelse.

Reason (1997) har et viktig poeng hvor han hevder mennesker reagerer forskjellig oppimot det å gjøre feil. Når den ansatte skal melde inn et forhold, vil dette ha betydning. Resultatene



fra intervjuene viste at den enkelte ansatte kunne føle skyld og at det gikk på stoltheten. Det ble hevdet fra noen av respondentene at det er noe med kulturen vår som gjør at vi føler på skyld. Ifølge Westrum og Adamski (2009) er virksomhetskulturen en samling av mønstre knyttet til tanker, følelser og oppførsel og at disse veileder handlingene. Resultatene fra intervjuene viser at noen av respondentene kan føle skyld, som igjen kan styre handlingene deres. Når kultur nevnes av respondentene, kan det være noe ubevisst hva de mener. Ifølge Pidgeon (1991) er sikkerhetskultur ett sett av verdier, normer og holdninger, roller og sosiale tekniske praksiser, som er opptatt av å minimere forhold som anses som farlige eller skadelige (Skotnes et al., 2017).

Siden denne studien er knyttet til tidligere resultat fra Sikkerhetskulturundersøkelsen, og intervjuguiden er laget med grunnlag i resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen, tolker jeg respondentene sin forståelse av kultur som at de mener sikkerhetskultur.

Videre kan det da være av interesse å vite respondentenes tolkning av sikkerhet. Sikkerhet mente respondentene var å etterleve rammeverket som virksomheten hadde, og som tilrettelegger for å unngå usikkerhet. Sikkerhet ble også oppfattet som det å gjennomføre en arbeidsoperasjon uten risiko eller minimal risiko, blant annet ved å hjelpe hverandre. Dette er i stor grad i tråd med Reason (2000) sin definisjon, at det handler om enkeltpersoners evne (eller virksomhet) til å håndtere risiko og farer for å unngå tap, men allikevel oppnå sine mål.

### 6.1.2 Sanksjoner

Resultat fra Sikkerhetskulturundersøkelsen viste at det var stor forskjell på de som arbeider ute og de som arbeider inne, når påstanden «Frykt for sanksjoner (negative konsekvenser) forhindrer arbeidstakerne fra å rapportere nesten ulykker» ble framsatt. I følge Reason (1997) er det flere faktorer som påvirker om hendelser blir innrapportert, men at hovedårsaken er manglende tillit og dermed en frykt for represalier.

Resultatene fra intervjuene var interessante, da sanksjoner var oppfattet forskjellig blant de som arbeider ute og de som arbeider inne. De som arbeidet ute kom med gode eksempler på hva disse sanksjonene kunne være, som beskrevet i kapittel 6.1.2. Men det viktigste funnet var at flere av respondentene som arbeidet inne, ikke kjente til noen form for sanksjoner. Flere av disse respondentene mente at resultatet i Sikkerhetskulturundersøkelsen knyttet til spørsmålet om sanksjoner, var besvart oppimot historiske hendelser og ikke som et øyeblikksbilde. Med andre ord var det noe svekket tillit til resultatene hos de som arbeidet inne, knyttet til spørsmålet om sanksjoner i selve Sikkerhetskulturundersøkelsen.

Det var ikke stilt et direkte spørsmål om begrepet nestenulykke i intervjuene, men det kom et innspill fra respondentene at det kan være hensiktsmessig å definere hva en nestenulykke er i virksomheten for å øke bevisstheten. Sett i ettertid burde intervjuene inneholdt et spørsmål for å avklare begrepet nestenulykker, da det er essensielt i forhold til svaret fra respondentene knyttet til sanksjoner. Ifølge Reason (1997) så er rapportering av nestenulykkene en vesentlig del av det å jobbe sikkert og har innvirkning på sikkerhetskulturen i virksomheten. Ifølge Reason (1997) er en ideell sikkerhetskultur som en maskin som driver oss fram mot målet om maksimal helse og sikkerhet, en må ikke glemme å være redd for at barrierer kan brytes og trenges igjennom. Sikkerhetskulturen vil da være avhengig av at virksomheten har en rapporterende kultur hvor feil og nestenulykker meldes inn (Reason, 1997).

### 6.1.3 Tillit

Reason (1997) viser til at tillit er det som overskygger alt, i tillegg til frykten for represalier. Respondentene ble stilt et spørsmål om det var frykt for sanksjoner, noe som kan sammenstilles med uttrykket represalier, som Reason (1997) benytter. Sanksjoner ble oppfattet av respondentene som alt fra en endring i instruks som et resultat av en innmeldt nesten ulykke, til en frykt for å bli straffet. Når ordet straffet ble benyttet, ble det satt i forbindelse med å ikke få de samme oppdragene videre framover.

Respondentene oppfattet sanksjoner også som psykologiske faktorer, som at kollegaer snakket om de innmeldte hendelsene, og knyttet de til enkelt personer. Fokuset blant kollegaene var å finne en sydebukk, og ikke hva selve hendelsen var og hva som kunne forhindret at den skjedde igjen. Sanksjoner kan knyttes opp mot tillit eller manglende tillit. Gulbrandsen (2019) viser til at tillit er en antakelse om framtidig atferd som påvirker praktisk atferd. I den grad en ansatt er i tvil om hvordan reaksjonen blir ved innmelding av nestenulykker, så kan det forhindre at det rapporteres inn. Gulbrandsen (2019) hevder tillit har flere dimensjoner, at det er relasjonelt både til kollegaer og til virksomheten, at tillit innebærer valgfrihet og en usikkerhet om framtiden. Den siste dimensjonen han nevner er at tillit alltid medfører en risiko for tap. Alle disse dimensjonene gjenspeiler seg i funnene fra respondentene.

Opplevelsen fra flere av respondentene av å føle skyld, kan knyttes til det relasjonelle til kollegaer og virksomheten. De ansatte kan føle manglende valgfrihet, da virksomheten forventer at nestenulykker blir rapportert. Ved at den ansatte melder en nestenulykke, ligger det en usikkerhet om framtiden om hvordan reaksjonsmønsteret hos mottaker blir og om den ansatte er tilliten verdig. Gulbrandsen (2019) hevder at tillit innebærer en risiko for tap, det kan knyttes til respondentenes frykt for sanksjoner som tidligere beskrevet.

#### 6.1.4 Mindre skader

Resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen viste at mindre skader ble ansett som en normal del av de ansattes daglige arbeid, og det var stor differanse mellom de som arbeidet ute og de som arbeidet inne. Det var av interesse å se på begrepet «mindre skader», for å få en forståelse om mindre skader var en risiko for våre ansatte i virksomheten. I intervjuene ble det derimot ikke funnet forskjeller, det var lik oppfattelse blant respondentene, og det viste seg at respondentene ikke tolket mindre skader som en sikkerhetsutfordring.

#### 6.1.5 Risiko og risikoaksept

Risiko og risikoaksept var ikke forhåndsdefinert i Sikkerhetskulturundersøkelsen, og siden resultatene ble oppfattet som en sikkerhetsutfordring, var det av interesse å finne ut av hvordan respondentene i denne studien tolket begrepene. Respondentene som ble intervjuet hadde en lik oppfattelse av hva risiko var, uavhengig av om de arbeidet ute eller inne. Risiko ble oppfattet av respondentene som noe som gikk galt med en viss sannsynlighet, og som fikk en konsekvens. Noen av respondentene forklarte risikoaksept med at et faremoment var oppdaget i en arbeidssituasjon, men den ansatte prøvde og håpet at det gikk bra uten å ha full kontroll.

Risiko har ulike definisjoner og jeg ønsket at respondentene skulle reflektere over Aven og Renn (2010) sin definisjon, hvor risiko omhandler usikkerheten om og alvorligheten av hendelser og konsekvenser (eller resultater) av en aktivitet med hensyn til det mennesker verdsetter (Engen et al., 2021). Respondentene syntes det var interessant at menneske og atferd ble trukket inn. Flere av respondentene mente at siden folk er forskjellige, vil det gi utslag i ulikt verdisyn, sikkerhetsholdninger og kultur. Respondentene mente at det kunne gi utslag i hvordan man oppfattet risikoen i de ulike arbeidssituasjonene (risikopersepsjon). Persepsjoner blir ifølge Skotnes et al. (2017) formet av sunn fornuft, personlig erfaring, sosial kommunikasjon og kulturelle tradisjoner, noe som er i tråd med hva respondentene uttalte. Som en følge av at de ansatte er ulike, kan de tolke risiko ulikt i arbeidsoperasjonene. Aven et al. (2008) beskriver risikopersepsjon som risikovillighet og risikoaversjon, og hvordan risiko oppleves, noe som er i tråd med det respondentene har uttalt i intervjuene. Risikoaksepten er ifølge Skotnes et al. (2017) hvorvidt en aksepterer eller tåler en risiko. Respondentene knyttet risikoaksept og risikopersepsjon opp mot ulikhetene hos enkeltindividet, som påvirker disse faktorene.

Flere av respondentene mente at tidsfaktoren hadde en stor påvirkning for om den ansatte var villig til å ta en risiko eller ei. Respondentene påpekte at en stram tidsplan for prosjektene, ble

en sikkerhetsutfordring for de utførende. Respondentene sa at de utførende var villig til å ta en risiko, for å spare tid. Flere av respondentene mente også at ved feilrettingssituasjoner så var risikoaksepten høyere, enn ved normale driftssituasjoner eller planlagt arbeid. Ifølge Aven et al. (2003) er det ikke noen objektiv måte å måle en akseptabel risiko på, men at den skapes i den sosiale og kulturelle konteksten. En vanlig definisjon av en akseptabel risiko hevder Aven et al. (2003) er den risiko som aksepteres ved en beslutning (Aven et al., 2003, s. 5). Ifølge Aven et al. (2003) vil den beslutningen være basert på de mål og krav som er satt.

## 6.2 Hvordan beskrives forslag til forbedringer av sikkerhetskulturen og sikkerheten i virksomheten?

I dette del kapitlet drøfter jeg resultatene fra intervjuene, som omfatter forslag til forbedringer av sikkerhetskulturen og sikkerheten i virksomheten.

Jeg er i ettertid kritisk til formulering av en del spørsmål i intervjuguiden, blant annet der jeg spør om: «Hva kan du og dine kollegaer bidra med [...]» og oppfølgingsspørsmålet var «Hva tenker du ledere kan bidra med [...]». Formålet med spørsmålene var å få resultater som kunne gi dypere forståelse av forskjellen mellom resultatene i Sikkerhetskulturundersøkelsen, mellom de som arbeider ute og de som arbeider inne. I tillegg var hensikten å få fram samspillet mellom de som arbeider ute og inne, og hvordan det kan påvirke sikkerhetskulturen i virksomheten. Fallgraven var at de respondentene som var ledere oppfattet «du og dine kollegaer» som andre ledere. Respondentene som var ledere, svarte av den grunn egentlig på spørsmålet om hva du som leder og dine kollegaer kan bidra med. På den annen side så fikk jeg nyttige resultat fra de respondentene som ikke var ledere, som kan bidra til å styrke sikkerhetskulturen i virksomheten.

### 6.2.1 Rettferdig ledelse

Respondentene fikk i intervjuet et spørsmål om hva som kunne være grunnen til at arbeidstakerne fikk skylden for uønskede hendelser, se del kapittel 6.1.1. Noen av respondentene mente at lederne måtte gå foran som gode eksempler, ved at regelbrudd ikke blir akseptert, selv melde inn uønskede forhold, og skape en kultur for å snakke om de hendelsene som har skjedd. Respondentene mente at respekt og forståelse måtte ligge til grunn for å fremme dialog og åpenhet, og dermed ville lederne ha et bedre grunnlag for å finne rotårsakene til innmeldte hendelser.

Reason setter søkelyset på hva som skaper en rapporterende kultur, slik at kritiske hendelser blir innrapportert. Reason hevder at det bærende elementet er tillit, og det er til stede når ansatte er overbevist om at forholdet skal meldes inn og har tillit til at tiltak vil bli iverksatt og at de ikke får skylden for innmeldte forhold (Reason, 1997). Respondentene mente det var viktig å være raus med hverandre, ha søkelys på problemstillingene og ikke person. Respondentene mente at ved å ta opp problemstillingene på en rett arena og snakke om de, så kunne det bidra til en sikkerhetskultur hvor det er lov å gjøre feil, og forebygge at ansatte føler seg baksnakket og mobbet. Ved å gjøre det på den måten, kan det bidra til en rapporterende og lærende sikkerhetskultur.

Et annet forbedringsforslag som kom fram fra respondentene, var at de kunne jobbe sikrere ved at de før arbeidsoperasjonene hadde bedre og lettere tilgang til informasjonen de trengte. Respondentene mente at informasjonen kunne innebære alt fra risikovurderinger i prosjekteringsfasen, utstyr som skulle benyttes og at det var godkjent og tilgjengelig. Respondentene trakk fram viktigheten av dialog og en felles forståelse mellom de prosjekterende og de utførende, om hvor mye tid som var nødvendig for de ulike prosjektene. Flere av respondentene nevnte kompetanse som et virkemiddel for å hindre nestenulykker og bidra til at de blir rapportert når de eventuelt skjer. Lærlingene ble nevnt spesielt, slik at de får en forståelse av at sikkerhet og arbeidsmiljøet er viktig i vår virksomhet. Respondentene uttalte også at det var en styrke i at arbeidslaget hadde ulik kompetanse, da kunne de lære av hverandre og forhindre uønskede hendelser.

Det respondentene sa støttes av Reason (1997) som mener at en informert kultur består av en rapporterende kultur, en rettferdig kultur, en fleksibel kultur og en lærende kultur (Reason, 1997). Samlet mener Reason (1997) at de tilsvarer en god sikkerhetskultur. Westrum og Adamski (2009) hevder at en av de kritiske funksjonene i en virksomhetskultur er knyttet til informasjonsflyten. Ifølge Reason (1997) vil forbedringsforslagene som respondentene kommer med kunne bidra til en bedre informasjonsflyt, og derigjennom styrke sikkerhetskulturen i virksomheten.

### 6.2.2 Risiko og risikoaksept

Respondentene mente at mindre skader ikke var en sikkerhetsutfordring i vår virksomhet, da det var en felles forståelse av at en mindre skade var en rift, en mindre skade som bare trengte et plaster. Ved utarbeiding av intervjuguiden hadde jeg ingen kunnskap om hva respondentene definerte som en mindre skade, men litt over halvparten av de som arbeidet ute svarte i

Sikkerhetskulturerundersøkelsen at mindre skader ble sett på som en normal del av arbeidsdagen. I intervjuet av respondentene ble det stilt et oppfølgingsspørsmål om hvordan mindre skader kan reduseres. Respondentene mente at ved å analysere innrapporterte mindre skader, så kan risikoen reduseres. Respondentene kom med flere forbedringsforslag, når spørsmålet om reduksjon av mindre skader ble stilt.

Risikovurderingene fra prosjekteringsfasen burde inneholde de virkelige farene mente flere av respondentene, og at ledere, de prosjekterende og de utførende måtte ha en god dialog om de aktuelle farene før oppstart og underveis.

Det vil alltid finnes en restrisiko ifølge Justis- og beredskapsdepartementet (2016), det er den risikoen som gjenstår når vi ikke kan gjennomføre eller vil prioritere risikoreducerende tiltak. Rammeverket for vår virksomhet kan være knyttet til økonomi opp imot hvilke tiltak som kan gjennomføres og andre hensyn som må tas. Ifølge Aven (2014) vil det på tross av risikoreducerende tiltak kunne finnes «Sorte svaner», som en overraskende ekstrem hendelse sett oppimot den informasjonen og dataene den utøvende har (Høvring, 2015).

For å redusere mindre skader og derigjennom en lavere restrisiko, kom noen av respondentene med et forbedringsforslag om å benytte seg av uanmeldte verneverner.

Respondentene ble deretter spurt om hva som kunne redusere risikotakingen i det daglige arbeidet. Respondentene nevnte mange av de samme momentene som tidligere nevnt, minimalisere risiko ved gjennomføring av gode risikovurderinger, dialog mellom alle ledd fra ledere, prosjektledere til utøvende og på den måten dra nytte av ulik kompetanse for å redusere risikotakingen. Respondentene var også tydelige på at den som oppdaget brudd på barrierer, måtte gi beskjed og stoppe arbeidet. Barrierer er definert i del kapittel 3.3 Sikkerhetskultur. Men kanskje det viktigste mente respondentene, var å ha en etterfølgende god diskusjon og dialog med de involverte.

Ifølge Aven et al. (2003) er forståelsen av en akseptabel risiko skapt i den sosiale og kulturelle konteksten, og at en risiko er den som aksepteres ved en beslutning, altså et beslutningsproblem. Respondentene viste til at gode risikovurderinger kan redusere risikotakingen, med andre ord så er det allerede tatt noen beslutninger for å redusere risiko. Dialogen mellom alle ledd og kompetansen, som respondentene viser til, understøttes av Aven et al. (2003) som en sosial og kulturell kontekst som kan bidra til en felles forståelse for hva en akseptabel risiko er.

Ett annet godt forbedringsforslag som respondentene kom med, var at tidligere tillærte handlingsmønstre måtte avlæres, hvis det fantes sikrere arbeidsmetoder i dag. Ifølge Reason

(1997) så består en sikkerhetskultur av fire kritiske punkt hvor en lærende kultur er en av dem. Respondentene utalte at avlæring var viktig for å kunne ta i bruk sikrere arbeidsmetoder, med andre ord er avlæring også en del av en lærende kultur.

Respondentene mente at lederne hadde et spesielt ansvar for å bidra til læring, knyttet til de uønskede hendelsene som hadde skjedd. Læringen måtte gå utover den enkelte innmeldte hendelse og at lederne så på omfanget og hva som var kritisk for vår virksomhet. Ifølge Reason (1997) så er en lærende virksomhet den som har en vilje og kompetanse til å lære av uønskede hendelser og implementere endringer hvis det er nødvendig. Med bakgrunn i respondentene sitt forbedringsforslag, så understøttes det av Reason (1997), og av den grunn bør det bidra til en bedre sikkerhetskultur.

For å redusere risikotakingen ytterligere, så mente respondentene at vedlikehold av anleggene i virksomheten var en kritisk faktor. Hvis vedlikeholdet var dårlig og status ikke var kommunisert godt nok ut til de utførende, ville de utførende utsette seg for unødvendig fare. Safety II defineres av Hollnagel (2018) som de situasjoner hvor så mye som mulig går bra, og at det avhenger av hvordan en støtter og legger til rette for de daglige aktivitetene for å få et akseptabelt utbytte på alle nivå i virksomheten.

Ifølge Hollnagel (2018) kan en virksomhet aktiveres til å bli robust ved å respondere, måle, lære og forutse. Ved at alle ledd i virksomheten responderer ved manglende vedlikehold, at det registreres (måles), da kan virksomheten lære av de innhentede dataene og deretter forutse de farene som de utførende utsettes for. Da har vi ifølge Hollnagel (2018) aktivert virksomheten til å bli mere robust. Ifølge Westrum og Adamski (2019) er informasjonsflyten en av de kritiske funksjonene knyttet til sikkerhet i en virksomhetskultur. Ved å legge til rette for en robust virksomhet, vil det kunne bidra til å bedre sikkerhetskulturen i virksomheten, men det forutsetter at kommunikasjonen er til stede.

Virksomheten har et HMS-løfte som sier at vi ikke skal gå forbi, og da mente noen av respondentene at det må gjelde alle ansatte, uavhengig av posisjon i virksomheten.

Respondentene ble spurt om hva de kunne bidra med for at risikoen ikke øker ved stram arbeidsplan. Forbedringsforslag fra respondentene var blant annet at prosjektene var godkjent før de skulle gjennomføres, hvis f.eks. SHA-planen ikke var tilstrekkelig, så måtte den omarbeides før prosjektet ble satt i gang. Det ble hevdet av flere av respondentene at god planlegging reduserer risikoen. God planlegging mente de innebar gode risikovurderinger

hvor risikoer var fjernet eller redusert, en realistisk tidsplan med oppfølging av prosjektleder underveis med rom for å kunne justere planen. Et annet moment som respondentene dro fram, var at hvis antall samtidige prosjekt var for høyt, kunne risikoen øke.

Tidsfaktoren ble nevnt av respondentene som en sikkerhetsutfordring, og for å hindre uønskede hendelser ble det uttalt at en må bruke den tiden en trenger. Flere av respondentene mente det var viktig at arbeidslaget tok seg tid til å diskutere igjennom jobben og om valgt arbeidsmetode var rett. Anbefalingene fra respondentene var at en måtte starte med seg selv, og bruke den tiden en trengte, da fulgte kanskje andre etter.

Et forslag fra en respondent var å «ta to», med det mente respondenten at en skulle ta to minutt for å tenke seg om før en arbeidsoperasjon ble gjennomført. På den måten mente respondenten det var mulig å forebygge uønskede hendelser.

Som tidligere nevnt omtaler Hollnagel (2018) Safety II de situasjonene hvor så mye som mulig går bra, og at det blant annet avhenger av at en legger til rette for de daglige aktivitetene.

Respondentene mente at tidsfaktoren var en sikkerhetsutfordring, men ved å bruke mere tid på planlegging og risikoreduerende tiltak, vil en kunne tilrettelegge for en tryggere arbeidshverdag for de utførende. Ved at de utførende tar seg tid til å diskutere og «ta to» før en setter i gang en arbeidsoperasjon, kan det bidra til en bedre sikkerhetskultur. Ifølge Hollnagel (2018) kan en på den måten bidra til at innsatsen en bruker for at ting går galt, kan erstattes med en innsats for at ting skal gå bra.

### 6.2.3 Sikkerhetsengasjement og sikkerhetskommunikasjon

Respondentene ble spurt om hvordan en hjalp hverandre med å jobbe sikkert og hva som gjorde at de følte seg trygge når de arbeidet sammen.

Respondentene sa at det å inneha ulik og rett kompetanse hadde betydning for å jobbe sikkert. Ved å inneha ulik og rett kompetanse, så mente respondentene at en kunne avdekke og løse ulike problemstillinger i løpet av arbeidsdagen.

Respondentene mente også at hvis arbeidet var godt tilrettelagt og at prosjektingeniøren fulgte tett på, så ville en kunne jobbe sikrere. Lærlingene ble framsatt som en ekstra sårbar gruppe av respondentene, og det ble påpekt at det var viktig at de fikk en god opplæring i sikkerhetskulturen, arbeidsoperasjonene og at de jobbet sammen med erfarne kollegaer. Ifølge Westrum og Adamski (2009) så er virksomhetens mikrokultur bundet sammen av ulike mennesker, beslutninger og retninger, det kan knyttes til ulik kompetanse hos de utøvende,



prosjektingeniørene og lærlingene hvor beslutninger tas for å gjennomføre en arbeidsoperasjon.

Ifølge NSM (2020) er sikkerhetskultur verdier som deles av medarbeiderne i en virksomhet og som påvirker deres tanker og forventinger til sikkerhet. Respondentene mente at opplæring av lærlinger var viktig, og viktigheten av det understøttes av NSM for å kunne ha et felles sett av verdier for å kunne jobbe sikkert. Ifølge Reason (1997) så er sikkerhetskultur summen av de individuelle verdiene, gruppeverdiene, holdningene og kompetanse, som gir sitt utslag i oppførselen til de ansatte. En tett oppfølging og opplæring av lærlingene vil da kunne bidra til å bedre sikkerhetskulturen.

Respondentene mente det var viktig å melde inn hendelser i avvikssystemet vårt, og at vi bygde videre på sikkerhetskulturen vi hadde i virksomheten. Ifølge Reason (1997) så er en rapporterende kultur en del av en ideell sikkerhetskultur, hvor det bærende elementet for å skape en rapporterende kultur er tillit.

Respondentene følte seg trygge når de arbeidet sammen med andre, fordi en kjente kollegaene sine og hadde tillit til dem. Ved at de var trygge på kollegaene sine, så mente respondentene at de ville få beskjed om de brøt barrierer eller utsatte seg for fare på annen måte. Det respondentene uttrykker kan henvises til Hennestad (2015) sin tolkning av virksomhetskultur, hvor innhold og uttrykk utgjør virksomhetens fortolkningsystem og vises i virksomhetens handlingssystem, med andre ord hvordan gjør vi det her? Det understøttes av Reason (1997) sin definisjon av virksomhetskultur hvor delte verdier, hvordan ting fungerer og samhandler med virksomhetens strukturer og kontrollsystemer, for å skape atferds normer uttrykt i «hvordan gjør vi det her?»

Forbedringsforslag som kom fram fra respondentene var at når en arbeider sammen med kollegaer eller eksterne en ikke kjente, så er det viktig med en dialog for å sjekke ut kompetansen til hverandre og i hvilken grad arbeidsoperasjonen er kjent fra før.

Respondentene mente også at lederne hadde et spesielt ansvar. Hvis en av kollegaene hadde en dårlig dag eller andre forhold som hadde påvirkning for å kunne jobbe trygt, så burde lederen ta seg en prat med vedkommende. Respondentene mente også at lederen burde vurdere hvorvidt vedkommende var i stand til å gjennomføre arbeidet på en trygg måte, uten å sette seg selv eller andre i fare. Ifølge Reason (1997) er rettferdig kultur en atmosfære av tillit hvor den ansatte er oppmuntret og gjerne belønnet for å gi sikkerhetsrelatert informasjon.

Hvis den ansatte selv ikke gir den sikkerhetsrelaterte informasjonen, mente respondentene at det var lederen sitt ansvar å sjekke det ut. Ifølge Hollnagel (2018) er en resilient kultur en robust kultur hvor han innfører begrepet WAI og WAD. WAI er de forventningene en har til hva andre mennesker skal gjøre, mens WAD ifølge Hollnagel (2018) er en humanistisk tilnærming, hvor menneske er i sentrum istedenfor arbeid. Ifølge Stai (2022) må mangelbehovene være dekket først og deretter vekstbehovene. Hvis en setter dette i sammenheng med respondentenes uttalelse om at lederne har et spesielt ansvar hvis en av kollegaene har en dårlig dag, så viser Maslow's behovspyramide (figur 5) at trygghetsbehov og sosiale behov i tillegg til anerkjennelse må være dekket før selvsrealisering.

Respondentene mente at sikkerheten ble godt ivaretatt i virksomheten, hvis alle ledd i virksomheten gjorde sin jobb skikkelig. Det ville kreve at prosjektavdelingen hadde godkjente SHA-planer med risikovurderinger, at det forelå formaliserte instruksjoner og arbeidsmetoder for de utførende, og ikke minst at det var en god dialog mellom alle ledd. Respondentene mente at det var viktig med gode arenaer for å kunne diskutere dagens gjøremål, som for de utførende som arbeider ute er morgenmøte. Respondentenes forslag om gode arenaer for dialog før arbeidet starter, støttes av teorien til Reason (1997). Ifølge Reason (1997) er virksomheter med en positiv sikkerhetskultur karakterisert ved kommunikasjon grunnlagt på gjensidig tillit, og lik oppfatning av forebyggende tiltak for å ivareta sikkerheten. Ifølge Skotnes et al. (2017) er kultur noe som skapes og deles innad i grupper, så ved å ha gode arenaer for å diskutere kan en utvikle sikkerhetskulturen.

Respondentene mente at tillit, kjennskap til kollegaene, kompetanse og dialog var viktige elementer for at de skulle jobbe sikkert. Det respondentene har uttalt understøttes av Hardin (2006) som hevder tillit er avhengig av den vurderingen vi gjør av den personen vi skal ha tillit til, og kunnskapen om informasjonskilden (Engen et al., 2021). Med andre ord hvis du kjenner kollegaen din, så vil det være enklere å ha tillit til vedkommende.

Ifølge Westrum og Adamski (2009) er informasjonsflyten den kritiske funksjonen i virksomhetskulturen, så når respondentene mente dialog var et viktig element for å jobbe sikkert, understøttes det av denne teorien. Respondentene mente god planlegging var et godt grunnlag for å kunne jobbe sikkert, og det kan tolkes som en del av informasjonsflyten i virksomheten.

## 6.3 Metodedrøfting

I dette del kapitlet drøfter jeg metodene som ble valgt i denne studien med sine styrker og svakheter.

### 6.3.1 Utvalg av respondenter

Ved utvalg av respondenter valgte jeg bevisst fire personer som jeg hadde liten eller ingen kjennskap til fra før. Ved valg av respondenter var det en styrke å ha disse med i denne studien, da de ga informasjon utover det som er den såkalte sannheten i virksomheten. Med andre ord tilførte disse respondentene informasjon som kan bidra til å bedre sikkerhetskulturen i virksomheten.

Viser til tabell 1 som viser utvalget og bredden i valgte respondenter. Siden virksomheten som er valgt i denne studien består av mange medarbeidere, både de som arbeider ute og inne, ser jeg det som vanskelig å identifisere respondentene.

Svakheten ved å framstille respondentene som vist i tabell 1 og deretter kodet med nummerering etter sitatene, kan være at respondentene kan bli identifisert hvis en respondent ofte benytter en bestemt uttalelse eller ordvalg som framgår i sitatene. Sitatene er godkjent av hver respondent for bruk i denne studien (se kapittel 4.3).

Det var et bevisst valg å velge respondentene som vist i tabell 1, slik at jeg fikk med bredden ved at ledere, fagarbeidere, de som arbeider ute og inne og kort og lang erfaring ble intervjuet (Jacobsen, 2022). Det var en styrke i denne studien at respondenter på ulike nivå i virksomheten ble intervjuet, da de ga ulike svar knyttet til spørsmålet om frykt for sanksjoner (se del kapittel 6.1.2).

### 6.3.2 Intervju

Jeg utarbeidet en intervjuguide med utgangspunkt i de valgte dimensjonene i klimaverktøyet (se del kapittel 2.2). Det var en svakhet at jeg ikke gjennomførte en pilot i forkant av intervjuene i denne studien. Ved gjennomføring av intervjuene med respondentene avdekte jeg underveis at det var forvirrende for de respondentene som var ledere å bli spurt om: «Hva kan du og dine kollegaer bidra med [...]» og oppfølgingsspørsmålet var «Hva tenker du ledere kan bidra med [...]» Respondentene som var ledere oppfattet «du og dine kollegaer» som andre ledere (se kapittel 6.2). Ved å gjennomføre en pilot i forkant av intervjuene med respondentene, kunne jeg omformulert eller fjernet noen av spørsmålene, slik at de var mere tilpasset respondentene. Styrkene ved intervjuene var at jeg fikk rike data som beskrev de utvalgte dimensjonene i dybden.

### 6.3.3 Forskningsetikk

Jeg mener det var en styrke i denne studien og kontakte hver enkelt respondent pr. telefon, i forkant av utsendelse av e-post med informasjonsskriv og intervjuguide (se kapittel 4.3). Jeg mener det bidro til en trygghet og nærhet til respondentene i forkant av selve intervjuet, som jeg opplevde bidro til at flere deltok som respondenter. Jeg valgte et kvalitativt forskningsdesign, som ifølge Tjora (2021) gir en nærhet mellom forsker og respondent.

### 6.3.4 Pålitelighet, gyldighet og overførbarhet

I dette delkapitlet vil jeg drøfte pålitelighet, gyldighet og overførbarhet av denne studien.

#### 6.3.4.1 Pålitelighet

Jeg anser denne studien som pålitelig da den er gjennomført på en troverdig måte, ved at respondentene har vist tillit (se del kapittel 4.4.5) og jeg kan ikke se det er åpenbare målefeil. Ifølge Jacobsen (2022) så er en undersøkelse pålitelig hvis den er gjennomført på en troverdig måte, skaper tillit og ikke har åpenbare målefeil. Jeg har vist hvordan analysen ble gjennomført (se kapittel 4.2.1.4) og dermed er analysen transparent og lett å følge for andre.

#### 6.3.4.2 Gyldighet

Jeg benyttet dybdeintervjuer med respondentene hvor jeg underveis i intervjuene hadde en mulighet til å spørre om jeg hadde en rett forståelse av de svarene de ga. Ved å benytte denne metoden, mener jeg at det var mindre sjanse for at spørsmålene kunne misforstås og at jeg fikk gyldige svar på spørsmålene.

Utvalget av respondentene ble valgt på ulike nivå i virksomheten, både med og uten personalansvar, og som jobbet inne og ute og begge deler (se tabell 1). Noen av de utvalgte respondentene var personer som sjelden kommer til ordet, og har ved sin deltakelse bidratt til ny informasjon.

Forholdene som beskrevet over mener jeg gir en intern gyldighet, da respondentene hadde mulighet for å utdype svarene de ga, at jeg som forsker kunne etterspørre forståelsen av svarene og at utvalget av respondenter var bevisst og valgt på flere nivå med ulik kompetanse. Ifølge Jacobsen (2022) har en undersøkelse intern gyldighet når en forsker har dekning i de innhentede resultatene for konklusjonene som trekkes.

Som forsker bør jeg være kritisk til om valget av andre respondenter ville gitt de samme resultatene og om respondentene ga riktig informasjon. Ifølge Jacobsen (2022) kan gyldigheten av resultatene vurderes oppimot om resultatene var fra førstehåndskilder eller

andrehåndskilder. En svakhet i denne studien er at jeg ikke hadde denne bevisstheten ved gjennomføring av intervjuene med respondentene, men jeg ser i ettertid at resultatene i liten grad er andrehåndskilder.

#### 6.3.4.3 Overførbarhet

I denne studien ble det valgt ut tolv respondenter. Ifølge Jacobsen (2022) er sannsynligheten for å kunne overføre funn, jo flere undersøkelsesenheter som er valgt. Metning er ifølge Jacobsen (2022) kriteriet på om utvalget av respondenter er tilstrekkelig for å kunne overføre. Som forsker i denne studien fikk jeg på noen av spørsmålene i intervjuguiden en metning, mens andre spørsmål som ble stilt respondentene kom det ny informasjon til. Det kan diskuteres hvorvidt det var en metning eller en bekreftelse på tidligere funn, men viser til eksempel på metning i del kapittel 5.3.2.5, hvor det vil framgå gjentagende informasjon. Jeg mener antall respondenter var tilstrekkelig, da noen av svarene fra respondentene ble bekreftet flere ganger.

På bakgrunn av det som er beskrevet over, mener jeg denne studien har en ekstern gyldighet og kan overføres til andre virksomheter. Svakheten i studiet var at jeg som forsker ikke var bevisst kriteriet metning, når intervjuene ble gjennomført med respondentene.

Denne studien beskriver hvordan det er gjennomført og som forsker mener jeg andre til en viss grad kan gjenta studiet. Virksomheten er fusjonert etter at denne studien ble gjennomført, og vil kunne ha en overførbarhet til den nye virksomheten og bidra til å bedre sikkerhetskulturen.

## 7 Konklusjon

I dette kapitlet oppsummerer og konkluderer jeg opp imot funn knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Denne studien har som formål å besvare følgende problemstilling:

[Hvordan styrke sikkerhetskulturen i en virksomhet?](#)

Denne studien tar utgangspunkt i noen av resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen, som ble brukt som grunnlag for å utarbeide en intervjuguide. Intervju av respondentene hadde som formål å få fram resultater som gikk i dybden av de resultatene som forelå fra Sikkerhetskulturundersøkelsen, for å gi svar på problemstillingen.

For å kunne svare på problemstillingen har jeg to forskningsspørsmål:

1. [Hvilke sikkerhetsutfordringer har virksomheten?](#)
2. [Hvordan beskrives forslag til forbedringer av sikkerhetskulturen og sikkerheten i virksomheten?](#)

[Hvilke sikkerhetsutfordringer har virksomheten?](#)

Studien viser at virksomheten har sikkerhetsutfordringer innenfor dimensjonen rettferdig ledelse. En av disse utfordringene er underrapportering av hendelser i virksomheten, som da gir en sikkerhetsutfordring i at vi mangler data for å kunne gjøre gode vurderinger og tiltak. I følge Reason (1997) er tillit det styrende elementet i en rapporterende kultur og ved mistillit ligger det en frykt for represalier. Resultatene fra respondentene i denne studien viste at frykt for sanksjoner var hemmende for innrapportering av hendelser.

[Hvordan beskrives forslag til forbedringer av sikkerhetskulturen og sikkerheten i virksomheten?](#)

Denne studien kom fram til en del forbedringsforslag som kan påvirke sikkerheten i virksomheten i positiv retning. Det ble påpekt hvor viktig det er at vi følger det rammeverket vi har i virksomheten og at det ikke er akseptabelt å bryte lover og forskrifter. Det må være en sikkerhetskultur der ledere og kollegaer kan påpeke når det er brudd og at en stopper arbeidet. Hvis det skjer brudd, så er det viktig med dialog og diskusjon om hendelsene, for å skape læring og finne rotårsaken.

Sikkerhetsutfordringen som er omtalt under det første forskningsspørsmålet, er et av hovedfunnene i denne studien. Denne studien kom fram til forbedringsforslag som kan forebygge at det oppleves som sanksjoner når en melder inn hendelser. Denne studien viser til at det er viktig å ha en tillit i virksomheten og at tillit kan bygges ved at en tar opp hendelser i små fora. Respondentene mente det måtte være rom for å gjøre feil, men at det må være en tillit i virksomheten som gjør at en kan ta opp hendelsene og diskutere de. Sikkerhetskulturen bør endres slik at innmeldte forhold går oppimot sak og ikke personifiseres. Denne studien viser at en bør se samlet istedenfor enkeltvis på uønskede hendelser, for å finne rotårsaken og lære av hendelsene.

Denne studien viser at dialog, informasjon og kompetanse er gjennomgående elementer som er viktig for respondentene for å bidra til en forbedring av sikkerhetskulturen og sikkerheten i virksomheten. Kompetanse innebærer også å ha fått tilstrekkelig informasjon om arbeidet som skal gjennomføres og en avlæring av tillærte handlingsmønstre hvis sikrere metoder finnes. Vedlikehold av anleggene i virksomheten og informasjon om status, vil kunne bedre sikkerheten. Denne studien viser at en tett oppfølging av lærlingene, vil kunne bidra til en bedre sikkerhetskultur, ved at de får opplæring i sikkerhetskulturen, arbeidsoperasjonene og at de jobber sammen med erfarne kollegaer for å tilegne seg kunnskap.

Denne studien viser at dialogen i et nyetablert arbeidslag er viktig, for å kunne sjekke ut kompetansen og om arbeidsoperasjonene er kjent fra før. På den måten kan en redusere risiko, forbedre sikkerhetskulturen og sikkerheten.

Denne studien viser at tidsfaktoren kan ha påvirkning på sikkerheten i virksomheten. Forbedringsforslagene som ble foreslått var å bruke mere tid på planlegging og risikoreduserende tiltak, og en realistisk og justerbar handlingsplan som ble fulgt opp av prosjektlederne. Et annet moment som kom fram av denne studien, var å redusere antall samtidige prosjekt, for å redusere risikoen.

Denne studien viser at den enkelte ansatte kunne påvirke tidsfaktoren, ved at hver enkelt brukte den tiden de trengte for å kunne jobbe sikkert.

Denne studien viser at lederrollen er viktig, blant annet for å følge opp den/de ansatte som har en dårlig dag eller det er andre omstendigheter som gjør at vedkommende kan utsette seg selv eller andre for fare. Hvis den ansatte ikke selv ga den sikkerhetsrelaterte informasjonen, så mente respondentene at leder måtte sjekke det ut.

Denne studien viser at risikoaksepten for mindre skader er høy i virksomheten.

Respondentene mente at mindre skader ikke er en sikkerhetsutfordring, men kan ha et potensiale for alvorlige skader. Uanmeldte vernerunder ble av respondentene framsatt som et forbedringsforslag.

Denne studien viser at den enkelte har et ansvar uavhengig av hvor i virksomheten du er. Det ble vist til virksomheten sitt HMS-løfte «Eg går ikkje forbi», og et forbedringsforslag var at alle ansatte må etterleve HMS-løfte.

Basert på denne studien som er gjennomført mener jeg de avdekte sikkerhetsutfordringene og forbedringsforslagene som er presentert, vil kunne styrke sikkerhetskulturen i en virksomhet hvis disse blir iverksatt.



## 8 Referanser

- Aven, T., Boyesen, M., Heinzerling, G., & Njå, O. (2003, mars 7). Risikoakseptkriterier og akseptabel risiko i transportsektoren. En kunnskapsoversikt. Stavanger, Norge: Rogalandsforskning. Hentet fra <https://norceresearch.brage.unit.no/norceresearch-xmlui/bitstream/handle/11250/2676936/RF%202003-072.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aven, T., Røed, W. S., & Wiencke, H. S. (2008). *Risikoanalyse* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Benestad, M. A. (2016). *Lederes betydning for medarbeidernes sikkerhet "ute i felt" - En kvantitativ studie i Kraftnæringen*. Handelshøyskolen BI, Bergen.
- Engen, O. A., Gould, K. A., Kruke, B. I., Lindøe, P. H., Olsen, K. H., & Olsen, O. E. (2021). *Perspektiver på samfunnsikkerhet* (2. utg.). Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Fornybar Norge. (2023). Hentet fra <https://www.fornybarnorge.no/dette-er-fornybar-norge/>
- Fornybar Norge. (2023). Hentet fra <https://www.fornybarnorge.no/publikasjoner/dokument/posisjonsflak--hms-strategi/>
- Fornybar Norge. (u.d.). Kursmateriell likehel. Hentet 02 23, 2023 fra <https://www.fornybarnorge.no/medlemssider/kursmateriell-likehel/>
- Gulbrandsen, T. (2019, 10 29). Hva er tillit? Hentet fra <https://sosiologen.no/ideer/essay/hva-er-tillit/>
- Hennestad, B. (2015). *Kulturbevisst ledelse fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hollnagel, E. (2018). *Safety-II in practice developing the resilience potentials* (1.. utg.). New York: Routledge.
- Høvring, Å. C. (2015). *Anvendelse av sorte svaner teorien i etablerte risikostyringssystemer*. Universitetet i Stavanger. Hentet fra [https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/302064/Hoevring\\_Aase\\_Christin.pdf](https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/302064/Hoevring_Aase_Christin.pdf)
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2016). Risiko i et trygt samfunn - Samfunnsikkerhet (Meld. St. 10 (2016-2017)). Hentet fra [https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-10-20162017/id2523238/?q=restrisiko&ch=3#match\\_1](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-10-20162017/id2523238/?q=restrisiko&ch=3#match_1)
- Kjøll, G., & Tranøy, K. E. (2020, 06 29). Kognitiv. Store Norske leksikon. Hentet fra <https://snl.no/kognitiv>

- Nielsen, J. C. R., & Repstad, P. (2006). *Når mauren også skal være ørn: Om å analysere sin egen organisasjon*. In F. Nyeng, & G. Wennes (Eds.), *Tall, tolkning og tvil* (pp. 245-279). CAPPELEN Akademisk.
- Nasjonal sikkerhetsmyndighet. (u.d.). Grunnprinsipper for personellsikkerhet. Hentet 05 28, 2023 fra <https://nsm.no/getfile.php/134159-1598879548/NSM/Filer/Dokumenter/Grunnprinsipper%20for%20personellsikkerhet%20.pdf>
- NHO. (u.d.). Hentet 02 22, 2023 fra <https://arbinn.nho.no/hms/sikkerhet-og-beredskap/sikkerhet/sikkerhet/hva-er-sikkerhet/>
- NVE. (2023, 05 18). Hentet fra <https://www.nve.no/energi/energisystem/kraftproduksjon/>
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents* (1. utg.). New York: Ashgate.
- Regjeringen. (2022,3.februar). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/samfunnssikkerhet-og-beredskap/innsikt/liste-over-kritiske-samfunnsfunksjoner/id2695609/>
- Skotnes, R. Ø., Kines, P., & Holte, K. A. (2017). *Sikkerhetskultur i kraftnæringen - hvordan kan denne endres?* IRIS Samfunnsforskning.
- Stai, S. (2022, 12 07). Maslows behovspyramide. Hentet fra <https://ndla.no/nb/subject:1:03e810db-3560-47b5-a5f6-e7afe1d0a2d6/topic:1:283ddec5-923c-412c-b880-cf71f42516d2/topic:1:fcd739b6-1047-47d7-8091-fec8c1c2cf22/resource:ff86602f-473d-4f4b-a356-65d2ecd104a1>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Westrum, R., & Adamski, A. J. (2009). *Organizational Factors Associated with Safety and Mission Success in Aviation Environments* Edited by Handbook of Aviation Human Factors, Second Edition. J. A. Wise, D. Hopkin and D. J. Garland. CRC Press.
- Wroldsen, E. G. (2019). *Læring av tilsyn - En dokumentanalyse av Statens vegvesens evne til læring*. Masteroppgave, Universitetet i Stavanger.

## 9 Vedlegg

### Vedlegg 1 Informasjonsskriv til respondenter

#### **Vil du delta i studentprosjektet (masterstudium)**

#### **” Hvordan påvirker sikkerhetsprioriteringer og risikoaksept sikkerhetskulturen i virksomheten? ”**

**Dette er et spørsmål til deg om å delta i et studentprosjekt hvor formålet er å få en større forståelse av hvilke kulturelle faktorer som påvirker sikkerhetsprioriteringer og risikoaksept, slik at skader og ulykker kan forebygges.**

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Det er ønskelig å gå i dybden innenfor utvalgte dimensjoner i Sikkerhetskulturundersøkelsen som ble gjennomført i Linja 2021. Formålet er å kunne benytte resultatene i utvikling av kulturen for å fremme sikker atferd.

Som en dimensjon er det ønskelig å se på hva som er grunnen til at vi lykkes og hvilke måleparametere som kan benyttes, for å få en proaktiv holdning til sikkerhet.

Resultatene skal benyttes i en Erfaringsbasert master i risikostyring og sikkerhetsledelse.

#### **Hvem er ansvarlig for studentprosjektet?**

Ruth Østgaard Skotnes er prosjektansvarlig og veileder for prosjektet, som er en masteroppgave ved Universitet i Stavanger (UiS).

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta, da det er ønskelig å intervju ansatte på flere nivå i Linja. Bakgrunnen for det, er at resultatene fra Sikkerhetskulturundersøkelsen viste ulikheter i hvor i organisasjonen en er ansatt.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du vil bli intervjuet. Intervjuet er etter en oppsatt mal med spørsmål og vil ta ca. 1 time.

Jeg vil benytte meg av lydopptak og notater fra intervjuet. Lydopptakene blir lagret elektronisk under arbeidet med masteroppgaven, men slettes i etterkant. Jeg vil benytte meg av sitater, hvis det er nyttig i oppgaven.

Det vil bli samlet inn navn under undersøkelsen, men disse blir anonymisert i masteroppgaven.

Du vil få mulighet til å lese gjennom og godkjenne det som skrives basert på intervjuet og eventuelle sitater som benyttes før publisering.

### **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. Det er kun ansvarlig for prosjektet og veileder som vil ha tilgang til innhentet informasjon. Som nevnt i forrige punkt, vil navn bli anonymisert i masteroppgaven.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når studentprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 01.08.2023. Personopplysningene dine vil bli anonymisert i masteroppgaven og lydopptak vil bli slettet.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitet i Stavanger (UiS) 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
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Else Margrethe Larsen, e-post: [else.margrethe.larsen@linja.no](mailto:else.margrethe.larsen@linja.no)
- Veileder Ruth Østgaard Skotnes ved Universitet i Stavanger (UiS), e-post: [ruth.skotnes@uis.no](mailto:ruth.skotnes@uis.no)
- Personvernombudet ved UiS, epost: [personvernombud@uis.no](mailto: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](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Else Margrethe Larsen

*Masterstudent*

Ruth Østgaard Skotnes

*Veileder og prosjektansvarlig*

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ” Hvordan *kan sikkerhetskultur påvirke arbeidstakernes sikkerhetsprioriteringer og risiko-aksept?* ”, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg er informert om at jeg vil få mulighet til å lese gjennom og godkjenne det som skrives basert på intervjuet og eventuelle sitater som benyttes før publisering.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervjuet
- at det benyttes lydopptak under intervjuet

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2 Intervjuguide

### ***Intervjuguide masteroppgave” Hvordan påvirker sikkerhetsprioriteringer og risikoaksept sikkerhetskulturen i virksomheten?”***

Utsagnene i spørsmål 3,6,9,12,15,18,22,24,25 og 26 er basert på funn fra sikkerhetskulturundersøkelsen som ble gjennomført i organisasjonen i 2021.

1. Kan du presentere deg og si noe om dine oppgaver?
2. Jobber du inne, ute eller begge deler? I tilfelle hvor stor andel?
3. «Ved gransking av ulykker er det manglende innhenting av nøyaktig informasjon». Hvilken informasjon mener du ikke samles inn?
4. Hva kan du og dine kollegaer bidra med for å sikre en bedre innhenting av informasjon ved granskinger?
5. Hva tenker du ledere kan bidra med for at dette skal endres?
6. «Arbeidstakerne får skylden for uønskete hendelser», hva kan være grunnen til det?
7. Hva kan du og dine kollegaer bidra med for at dette skal endres?
8. Hva tenker du ledere kan bidra med for at dette skal endres?
9. «Frykt for sanksjoner forhindrer arbeidstakerne fra å rapportere nestenulykker». Hvilke sanksjoner kan det være?
10. Hva kan du og dine kollegaer bidra med for at nestenulykker blir rapportert inn i større omfang?
11. Hva tenker du ledere kan bidra med for at dette skal endres?
12. «Mindre skader oppfattes som en normal del av det daglige arbeidet». Hva mener du med mindre skader?
13. Hva kan du og dine kollegaer bidra med for å få ned andel mindre skader?
14. Hva tenker du ledere kan bidra med for at dette skal endres?
15. «Det er aksept for risikotaking i jobben». Hva legger du i begrepet risikotaking?
16. Hva kan du og dine kollegaer bidra med for å redusere risikotakingen i ditt daglige arbeid?

17. Hva tenker du ledere kan bidra med for at dette skal endres?
18. «Det er aksept for risiko, når arbeidsplanen er stram». Hva legger du i begrepet risiko?
19. Hva er din prioritet i det daglige arbeidet knyttet til HMS, tidsfrister og økonomi?
20. Hva kan du og dine kollegaer bidra med slik at risikoen ikke øker ved stram arbeidsplan?
21. Hva tenker du ledere kan bidra med for at dette skal endres?
22. «Vi som arbeider her hjelper hverandre til å jobbe sikkert». Hva mener du med begrepet sikkerhet?
23. På hvilken måte hjelper en hverandre slik at det jobbes sikkert?
24. «Vi som arbeider her er interessert i sikkerhet». Hva legger du i ordlyden «interessert i sikkerhet»?
25. «Vi som arbeider her føler oss trygge når vi arbeider sammen». Hva er grunnen til at en føler seg trygg?
26. «Vi som arbeider her har stor tillit til hverandres evne til å ivareta sikkerheten». Hva mener du med ordlyden tillit?
27. På hvilken måte ivaretas sikkerheten på din arbeidsplass?