



Sikkerhetskulturen i brann- og redningstjenesten

Masteroppgave 2023

av

Eivind Holm Nøttveit

Denne masteroppgaven er den avsluttende delen av det erfaringsbaserte masterstudiet i risikostyring og sikkerhetsledelse ved Universitetet i Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM

I

RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: 2023

FORFATTER: Eivind Holm Nøttveit

VEILEDER: Eivind L Rake

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE: Sikkerhetskulturen i brann- og redningstjenesten

EMNEORD/STIKKORD:

Sikkerhetskultur, organisasjonskultur, beredskap, HMS, avvik, kultur, brannvesenet

SIDETALL: 87

STAVANGER

OKTOBER/2023

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på to flotte og lærerike år på erfaringsbasert master i risikostyring og sikkerhetsledelse ved Universitetet i Stavanger. Arbeidet har vært både utfordrende og spennende, spesielt med tanke på at oppgaven har blitt skrevet parallelt med en relevant fulltidsjobb. I løpet av studiet og i arbeidet med masteroppgaven har jeg blitt inspirert og motivert til å jobbe for å løfte kvaliteten på beredskapsarbeidet i brannvesenet.

Etter flere givende år i ulike stillinger i brann- og redningstjenesten sitter jeg igjen med et ønske om at denne oppgaven skal kunne bidra til å bedre sikkerhetskulturen i beredskapsetaten. Å jobbe i brann- og redningstjenesten kan oppleves som spennende og meningsfullt, men kan også være belastende og risikofullt. Jeg håper derfor at jeg ved å kartlegge sikkerhetskulturen kan bidra til bedre innsikt i hvordan vi kan jobbe for å oppnå en god sikkerhetskultur.

Først og fremst vil jeg rette stor takk til alle informantene som har bidratt til denne studien. De har vært imøtekommende, og jeg sitter igjen med inntrykk av at de har et ønske om å bidra til at brann- og redningstjenesten skal kunne fortsette å videreutvikle og forbedre sitt arbeid. Deres bidrag har gitt meg verdifull innsikt og informasjon i utformingen av denne oppgaven. Det er ingen tvil om at brannfolk er mennesker som stiller opp.

Jeg vil videre takke deltakerbrannvesene Oslo brann- og redningsetat, Asker og Bærum brann og redning IKS og Bergen brannvesen for deres bidrag. De har latt beredskapspersonell bidra i arbeidstiden slik at jeg kunne gjennomføre mine studier. Uten dere hadde ikke denne oppgaven blitt til. Jeg håper at flere brannvesen og redningspersonell engasjerer seg og bidrar til flere studier og forskning for å utvikle brannvesenet videre.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Eivind Lars Rake for gode råd og innspill under hele prosessen. Du har vært til stor hjelp.

Helt til slutt så vil takke min kjæreste Henriette for hennes støtte gjennom hele prosessen. Sene kvelder og mye fritid har gått til å gjennomføre dette. Nå gleder jeg meg til å tilbringe mer av den tiden med deg.

31.10.2023.

Eivind Hom Nøttveit

Sammendrag

Bakgrunn:

Brannvesenets funksjon og arbeidsoppgaver er i stadig endring og utvikler seg i takt med endringer i samfunnet. Nye tusler og endringer i risikobildet som møter menneskene medfører økt krav til personell og behov for stadig bredere kompetanse. Brannvesenet rykker i dag ut til nye typer oppdrag som for eksempel brann i litiumbatterier, klimarelaterte hendelser, større ulykker og hendelser med pågående livstruende vold. Endringer i typen oppdrag som brannpersonell rykker ut til kan ha en negativ påvirkning på sikkerhetskulturen. Det er derfor interessant å undersøke om nye utfordringer og krav til risikoforståelse påvirker dagens sikkerhetstenking og sikkerhetskultur i brannvesenet. For å finne ut av det vil jeg se på hva som kjennetegner sikkerhetskulturen i brannvesenet og undersøke hvilke grep som bør tas for å sikre en god sikkerhetskultur i tiden som kommer.

Formål:

Formålet med denne oppgaven er å kartlegge sikkerhetskulturen i brann- og redningstjenesten. I studien ønsker jeg å undersøke hva som kjennetegner sikkerhetskulturen, hvilke styrker og svakheter den har, og hvordan den kan forbedres. Videre er målet at oppgaven skal kunne bidra til økt kunnskapsstatus, slik at andre brann- og beredskapsaktører kan ta lærdom av dette.

Problemstillingen oppgaven skal besvare er:

Hva kjennetegner sikkerhetskulturen i brann- og redningstjenesten?

For å besvare problemstillingen vil jeg undersøke fire følgende forskningsspørsmålene:

- Hvordan beskrives sikkerhetskulturen i brannvesenet av de ansatte?
- Hvordan oppfattes sikkerhetskulturen i brannvesenet?
- Hvilke typer sikkerhetskultur preger brannvesenet?
- Hvordan kan sikkerhetskulturen forbedres?

Metode

Undersøkelsen som ble valgt til oppgaven er kvalitativ studie. Metoden som er valgt er semi-strukturert intervju og deltakende observasjon, i tillegg til gjennomgang av antall rapporterte avvik i hvert brannvesen. Det er også utført en dokumentanalyse av relevant lovverk.

Informantene i oppgaven er beredskapspersonell fra Bergen brannvesen, Asker og Bærum brann og redning IKS og Oslo brann- og redningsetat. Det ble totalt intervjuet 15 informanter, hvorav fem fra hvert brannvesen. Informantene som bidro til denne studien, hadde ulik ansiennitet og funksjoner i sin respektive organisasjon. Den deltakende observasjonen pågikk over to dager i Bergen brannvesen, hvor jeg fulgte to vaktlag med hensikt om å få bedre innsikt til kulturen.

Resultat/empiri

Informasjonsflyten i brannvesenet var tidligere preget av en patologisk kultur, der behandlingen av sikkerhetsrelatert informasjon ikke var et fokus. Nåtidens brannvesen er mer preget av en byråkratisk kultur enn tidligere, der endring skjer lokalt og informasjon skal gå linjen. I intervjuene fremkommer det at sikkerhetskulturen i brannvesenet har forbedret seg i løpet av de siste årene. Likevel oppfattes brannvesenet sikkerhetskultur som mangelfull av flertallet av informantene. Det påpekes av informantene at brannvesenet er på etterskudd med å tilpasse seg endringer i arbeidskrav og rutiner. Det er rom for forbedring når det kommer til å skape en rapporterende kultur, der arbeidstakeren følger medvirkningsplikten og ledelsen legger til rette for et godt ytringsklima. Kulturen i brannvesenet oppfattes som lite fleksibelt av informantene, spesielt når det gjelder å tilpasse seg endrede krav fra omgivelsene. Flertallet opplever at ansatte behandles likt og synes dermed at brannvesenet har en rettferdig kultur. Brannvesenets lærende kultur har forbedringspotensial når gjelder erfaringsdeling på tvers av organisasjonen.

Brannvesenets sikkerhetskultur preges i følge informantene av en reaktiv organisasjon og en kalkulativ organisasjon. Dette kjennetegnes ved at endringer ofte skjer etter at ulykken har inntruffet og at sikkerheten er et fokus, men at det mangler gjennomføringsevne. Oppfølgingen av avvik og forbedringsmeldinger rapporteres som mangelfulle og prosedyrer gjennomgås of endres for sjelden, slik flertallet av informantene opplever det

Konklusjon

Med utgangspunkt i funn fra denne masteroppgaven har brannvesenets sikkerhetskultur rom for forbedring. Viktige punkter for å forbedre sikkerhetskulturen i brannvesenet er klare retningslinjer og prosedyrer for sikkerhet, økt fokus og opplæring i avviksrapportering og å sikre et godt ytringsklima. Disse punktene kan bidra til økt medvirkning til sikkerhetsarbeidet, slik at virksomheten mottar kritisk informasjon om forbedringsområder i sin organisasjon.

1	INNLEDNING	1
1.1	Bakgrunn for valg av oppgave	1
1.2	Presentasjon av brannvesenet.....	3
1.3	Problemstilling og forskningsspørsmål.....	4
1.4	Avgrensninger	6
1.5	Oppgavens innhold og struktur	6
2	TEORI	8
2.1	Lovverk og medvirkning.....	8
2.2	Kultur	10
2.2.1	Subkultur.....	11
2.3	Organisasjonskultur	12
2.4	Sikkerhetskultur	13
2.4.1	Rapporterende kultur.....	15
2.4.2	Rettferdig kultur	16
2.4.3	Lærende kultur	16
2.4.4	Fleksibel kultur	16
2.5	Informasjonsflyt i organisasjoner (High integrity-teorien).....	17
2.5.1	Patologisk kultur	17
2.5.2	Byråkratiske kultur.....	18
2.5.3	Generative kultur.....	18
2.6	Ulike nivåer av sikkerhetskultur	18
2.6.1	Patologisk organisasjon	19
2.6.2	Reaktiv organisasjon.....	20
2.6.3	Kalkulativ organisasjon	20
2.6.4	Proaktiv organisasjon.....	20
2.6.5	Generativ organisasjon.....	21
2.7	Høyt pålitelige organisasjoner (High reliability organizations).....	21
3	METODE	24
3.1	Valg av metode	24
3.2	Forskningsmetode	26
3.2.1	Deltagende observasjon	26
3.2.2	Semi-strukturert intervju.....	26
3.2.3	Dokumentanalyse.....	27
3.3	Innsamling av data	28
3.3.1	Valg av informanter	28
3.3.2	Framstilling av data.....	29
3.3.3	Personopplysninger.....	29

3.3.4	Etiske utfordringer og integritet.....	30
3.3.5	Validitet og reliabilitet	31
3.3.6	Overførbarhet	32
3.3.7	Styrker og svakheter	33
3.4	Fremgangsmetode for å besvare forskningsspørsmål og problemstillingen	34
4	RESULTATER	36
4.1	Presentasjon av deltakerbrannvesene og avvik.....	36
4.2	Semi-strukturert intervju og deltakende observasjon.....	37
4.2.1	Hvordan beskrives sikkerhetskulturbegrepet i brannvesenet?	37
4.2.2	Hvordan vil du beskrive sikkerhetskulturen i ditt brannvesen?.....	38
4.2.3	Hva kjennetegner en god sikkerhetskultur i brannvesenet.....	39
4.2.4	Hva er rutinen hvis det skjer en uønsket hendelse?	40
4.2.5	Hva mener du er årsaken til de uønskede hendelsene?	40
4.2.6	Opplever du din organisasjon som reaktiv eller proaktiv?	41
4.2.7	Har du rapportert avvik?	41
4.2.8	Har du opplevd hendelser som burde vært rapportert?	41
4.2.9	Hvordan er det for deg å rapportere en hendelse?	43
4.2.10	Hvordan oppfordrer ledelsen deg til å rapportere avvik?	44
4.2.11	Hvordan oppfordrer kollegaer deg til å rapportere avvik?.....	44
4.2.12	Hvordan behandler organisasjonen personer som avdekker uheldige forhold?	45
4.2.13	Opplever du at varsleren blir satt pris på?.....	46
4.2.14	Oppsummering rapporterende kultur	46
4.2.15	Hva kjennetegner en rettferdig kultur?	47
4.2.16	Opplever du din organisasjon som rettferdig?	47
4.2.17	Hvilke konsekvenser får positive handlinger?	48
4.2.18	Hvilke konsekvenser får negative handlinger?	48
4.2.19	Opplever du at du og dine kollegaer behandles likt?	49
4.2.20	Hva tenker du at kan gjøres for at det blir mer rettferdig?.....	49
4.2.21	Oppsummering av rettferdig kultur.....	50
4.2.22	Hva kjennetegner en fleksibel kultur?	50
4.2.23	Opplever du din organisasjon som fleksibel?	50
4.2.24	Har du kommet med forbedringsforslag? I så fall hvilke?.....	51
4.2.25	Hvordan blir forbedringsforslag tatt imot?	51
4.2.26	Hva kan gjøres for at organisasjonen din blir mer fleksibel?	52
4.2.27	Oppsummering av fleksibel kultur.....	52
4.2.28	Hva kjennetegner en lærende kultur?.....	53

4.2.29	Hvordan vil du beskrive brannvesenet sin evne til å lære av tidligere hendelser?	53
4.2.30	Beskriv opplæringen i brannvesenet med tanke på avvik?	54
4.2.31	Er det forskjell på sikkerhetsfokus hos de ansatte?.....	55
4.2.32	Medvirker de ansatte til sikkert arbeid?.....	55
4.2.33	Har dere rutiner for å minne hverandre på sikkerhetstiltakene?	56
4.2.34	Er det rom for å korrigere noen av høyere stilling/rang?.....	56
4.2.35	Hvordan blir disse tilbakemeldinger tatt imot?.....	56
4.2.36	Hvordan tar du imot innspill fra andre?.....	57
4.2.37	Blir feil gjentatt uten korrigerings?	57
4.2.38	Oppsummering av lærende kultur.....	57
4.2.39	Hvordan kan sikkerhetskulturen forbedres?	58
5	DISKUSJON	61
5.1	Hvordan beskrives sikkerhetskulturen i brannvesenet av de ansatte?	61
5.1.1	Hvordan vil du beskrive sikkerhetskulturbegrepet?.....	61
5.1.2	Hvordan vil du beskrive sikkerhetskulturen i ditt brannvesen?.....	61
5.1.3	Hva kjennetegner en god sikkerhetskultur i brannvesenet.....	63
5.2	Hvordan oppfattes sikkerhetskultur i brannvesenet?	63
5.2.1	Rapporterende kultur.....	64
	Fleksibel kultur.....	69
5.2.2	Hvordan kjennetegnes den fleksible kultur i brannvesenet?.....	69
5.2.3	Har brannvesenet en fleksibel kultur?.....	69
5.2.4	Hvordan kan brannvesenet bli mer fleksibelt?.....	70
	Rettferdig kultur	71
5.2.5	Er det rettferdig kultur i brannvesenet?.....	71
5.2.6	Hvordan skape en mer rettferdig kultur?	72
	Lærende kultur	73
5.2.7	Hvordan er den lærende kulturen?	73
5.2.8	Hvordan er evnen til å lære av erfaringer?.....	74
5.2.9	Er det god nok opplæring i forhold til avviksrapporing?.....	75
5.2.10	Hvordan er sikkerhetsfokus til de ansatte?.....	75
5.2.11	Er det fokus på tilbakemeldinger?	76
5.3	Hvilke typer sikkerhetskultur preger brannvesenet?.....	78
5.3.1	Westrums informasjonsflyt i organisasjonen.....	78
5.3.2	Hudsons sikkerhetskultur	80
5.4	Hvordan kan sikkerhetskulturen forbedres?	82
5.4.1	Hvordan kan sikkerhetskulturen forbedres?	82

6	KONKLUSJON.....	84
6.1	Videre arbeid.....	85
6.1.1	Kvalitetssikring av rutiner og avvikshåndtering.....	85
6.1.2	Øke muligheten for erfaringsdeling.....	85
6.1.3	Større kjennskap til sikkerhetskulturen i brannvesenet.....	86
6.2	Begrensninger	87

Liste over tabeller

Tabell 1: Ulike typer organisasjonskultur sin behandling av sikkerhetsrelatert informasjon.

Liste over figurer

Figur 1: Ulike kulturnivåer.

Figur 2: Subkulturer i en organisasjonskultur

Figur 3: Reasons sikkerhetskultur

Figur 4: Sikkerhetskultur-stigen

Figur 5: Startpunktet for sikkerhetskultur

Figur 6: Sentrale faktorer ved høypålitelige organisasjoner

Figur 7: Mindfulness i høypålitelige organisasjoner

Figur 8: Metodisk mangfold. Hentet fra PTIL

Figur 9: Informantenes år i yrket

Figur 10: Informantenes ulike roller i yrket

Liste over vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til deltakerne

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Vedlegg 3: Intervjuguide

Vedlegg 4: Observasjonsskjema

Definisjoner

- ABBR – Asker og Bærum brann og redning IKS
- AML – Arbeidsmiljøloven
- BB – Bergen brannvesen
- BRIS – Brann, Redning, Innrapportering og statistikk
- DSB – Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap
- HRO – High Reliability Organizations/ Høypålitelige organisasjoner
- IUA – Interkommunalt samarbeid mot akutt forurensning
- PLIVO – Pågående livstruende vold
- PTIL – Petroleumstilsynet
- PTSD – Post traumatisk stress disorder/ Posttraumatisk stresslidelse
- NOU – Norges offentlige utredninger
- NSD – Norsk senter for forskningsdata
- NTNU – Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
- OBRE – Oslo brann- og redningsetat

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Før i tiden hadde brannvesenet en kultur som var preget av et typisk machomiljø med «cowboyer» som løp inn i brennende bygninger med mål om å redde liv og verdier, ofte med egen sikkerhet på spill. Det var den gang status å ha mest mulig sotete klær og brent hjelm. Dette var et symbol på at brannfolkene hadde vært i innsats, og uniformen skulle heller ikke vaskes i etterkant. Miljøet var sterkt preget av et hierarki hvor de yngre “bare måtte tåle” det arbeidet brannyrket innebar og måtte underordne seg de mer erfarne. Man kan trygt si at sikkerhetsarbeidet hadde mindre fokus før, enn det har i dag. Likevel har egne erfaringer fra brannvesenet gjort meg bevisst på at det også i dag er rom for forbedringer når det kommer til helse- miljø og sikkerhetsarbeid. Med et samfunn som er i rask endring er det interessant å undersøke om brannvesenet holder tritt med endrede krav og utvikling. Er brannvesenet forberedt på nye typer hendelser og ulykker? Ivaretas sikkerheten til mannskapene som rykker ut til stadig mer komplekse oppdrag? Denne typen spørsmål viser et behov for å undersøke om dagens sikkerhetskultur er god nok til å møte morgendagens utfordringer.

I pressemeldingen til den helhetlige gjennomgangen brann- og redningstjenesten som ble publisert juni 2023 beskrives det at oppgavene og kravene til innsatsevne til brann- og redningstjenesten har økt. Brannvesenet må regne med at de i større grad må innstille seg på mer krevende oppgaver i samvirke med andre nødetater og beredskapsetater (Pressemelding, 118- 2022). De siste årene har brannvesenet stått sammen med de andre nød- og beredskapsetatene i store kriser, som eksempelvis under terrorangrepet 22. juli 2011 og raset i Gjerdrum i 2020. Samtidig er det uttrykt bekymring angående økning i antall utrykninger som gjelder andre uønskede hendelser enn brann. Daværende direktør i Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) Cecilie Daae uttrykte i 2019 bekymring vedrørende økning i antall helseoppdrag (Gjelland, 2019). De seneste årene har flere brannfolk uttrykt bekymring vedrørende om opplæringen og kompetansen til brannpersonellet er god nok til å takle økende antall utrykninger til hendelser som for eksempel pågående livstruende vold (PLIVO) (Jacobsen, 2022). Et eksempel på dette er brannfolkene som var første utrykningspersonell på stedet og tok ansvar for å håndtere gjerningsmannen bak knivdrapene på Valdresekspressen (Hjetland et al., 2013). Brannvesenet er ofte første innsatspersonell til å ankomme ulykkesstedet av nødetatene, viser tall fra 2023, der brannvesenet ankom først til

54% av hendelsene (DSB). Internasjonal forskning viser også at brann- og redningspersonell blant annet har dobbelt så høy forekomst av post-traumatiske stresslidelser (PTSD) enn den vanlige befolkningen (Skogstad et al., 2013).

Med stadige teknologiske fremskritt har det kommet nye typer energikilder, som for eksempel litiumbatterier og ulike typer elektriske og hydrogendrevne fremkomstmidler. I den forbindelse er det viktig at brannpersonalet får tilstrekkelig opplæring rundt håndtering av hittil ukjente typer ulykker. En økning av antall større klimarelaterte hendelser, som flom, skogbrann og ekstremtørke, vil også medføre høyere krav til kompetanse rundt håndteringen av disse hendelsene (DSB, 2023). Det krever et brannvesen som er fleksibelt og har evnen til å oppdage og tilpasse seg hittil ukjente utfordringer og oppgaver.

Heltidspersonellet i dagens brann- og redningsvesen har ikke med dagens dimensjonering kapasitet til å håndtere en mer omfattende oppgaveportefølje eller hendelser av stor skala. I beredskapsanalysen til DSB fra 2019 trekkes det fram at ved en framtidig situasjon med skogbrann, der flere branner og større hendelser opptrer samtidig vil det oppstå et behov for omfattende samordning og prioritering av ressursbruk mellom flere brann- og redningsvesen (DSB, 2019).

Dagens brann- og redningsvesen har også en høy andel falske og unødige utrykninger. I 2022 uttrykte daværende fungerende direktør i DSB Johan Marius Ly sin bekymring angående disse utrykningene, da han mener at unødige utrykninger bidrar til å svekke beredskapen (Johannesen, 2022).

I den helhetlige gjennomgangen trekker arbeidsgruppen blant annet fram en utfordring knyttet til manglende formell kompetanse i brann- og redningsvesenet. Omtrent 4% av heltidskonstablene og 32 % av deltidskonstablene i Norge mangler formell kompetanse. For utrykningslederne på heltid mangler 9 % formell kompetanse, mens på deltid mangler 30 % av utrykningslederne formell kompetanse (DSB, 2023). I brann- og eksplosjonsvernloven paragraf 18 a første ledd står det: «*Brann- og redningspersonell skal ha de kvalifikasjonene som er nødvendige for å ivareta brann- og redningsvesenets oppgaver på en forsvarlig måte*». (Brann og eksplosjonsvernloven, 2002, §18 bokstav a, første ledd)

Denne utviklingen og de økte kravene til brannpersonell er sentrale elementer som kan bidra til å påvirke sikkerhetskulturen i brannvesenet. Som beskrevet over, rykker brannvesenet ut til en bred variasjon av ulike hendelser med stor kompleksitet. Mye av kapasiteten går også til såkalte unødige utrykninger og er dermed med på å påvirke beredskapen, og også kapasiteten

til mannskapene på vakt. Spørsmålet er om mengden uttrykkninger er forenlig med behovet for å drive opplæring og øvelser, og med det kapasiteten til å sørge for at de ansatte har kompetanse til å ivareta god sikkerhet, melde inn avvik og komme med forbedringsforslag. Med en oppgaveportefølje som blir stadig større kreves det ikke bare formell kompetanse hos mannskapene, men også at hele organisasjonen er i forkant av potensielle hendelser. For å ivareta en god sikkerhetskultur må det letes aktivt etter feil eller mangler, og organisasjonen må videre tilpasse rutiner og prosedyrer slik at brannvesenet er forberedt på mulige scenarioer. Man må også ha evnen til å lære av erfaringer for å unngå at uønskede hendelser gjentar seg og for å ivareta sikkerheten til mannskapet som utfører oppdragene. Av den grunn er det interessant å undersøke hvordan sikkerhetskulturen i brannvesenet er i dag, og se videre på hvordan det kan arbeides for å forbedre sikkerhetskulturen i brannvesenet.

1.2 Presentasjon av brannvesenet

Brannvesenet eller brann- og redningstjenesten er et kommunalt organ med hovedoppgave å forebygge og slukke brann. Utformingen av brannvesenet gis av forskrifter fra Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) (Rake, 2023). Per 1. mars 2023 ble det registrert 197 brann- og redningsvesen i Norge. Disse var enten et eget brannvesen eller en del av en interkommunal samarbeidsløsning. Av disse var det totalt 12 000 ansatte i brannvesenet, hvor om lag 8500 er deltidsansatte og 3500 er heltidsansatte (NOU 2023:17). Det er Justis- og beredskapsdepartementet som har det overordnede myndighetsansvaret for brann- og redningstjenesten. Det er departementet sitt ansvar å fastsette mål, prinsipper og retningslinjer som skal være tiltak mot brann og andre hendelser (DSB, 2023). Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap er underlagt Justis- og beredskapsdepartementet og utgjør nasjonal brannmyndighet overfor de kommunale brannvesener og har sin myndighet forankret i lov om vern, eksplosjon og ulykker med farlig stoff og om brannvesenets redningsoppgaver (brann- og eksplosjonsvernloven) (NOU 2012:8).

Brann og eksplosjonsvernloven har som formål å verne liv, helse, miljø og materielle verdier mot brann og eksplosjon, mot ulykker med farlig stoff og farlig gods og andre akutte ulykker, samt uønskede hendelser. I § 11 i loven framkommer lovpålagte oppgaver som brannvesenet skal gjennomføre. Brannvesenet skal:

- a. Gjennomføre informasjons- og motivasjonstiltak i kommunen om farer for brann, farer ved brann, brannverntiltak og opptreden i tilfelle av brann og andre akutte ulykker.
- b. Gjennomføre forebyggende tilsyn.
- c. Gjennomføre ulykkesforebyggende oppgaver i forbindelse med håndtering av farlig stoff og ved transport av farlig gods på veg og jernbane.
- d. Utføre nærmere bestemte forebyggende og beredskapsmessige oppgaver i krigs- og krise situasjoner.
- e. Være innsatsstyrke ved brann.
- f. Være innsatsstyrke ved andre akutt ulykker der det er bestemt med grunnlag i kommunens risiko- og sårbarhetsanalyse.
- g. Etter anmodning yte innsats ved brann ved brann og ulykker i sjøområder innenfor eller utenfor den norske territorialgrensen.
- h. Sørge for feiing og tilsyn med fyringsanlegg

Kommunen kan legge andre oppgaver til brannvesenet så langt dette ikke svekker brannvesenets gjennomføring av oppgavene i første ledd.

(Brann- og eksplosjonsvernloven, 2003)

Brann og eksplosjonsvernloven fastsetter i tillegg etablering og drift av brann- og redningsvesenet og har som hensikt å ivareta de forebyggende og beredskapsmessige oppgavene til brannvesenet på en effektiv og sikker måte. Kommunens ansvar er å utføre risiko- og sårbarhetsanalyser for å forberede det lokale brann- og redningsvesenet best mulig på de oppgavene de kan bli stilt overfor (DSB, 2016).

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvordan sikkerhetskulturen i brann- og redningstjenesten kjennetegnes. I den forbindelse vil jeg fordype meg i litteraturen om hvilke elementer som påvirker sikkerhetskulturen i en organisasjon, og trekke paralleller til den informasjonen som kommer fram om sikkerhetskulturen i brannvesenet gjennom egne undersøkelser. For å kartlegge temaet har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

«Hvordan kjennetegnes sikkerhetskulturen i brann- og redningstjenesten?»

For å besvare problemstillingen har jeg utarbeidet fire forskningsspørsmål som bygger oppunder problemstillingen og som bidrar til utfyllende informasjon om hvordan sikkerhetskulturen oppfattes av de ansatte i beredskapsavdelingen i brannvesenet. De tre første forskningsspørsmålene tar for seg elementer som påvirker sikkerhetskulturen:

1. Hvordan beskrives sikkerhetskulturen i brannvesenet av de ansatte?
2. Hvordan oppfattes sikkerhetskulturen i brannvesenet?
3. Hvilke typer sikkerhetskultur preger brannvesenet?

Videre vil det fjerde forskningsspørsmålet bygge på informasjonen som fremkommer av nevnte forskningsspørsmål. Målet med siste forskningsspørsmål er å kartlegge hvilke områder det er rom for forbedring.

4. Hvordan kan sikkerhetskulturen forbedres?

Hensikten med å undersøke sikkerhetskulturen i brannvesenet er å bidra til å øke kunnskapsstatusen rundt ulike momenter som påvirker sikkerhetskulturen i brannvesenet i positiv eller negativ retning. Målet er at denne informasjonen skal kunne bidra til økt innsikt, slik at andre brann- og beredskapsaktører kan ta lærdom av dette.

For å kartlegge og lære av sikkerhetskulturen i brannvesenet er det naturlig å snakke med mannskapene og erfare arbeidshverdagen til de ansatte i beredskap, ettersom de har førstehåndserfaring med arbeidet som blir gjort, god kjennskap til sikkerhetskulturen og sitter med verdifull erfaring og innspill som kan være med på å føre sikkerhetskulturen i riktig retning. Det er interessant å undersøke hvordan sikkerhetskulturen i brannvesenet oppfattes av informantene, hvilken type kultur de mener at preger brannvesenet og hva informantene mener at skal til for å forbedre sikkerhetskulturen. For å diskutere relevante funn og besvare problemstillingen vil jeg sette resultatene opp mot relevant teori om sikkerhetskultur. Samtidig vil jeg bruke teorien aktivt for å diskutere hvilke elementer som kjennetegner en god og dårlig sikkerhetskultur, og hvilke faktorer som kan bidra til å fremme best mulig sikkerhetskultur i brannvesenet.

1.4 Avgrensninger

Denne oppgaven er avgrenset til å handle om lovverk, organisasjonskultur og sikkerhetskultur innad i brannvesenet. Oppgaven er rettet inn mot kulturen om innrapportering av avvik, rettferdig behandling, informasjonsflyt i organisasjonen og medvirkning hos de ansatte.

På bakgrunn av oppgavens omfang og tidsaspekt er denne studien også avgrenset til å undersøke kun tre brannvesen med heltidsordning. Disse brannvesenene er valgt med på bakgrunn i at de er blant de største i Norge, og til sammen dekker området hvor det bor en million mennesker. På én side er det interessant å se på større brannvesen ettersom de muligens står overfor hendelser av større omfang, hyppighet og samtidig større variasjon i oppgaveporteføljen og krav. På en annen side vil ikke nødvendigvis alle funn fra større brannvesen være overførbart til mindre brannvesen. Blant de tre brannvesenene som inngår i undersøkelsene har jeg valgt å kartlegge brannvesenet i Asker og Bærum, Bergen og Oslo. Det er kun tatt med deltakere som jobber i beredskapsavdelingen. Dette med tanke på at de tar størst risiko, har førstehåndserfaring med uønskede hendelser og har viktig medvirkningsplikt for å ivareta sikkerheten for organisasjonen.

1.5 Oppgavens innhold og struktur

Dette avsnittet vil gi en kort presentasjon av oppbygging av oppgaven. Masteroppgaven er delt opp i seks kapitler, der oppbygningen vil se slik ut:

Kapitel 1: Innledningen vil gi en kort redegjørelse for bakgrunn og valg av tema, hensikten med oppgaven, og en kort presentasjon av brannvesenet og problemstilling.

Kapitel 2: Det andre kapitlet inneholder teoridelen av oppgaven. Dette er den vitenskapelige rammen der jeg vil gjøre rede for aktuelle temaer som skal belyse sikkerhetskulturen opp mot brannvesenet.

Kapitel 3: Det tredje kapitlet vil beskrive den metodiske framgangsmåten som har blitt brukt i forskningsprosessen av masteroppgaven. Her vil det videre redegjøres for valg av metode, validitet, reliabilitet og sterke og svake sider ved denne studien.

Kapitel 4: Det fjerde kapitlet vil presentere de empiriske dataene som er samlet inn via intervju og deltakende observasjon hos Bergen brannvesen, Asker og Bærum brann og redning IKS og Oslo brann- og redningsetat. Tall for avviksrapportering i hvert brannvesen blir også representert i resultatdelen.

Kapitel 5: Det femte kapitelet vil diskutere funnene i den empiriske dataen og knytte de sammen med teorien for å besvare forskningsspørsmålene.

Kapitel 6: Det sjette kapitelet vil presentere konklusjonen på oppgaven og svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene som er blitt trukket fram i oppgaven.

2 Teori

I dette kapitlet presenteres det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Her vil jeg redegjøre for relevant lovverk som brannvesenet forholder seg til. Videre vil jeg beskrive hva en kultur, organisasjonskultur og sikkerhetskultur innebærer. Jeg vil også trekke fram ulike teorier innen sikkerhetskultur. Et perspektiv som trekkes fram er James Reason sin informerte kultur som består av de fire delementene: rapporterende, rettferdig, lærende og fleksibel kultur. Jeg vil også redegjøre for Westrums high integrity-modell, som omhandler informasjonsflyt av sikkerhetsinformasjon innad i en organisasjon. Disse defineres som patologisk, byråkratisk og generativ kultur. Videre vil jeg fram Hudsons tilnærming til sikkerhetskultur som omhandler fem ulike nivåer av sikkerhetskultur gjennom en kulturstige. De fem nivåene er patologiske, reaktive, kalkulative, proaktive og generative organisasjoner. Til slutt vil jeg redegjøre for hva som kjennetegner høypålitelige organisasjoner (HRO).

I teorien kunne jeg også trukket fram andre temaer som organisasjonspsykologi, makt, organisatoriske ulykker, “resilience engineering” og organisatorisk læring med mer. Grunnet oppgavens omfang har jeg valgt å unnlate denne teorien, da jeg opplever at den teorien jeg har valgt er mer relevant for å besvare problemstillingen.

2.1 Lovverk og medvirkning

Det finnes flere lovverk og forskrifter som skal bidra til et systematisk sikkerhetsarbeid for organisasjonen. Det medfører et krav til alle om å skape en god sikkerhetskultur på arbeidsplassen, og brannvesenet må som alle andre følge disse lovene og forskriftene. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) sin formålsparagraf står det: Lovens formål er:

- a. *å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet,*
- b. *å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet,*
- c. *å legge til rette for et godt yttringsklima i virksomheten,*

- d. å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon,*
- e. å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet,*

I arbeidsmiljøloven § 2 bokstav A punkt 1-5:

- (1). Virksomheter som jevnlig sysselsetter minst fem arbeidstakere, plikter å ha rutiner for intern varsling. Også virksomheter med færre ansatte skal ha slike rutiner dersom forholdene i virksomheten tilsier det.*
 - (2). Rutinene skal utarbeides i tilknytning til virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid, jf. i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte.*
 - (3). Rutinene skal ikke begrense arbeidstakers rett til å varsle.*
 - (4). Rutinene skal være skriftlige og minst inneholde*
 - a. En oppfordring til å varsle om kritikkverdige forhold*
 - b. Fremgangsmåte for varsling*
 - c. Fremgangsmåte for arbeidsgivers saksbehandling ved mottak, behandling og oppfølging av varsling.*
 - (5). Rutinene skal være lett tilgjengelig for alle arbeidstakere i virksomheten.*
- (Arbeidsmiljøloven, 2006, §1 & 2).*

§ 2-3. Arbeidstakers medvirkningsplikt

- (1) Arbeidstaker skal medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Arbeidstaker skal delta i det organiserte verne- og miljøarbeidet i virksomheten og skal aktivt medvirke ved gjennomføring av de tiltak som blir satt i verk for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø.*
- (2) Arbeidstaker skal:*
 - a. bruke påbudt verneutstyr, vise aktsomhet og ellers medvirke til å hindre ulykker og helseskader,*

b. straks underrette arbeidsgiver og verneombudet og i nødvendig utstrekning andre arbeidstakere når arbeidstakeren blir oppmerksom på feil eller mangler som kan medføre fare for liv eller helse, og vedkommende ikke selv kan rette på forholdet,

c. avbryte arbeidet dersom arbeidstaker mener at det ikke kan fortsette uten å medføre fare for liv eller helse,

d. sørge for at arbeidsgiver eller verneombudet blir underrettet så snart arbeidstaker blir kjent med at det forekommer trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen,

e. melde fra til arbeidsgiver dersom arbeidstaker blir skadet i arbeidet eller pådrar seg sykdom som arbeidstaker mener har sin grunn i arbeidet eller forholdene på arbeidsstedet,

(3) Arbeidstaker som har til oppgave å lede eller kontrollere andre arbeidstakere, skal påse at hensynet til sikkerhet og helse blir ivaretatt under planleggingen og utførelsen av de arbeidsoppgaver som hører under eget ansvarsområde.

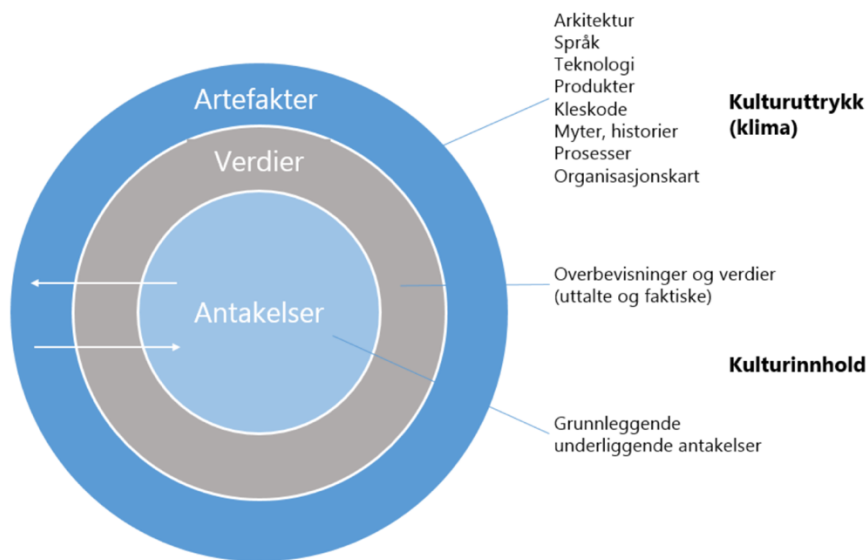
(Arbeidsmiljøloven, 2006, §1 & 2).

2.2 Kultur

Begrepet kultur kan defineres som «den kunnskap, verdier, normer, ideer og holdninger som preger en gruppe mennesker. Et eksempel er brannvesenet, som før i tiden var kjent for å være preget av en “machokultur” hvor det ikke var akseptabelt å vise følelser eller være åpen om ting man slet med. En metode for å få innsyn i kultur er ved å se på hva folk gjør og høre på det de sier (PTIL, 2000). Gherardi & Nicolini ([2000] i PTIL) klargjorde kulturbegrepet med tre punkter:

1. «Kultur er ikke noe man eier eller har bygd en gang for alle. Kultur kommer i uttrykk av det vi gjør sammen og er hele tiden i utvikling».
2. Kultur er sjeldent en enhetlig og felles størrelse. Den er gjerne oppdelt, forskjellig og delt inn i ulike subkulturer.
3. Kultur er ingen individuell egenskap. Kultur utvikles i samspillet mellom mennesker og gitte rammebetingelser.

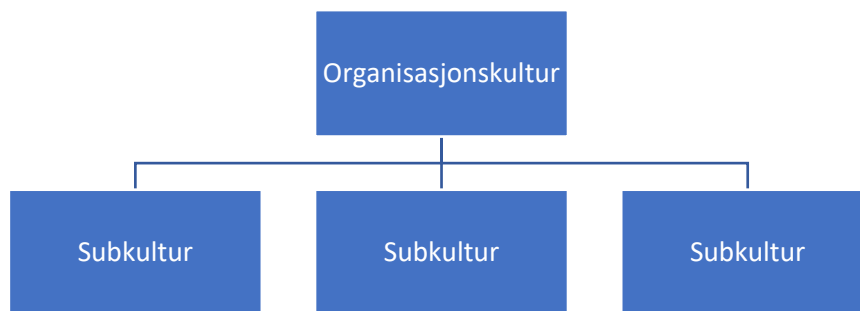
Edgar Schein mener kultur kan analyseres på tre ulike nivåer: *Artefakter* – Kulturuttrykk som kan sanses. Dette kan være fysisk og sansbare uttrykk for kultur eller en atferd som kan observeres. *Verdier og normer* – En felles oppfatning på hva som er bra eller dårlig, og hva man bør gjøre eller ikke. Dette handler om hva felleskapet mener ting bør være. *Grunnleggende antakelser og felles virkelighetsoppfatning* – Dette er antakelser om hvordan alt er og hvordan ting henger sammen. Dette er noe vi ofte for gitt. Dette kaller Schein for kulturens DNA (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s 126).



Figur: 1 Ulike kulturnivåer av Edgar Schein i (NTNU)

2.2.1 Subkultur

Ruud (2023) beskriver subkultur som en underart av en annen utbredt kultur. Subkultur er et vanlig fenomen i organisasjoner, og gjennom sine egne kulturelle særtrekk skiller de fra den overoverende kulturen (NTNU). Det kan ofte oppstå problemer knyttet til subkulturer grunnet for eksempel interessekonflikter og koordineringsproblemer mellom ulike subkulturene. Dannelsen av flere subkulturer kan gjøre det utfordrende å framstå samlet utad (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s 138). Typisk for brannvesenet er at det oppstår flere subkulturer innenfor kulturen på arbeidsplassen. Når det utføres arbeid i ulike avdelinger og vaktlag dannes det en subkultur som vil variere mellom hver avdeling og hvert vaktlag. Innenfor hver subkultur vil man typisk se en variasjon når det kommer til holdninger, arbeidsvaner og andre relevante faktorer som kan påvirke sikkerhetskulturen i det aktuelle brannvesenet. Et eksempel på det er hvordan en brigadefører styrer brigaden sin på vakt eller hvordan en utrykningsleder styrer mannskapet ute på oppdrag.



Figur 2: Subkulturer i en organisasjon (Hentet fra NTNU).

2.3 Organisasjonskultur

En organisasjon kan beskrives som *et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål* (Jakobsen & Thorsvik, 2020, s 16). Sagberg (2022) definerer organisasjonskultur som «*Kulturen som utvikles blant menneskene i en bestemt organisasjon eller gruppe. Organisasjonskultur omfatter på samme måte som kultur de felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som er i organisasjonen. Verdier er det som er viktig og verdt å streve for, mens normer er hva som er ansett som akseptabel eller uakseptabelt i forhold til holdninger, handlinger og/eller atferd. En virkelighetsoppfatning er det som hjelper for å forstå det som skjer med organisasjonen, både i og rundt for eksempel hva som er sant og usant*».

Jacobsen & Thorsvik (2020, s 138) trekker frem tre dysfunksjoner ved en sterk organisasjonskultur:

1. *Styringsproblemer*. Det kan kjennetegnes ved at det utvikles en kultur som svekker effekten av formelle styringsmekanismer eller at disse mekanismene ikke har den effekten som er ønsket.
2. *Gruppetenking*. Dette kjennetegnes først ved at medlemmene i gruppen ofte overvurderer gruppens makt og moral, og dermed skaper en felles illusjon om at man ikke er sårbar og man rettferdiggjør sine handlinger gjennom seg selv og felles rasjonalisering. Det andre er at medlemmene er preget av transsynthet og har utfordringer til å forstå alternative synspunkter eller kritikk. Det tredje er at felleskapet utvikler et samlet press mot en ensartet tenkning.
3. *Lite innovasjon og nytenkning*. Her skaper kulturen et sterkt press i retning av å bli «på stedet hvil», og presses til å tilpasse seg gjeldende normer og verdier. Hvis man stiller kritiske spørsmål blir man sett på som negativ. «Følg flokken»-mentalitet.

Brannvesenet defineres som en type organisasjon og vil derfor inneha en organisasjonskultur. En interessant faktor som påvirker brannvesenets organisasjonskultur er tilstedeværelsen av risiko, hensynet til sikkerhet og konsekvensene som henger sammen med arbeidet som utføres i organisasjonen. Av den grunn er det interessant å kartlegge evnen til nytenkning, gruppetenkning og styringsmekanismen som kan bidra til en god organisasjonskultur.

2.4 Sikkerhetskultur

«Hvis du er overbevist om at organisasjonen din har en god sikkerhetskultur, tar du sannsynligvis feil», (Reason, 1997, s 220).

Sikkerhetskultur er den delen organisasjonskultur som handler om sikkerhet (NHO). Sikkerhetskultur kan defineres på flere måter. I oppgaven har jeg vektlagt James Reason og den britiske helse- og sikkerhetskommisjonen sin definisjon for sikkerhetskultur. Reason beskriver sikkerhetskultur slik: *"Evnen for enkeltpersoner eller organisasjoner til å håndtere risiko og farer for å unngå skade eller tap, og likevel oppnå sine mål"* (Reason, 1997, 219).

I 1993 kom den britiske helse- og sikkerhetskommisjonen med sin definisjon for sikkerhetskultur. *«Sikkerhetskulturen til en organisasjon er et produkt av individets og gruppens verdier, holdninger, kompetanse og atferdsmønstre som bestemmer og forplikter organisasjonen sin metode og effektivitet rundt helse og sikkerhetsprogrammer. En organisasjon med positiv sikkerhetskultur kjennetegnes ved en kommunikasjon som er basert på gjensidig tillit, felles oppfatning om viktigheten av sikkerhet og tiltro til at organisasjonen sitt sikkerhetsmål fungerer effektivt»* (Reason, 1997, s 194).

Alle virksomheter har en sikkerhetskultur (Kunnskapsdepartementet, 2021, s 8). Hvor god den er vil påvirke virksomheten sin evne til å styre sikkerheten og håndtere uønskede hendelser. For brannvesenet er disse evnene spesielt relevante med bakgrunn i det ansvaret organisasjonen har. Organisasjoner som beveger seg i en retning av selvtilfredshet er på feil spor, da selvtilfredshet kan svekke organisasjonen sin egenskap til å oppfatte faresignaler (Reason, 1997, s 220). En god sikkerhetskultur er noe man strever imot, men noe man sjeldent oppnår. En ideell sikkerhetskultur er som en motor som driver systemet kontinuerlig mot maksimal sikkerhet, selv med utfordringer forbundet med ledelsen eller kommersielle interesserer. En ideell sikkerhetskultur er utfordrende å oppnå, men det er et mål som er verdt å jobbe for (Reason, 1997, s 195).

En god sikkerhetskultur kjennetegnes ved at sikkerhetstiltakene ivaretas av både ledere og arbeidstakere, og at hendelser blir rapportert og læring prioriteres (Kunnskapsdepartementet, 2021, s 8). «*Det er et lederansvar å lage gode rammebetingelser og strukturer for arbeid med sikkerhet og beredskap*». Det er også et lederansvar å skape motivasjon for arbeidstakerne til å handle opp mot måter som ivaretar sikkerhet og styrker beredskap. Arbeidstakerne må vite hva som forventes av dem og at de skal ha forståelse for hvorfor man har de forskjellige sikkerhetstiltakene og at det kreves opplæring (Kunnskapsdepartementet, 2021, s 8).

Det kan være vanskelig å definere hva som er “god nok” sikkerhetskultur. Man kan bruke ulike målekriterier for å definere om sikkerheten i en beredskapsetat er god nok. Et eksempel på en faktor som har noe å si for om sikkerhetskulturen er god nok er om relevant lovverk følges. Dette kan for eksempel gjelde arbeidsmiljølovens krav om at arbeidsgiver skal legge til rette for et forsvarlig arbeidsmiljø eller at arbeidstakerne skal medvirke til sikkert arbeid. Et annet eksempel er om arbeidet de utfører er faglig forsvarlig og følger formelle krav når det gjelder utstyr, om personellet har rett kompetanse eller om rutiner og prosedyrer følges. En organisasjons risikopersepsjon vil også innvirke på sikkerhetskulturen, da de ansattes sikkerhetsfokus har mye å si for hvordan arbeidet utføres. For å definere om sikkerhetskulturen i brannvesenet er godt nok vil jeg også vektlegge om organisasjonen arbeider aktivt med å redusere risikoen for uønskede hendelser, arbeider aktivt med å identifisere hva som er beste praksis og legger til rette for et godt ytringsklima som bidrar til at alle i organisasjonen er informert angående sikkerhetsrelatert informasjon. Det må også tas med i betraktningen hva som er et akseptabelt risikonivå i organisasjonen og hva som er praktisk mulig å oppnå med tanke på risikostyring i en beredskapsetat (Rake, 2022). Et eksempel på om sikkerhetskulturen i et brannvesen er “god nok” er at mannskapene øver nok og følger satte prosedyrer, slik at ingen skader seg på jobb.

Reason (1997, s 196) har identifisert fire kritiske komponenter for en god sikkerhetskultur. En rapporterende kultur, en lærende kultur, en rettferdig kultur og en fleksibel kultur. Sammen danner disse komponenten en informert kultur som tilsvarer sikkerhetskultur.



Figur 3: Reasons sikkerhetskultur.

2.4.1 Rapporterende kultur

En *rapporterende kultur* kjennetegnes ved at de ansatte er flinke til å rapportere og kartlegge kritiske hendelser og nestenulykker. Hensikten med rapportering er å lære av egne erfaringer for å unngå uønskede hendelser. En virksomhet som dokumenterer og har et avvikssystem som fanger opp, analyserer og sprer informasjon om alle uønskede HMS-avvik i organisasjonen er en rapporterende kultur. Det er viktig at arbeidstakerne ser nytten av å rapportere og at det oppleves som meningsfullt. Organisasjoner med liten tillit har ofte utfordringer med å få personell til å avsløre egne feil ettersom de er redd for konsekvenser av disse (Reason, 1997, s 195-205). Alle brannvesen har et system for rapportering av avvik. Hvor mange avvik og hvilke typer avvik som meldes inn er faktorer som kan ha noe å si for den rapporterende kulturen i brannvesenet.

Luftfarten trekkes fram som beste praksis for å etablere en rapporterende kultur, fordi de har lyktes med å skape tillit blant de ansatte og at det i stor grad har blitt oppfordret til å rapportere. Reason trekkes fram fem viktige faktorer for å øke kvalitet og kvantitet på rapportering, men også for å skape et klima for tillit og øke motivasjon for de som skal rapportere (Reason, 1997, s 197). De fem faktorene er:

1. Det er mulighet for anonymitet eller konfidensialitet.
2. Så langt som det er praktisk mulig gi amnesti for represalier.
3. Det er enkelt å rapportere.
4. Effektiv, nyttig, tilgjengelig og forståelig tilbakemelding til de som rapporterer.
5. Det skilles mellom hvem som samler inn/mottar og analyserer rapportene fra de som utøver disiplinere følger og som utøver sanksjoner.

Luftfarten sin praksis kan være overførbart til brannvesenet ettersom de har flere fellestrekk. Begge har stort fokus på å ivareta sikkerheten, de arbeider i team og har en vaktordning. Feil i

arbeidet kan føre til store konsekvenser og det må derfor jobbes kontinuerlig for å unngå at uønskede hendelser skjer. Brannvesenet har derimot andre typer utfordringer enn luftfarten, som at arbeidet som gjøres kan sies å være tidskritisk. Derfor er muligens ikke all praksis overførbart.

Innføring av nullfilosofien er en metode innenfor holdningsendring som kan benyttes opp mot den rapporterende kultur. I stortingsmelding nr 7 (2001 – 2002) oppsummeres det slik: «Ulykker skjer ikke, men forårsakes. Alle ulykker kan derfor forebygges slik at målet vil være null skader og ulykker. Dette forutsetter ansvarliggjøring i alle ledd og kontinuerlig vektlegging av risikostyring, forebygging og læring».

Ifølge kunnskapsdepartementet (2021, s 9) må arbeidstakerne ansvarliggjøres, men samtidig ha trygghet til å melde fra om sikkerhetsmessige forhold som kan ha betydning.

2.4.2 Rettferdig kultur

En *rettferdig kultur* kjennetegnes ved at positive og negative reaksjoner er rettferdige og konstruktive. At virksomheten og arbeidstakerne har evnen og viljen til å gripe inn ved HMS-trusler. En varsling må være legitim og skal ikke ramme informanten negativt. Det skal være aksept for å varsle om ulike trusler. Forutsetningen for å skape en rettferdig kultur handler om å avtale et sett med prinsipper for å trekke grensen mellom hva som er akseptable og uakseptable handlinger (Reason, 1997, s 205-212).

2.4.3 Lærende kultur

En *lærende kultur* kjennetegnes ved en evne til å oppdage og reagere rasjonelt på faresignaler, til og med når de er diffuse. Her vektlegges kunnskapsdeling på tvers av organisasjonen, og det er rom for korrigerende. Problemer skal ikke bli feid under teppet, men man tar lærdom av sine feil, både på kollektivt og individuelt nivå. Det skal være aksept for at en underordnet kan korrigere en overordnet, og at alle ansatte er åpne for innspill fra andre kolleger (Reason, 218-219, 1997).

2.4.4 Fleksibel kultur

En *fleksibel kultur* kjennetegnes ved at den tilpasser seg effektivt de endrede kravene fra omgivelsene og evner rask tilpasning til ulike situasjoner. Den fleksible kulturen håndterer både høy og normal arbeidsbelastning, uten at det går utover sikkerhet og robusthet i virksomheten. Den deler erfaringer og mulige feil for å skape mer trygghet hos andre i virksomheten (Reason, 1997, s 213-214).

Utfordringer i slike organisasjoner knyttet til det operasjonelle er todelt: Det ene er å styre komplekse krevende teknologier hvor man unngår store feil som kan skade eller ødelegge organisasjonen. Samtidig så må man kunne opprettholde organisasjonens kapasitet til å periodevis håndtere svært høy etterspørsel eller produksjon når dette inntreffer (Reason, 1997, s 212).

2.5 Informasjonsflyt i organisasjoner (High integrity-teorien)

Westrum trekker fram informasjonsflyten i organisasjonen når man skal vurdere sikkerhetskulturen. «High integrity»-modellen går ut på hvordan organisasjonen formidler og deler sikkerhetsrelatert informasjon, og på den måten danner et grunnlag for hvordan organisasjonen vil reagere når hendelsen inntreffer. Westrum identifisert tre ulike kulturer: Patologisk, byråkratisk og generativ (Reason 1997, s 38).

Patologisk kultur	Byråkratisk kultur	Generativ kultur
Ønsker ikke å vite	Finner muligens ikke ut noe	Aktivt arbeid med å søke sikkerhetsrelatert informasjon.
Budbringeren blir «tatt»	Budbringer blir forsømt	Budbringeren blir trent og belønnes
Ansvar unngås	Lite ansvarsdeling	Ansvar deles
Feil fører til straff eller skjules	Feil fører til lokale endringer/reparasjoner	Feil fører til reformer
Nye ideer blir aktivt frarådet eller motarbeidet.	Nye ideer blir sett på som problemer.	Nye ideer oppmuntres.

Tabell 1: Ulike typer organisasjonskultur sin behandling av sikkerhetsrelatert informasjon (Westrum; Reason, 1997, s 38).

2.5.1 Patologisk kultur

De patologiske organisasjonene preges i stor grad av frykt og trusler. Den kan gjenkjennes ved at folk samler store mengder informasjon eller holder igjen informasjon for politiske grunner eller for egen vinning. De ansatte i organisasjonen kjenner seg ikke igjen i felleskapets mål og fokuset er på enkeltindividets behov. I organisasjonen er det maktkamp mellom lederne og anerkjennelse blant dem er i fokus. Behandling av sikkerhetsrelatert informasjon blir problematisk og varsleren er redde for mulige sanksjoner (Westrum, 2014).

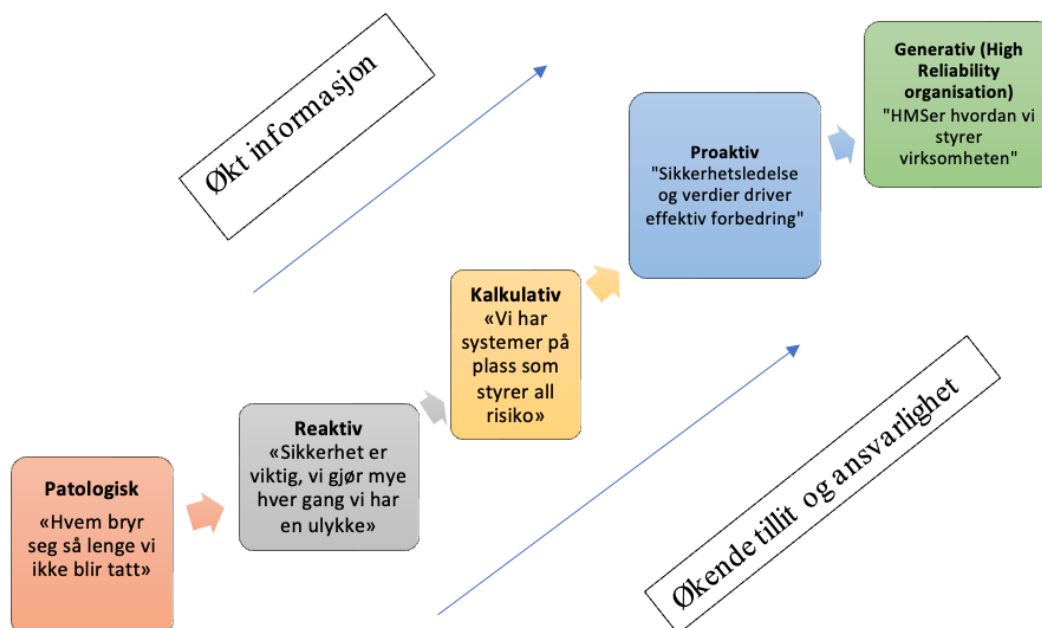
2.5.2 Byråkratiske kultur

De byråkratiske organisasjonene har fokus på sine egne avdelinger og sine egne ansvarsområder. Disse avdelingene jobber med sine egne mål istedenfor organisasjonens egne mål. Den sikkerhetsrelaterte informasjonen blir ofte sendt gjennom standardiserte informasjonskanaler eller i henhold til prosedyrer. Tanker og ideer stopper ofte i de forskjellige avdelingene eller i leddene (Westrum, 2014).

2.5.3 Generative kultur

De generative organisasjonene fokuserer på oppdraget og de ansatte identifiserer seg med de målene ledelsen har satt. Alt handler om hvordan man presterer best mulig. Generative organisasjoner er som oftest proaktive og arbeider aktivt med å søke sikkerhetsrelatert informasjon. Denne informasjonen blir delt til rett person til rett tid og i rett tilstand. De ansatte blir oppmuntret til å komme med ideer og involvere seg. Organisasjons samarbeid tvers av avdelinger og informasjonsutveksling blir prioritert (Westrum, 2014).

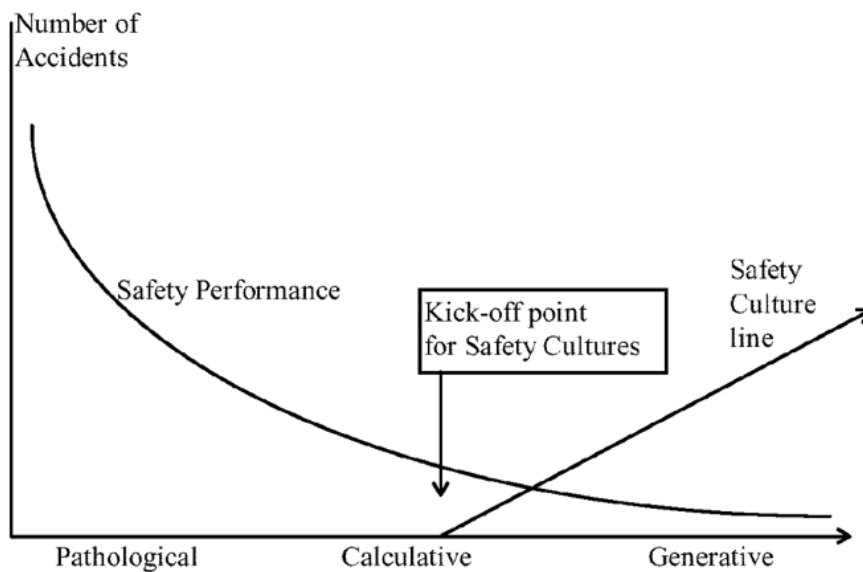
2.6 Ulike nivåer av sikkerhetskultur



Figur 4: Sikkerhetskultur-stigen (Hudson, 2002, s 8-7).

Hudson har senere videreutviklet Westrums modell til en fem-trinns modell som rangerer de ulike organisasjonene i forhold til sikkerhetskulturen. Hudsons modell er basert på en «stige-modell», der nivået på sikkerhetskultur-stigen definerer sikkerhetskulturen. Desto høyere en

organisasjon er på «stigen», jo sterkere sikkerhetskultur har organisasjonen (Hudson, et al., 2002, s 8-7).



Figur 5: Startpunktet for sikkerhetskultur (Hudson, 2002, 8-5)

Etter hvert som kulturen utvikler seg vil sikkerheten utvikle seg, men i Hudsons sikkerhetskultur-stige kan man begynne å snakke om en sikkerhetskultur når den kalkulative organisasjonskulturen er passert. Det er startpunktet til sikkerhetskulturen, som vist i Figur 5 (Hudson, 2002, s 8-5).

2.6.1 Patologisk organisasjon

Den *patologiske kulturen* kjennetegnes ved at manglende interesse for sikkerhetsarbeid og mangel på et eget internkontrollsystem medfører redusert sikkerhet. I en patologisk kultur er verken ledelsen eller arbeidstaker er informert, noe som resulterer i at man unnlater å fortelle at noe er galt eller at man forneker at noe er galt. Problemene i organisasjonen anses som menneskeskapt. Det er manglende tro eller tillit i organisasjonen, og det er miljø for å straffe, skyld på eller kontrollere arbeidsstyrken. Fokuset ligger på drift og å unngå sanksjoner fra myndighetene, og sikkerhet blir sett på som en unødig kostnad for organisasjonen. Arbeidsplassens miljø kan være farlig og rotete, uten at ledelsen bryr seg eller vet om utfordringene i organisasjonen (Hudson, 2002, 8-7).

2.6.2 Reaktiv organisasjon

En *reaktiv organisasjon* kjennetegnes som en organisasjon som først tar grep etter at en alvorlig hendelse har inntruffet. Den preges av ovenfra-og-ned-styring som holder arbeidsstyrken ansvarlig for enkelthendelser. Ledelsen samler inn informasjon om for eksempel avvik, men oppfølgingen av avvikene uteblir, og forbedringstiltak blir derfor ikke igangsatt. Organisasjonen har enkelte systemer på plass, blant annet avvikssystemer, men de fungerer ikke etter intensjon. Prosedyrer blir skrevet basert på tidligere erfaringer og hendelser, men blir ikke oppdatert eller forbedret. Ledelsen uttaler at de tar sikkerheten på alvor, men har manglende tillit blant arbeidsstyrken. Det oppfattes at ledelsen vet om utfordringer, men at de ikke alltid bryr seg (Hudson, 2002, s 8-7).

2.6.3 Kalkulativ organisasjon

En *kalkulativ organisasjon* kjennetegnes ved at den kalkulerer og gjør vurderinger av risiko. Arbeidsstyrken er mer involvert, men har lite innflytelse på prosedyrer og praksis. Ledelsen er opptatt av HMS-arbeid, men gjennomføringsevnen er mangelfull. Sikkerhet er i fokus, og det arbeides med å samle inn data og lage statistikk, men resultatene følges ikke opp. Informasjonsflyten går fra ledelsen og ned og kun feil rapporteres opp. Arbeidsstyrken mottar lite tilbakemeldinger fra ledelsen. Det er utarbeidet flere prosedyrer, men disse leses bare én gang av arbeidsstyrken. Pynting på statistikk bidrar til at organisasjonen tror de gjør det bra til tross for det motsatte og de satte HMS-målene blir derfor ikke utfordret. Det er en manglende evne til å innrømme det dersom en løsning ikke fungerer (Hudson, 2002, s 8-7).

2.6.4 Proaktiv organisasjon

En *proaktiv organisasjon* kjennetegnes ved at den kartlegger ulykker og jobber proaktivt med å kartlegge utfordringer før ulykker skjer. Ledelsen diskuterer seg imellom hva som skal endres. Mye av informasjon mellom ledelse og arbeidsstyrkene stopper i nivået hos mellomlederne. Det vil si at sikkerhetsrelatert informasjon blir delt og etterspurt av arbeidsstyrken, men at de mangler detaljene fra ledelsen for å forstå hvorfor ulykkene skjer. Arbeidstakernes involvering fremmes, men styres av personell som er mer opptatt av HMS-statistikk. De har egne HMS-rådgivere som fremmer forbedring, uten at det medfører ulemper for arbeidstakerne. HMS er i en tidlig designfase og prosedyrer omskrives av arbeidsstyrken. Ledelsen kjenner risikoer, er interessert i HMS og tar hensyn til kulturen i virksomheten. Ledelsen bryr seg om sikkerhet og holder seg informert. Det diskuteres om sikkerheten skal

prioriteres, og om det er tid og ressurser nok til å gjøre forbedringer før en ulykke inntreffer (Hudson, 2002, s 8-7).

2.6.5 Generativ organisasjon

En generativ organisasjon kjennetegnes ved at ledelsen tar ansvar for å skape en god sikkerhetskultur ved å sikre klare retningslinjer og prosedyrer for sikkerhet. De kommuniserer regelmessig med arbeidstakerne om sikkerhet, lytter til deres bekymringer og tar handling for å rette opp eventuelle problemer. Terskelen mellom ledelse og arbeidsstyrke er liten. Ledelsen er åpen for tilbakemeldinger og forslag fra arbeidstakeren, og viser respekt for deres kunnskap og erfaring. Samtidig tar arbeidstakerne aktivt del i sikkerhetsarbeidet og holder seg oppdatert på relevante sikkerhetsprosedyrer og retningslinjer. De er engasjerte i sikkerhetskulturen og tar ansvar for å identifisere og rapportere potensielle problemer eller risikoer. Arbeidstakerne er også involvert i å utvikle og forbedre sikkerhetsprosedyrer, og de legger stolthet i å skape et trygt arbeidsmiljø. Ledelsen blir anerkjent som en partner av arbeidstakerne, de vet om utfordringer og viser at de bryr seg (Hudson, 2002, s 8-7).

2.7 Høyt pålitelige organisasjoner (High reliability organizations)

Høypålitelige organisasjoner (HRO) kjennetegnes ved at de kontinuerlig arbeider med å være årvåkne for alle endringer. De jobber for å skape tillit i alle ledd gjennom kommunikasjon og samarbeid på tvers av hele organisasjonen. Målsetningen til HRO-er å styre enhver tilpasning og redusere usikkerhet (Engen et al., 2017 s. 170-171). Det medfører at HRO-er ekstremt vare ovenfor endringer, påvirkninger og hendelser som signaliserer at noe kan gå galt, og unngå å sette påliteligheten på spill. Det jobbes med en kontinuerlig opplæring opp mot ansatte i tillegg til bevisst avvikshåndtering og rapportering. Utgangspunktet er at man god forståelse for det man gjør og har gjennomarbeidet prosedyrer og rutiner. Typiske eksempler på høyt pålitelige organisasjoner er luftfart, atomkraftverk og hangarskip og kjennetegnet til høypålitelige organisasjoner er at de utfører komplekse arbeidsoppgaver effektivt, og har en lav forekomst av feil og ulykker. Jeg tolker det slik at brannvesenet utfører til tider komplekse arbeidsoppgaver, og bør derfor strebe etter å bli en HRO. En HRO kan ha følgende sentrale faktorer: (Engen et al., 2017, s 170-171).



Figur 6: Sentrale faktorer ved høypålitelige organisasjoner (Aven 2021, s 171).

For å oppfylle dette HRO-perspektivet er det fem prosesser som til sammen utgjør «mindfulness». En tilstand av «mindfulness» blir skapt når man har kontinuerlig fokus på: feil, motvilje av forenkling, sensitivitet i operasjoner, robusthet og å ha respekt for ekspertise. Det handler om å være årvåken og om kvaliteten av oppmerksomheten. Når «mindfulness» er skapt så har organisasjonen egenskapen til å oppdage og håndtere uønskede hendelser og deretter bli en høyt pålitelig organisasjon (Weick et al., 1999).

Opptatt av feil

Målet er å være fullt informert til enhver tid, og ikke lete etter individer som har forårsaket feilen. Det gjøres ved at man hele tiden har fokus på å finne feil og skape gode forutsetninger for forbedring og læring. Det oppmuntres og belønnes for rapportering av feil og mangler. For å oppnå dette må en gjøre ansatte klar over hvordan feil skjer, og bidra til deling når feilen har skjedd, slik at kan lære av det (Weick et al., 1999).

Motvilje mot å forenkle prosesser eller meldinger

Det er stort fokus at informasjonen er korrekt og ikke skal mistolkes. Informasjon som formidles skal ikke forenkles slik at det er minst mulig rom for mistolkning. Forenkling øker sannsynligheten for overraskelser, og bidrar unormale hendelser til å samle seg opp, svekke

organisasjonen og bidrar til konsekvensene blir større. Ved korrekt informasjon bidrar dette til at viktig informasjon ikke blir utelatt eller glemt, og alle blir forstått (Weick et al., 1999).

Sensitiv til operasjoner

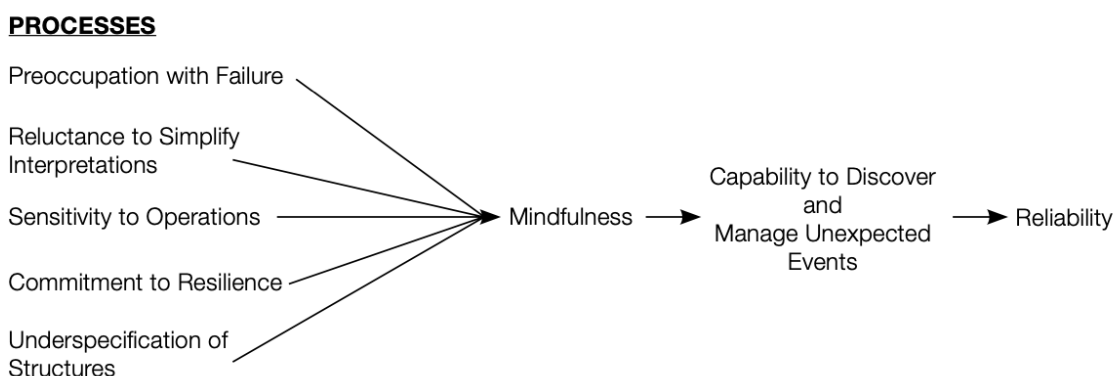
For å skape sensitivitet til operasjoner så har HRO-er oppmerksomhet på arbeidet som utføres og hvordan dette blir gjennomført. Forutsetningen for dette er at alle er mentalt til stede, er oppdatert og kjenner til begrensingene til operasjonen (Weick et al., 1999).

Skape robusthet

I dette prinsippet så er HRO opptatt av det som kalles «resilience». Et system som er robust har evnen til å fortsette operasjonen selv når den har fått en påkjenning, eller den kan klare å gjenopprette seg selv etter en påkjenning. De lærer av de feilene som har skjedd, og forberede seg for de neste hendelsene med å innhente kunnskap om systemer, organisasjonene, ressurser og kapasiteten. For å skape robusthet er det viktig å trene opp kompetanse og gjøre de ansatte mer årvåkne for hva som kan gå feil og detaljer rundt det (Weick et al., 1999).

Tillit til ekspertise

I dette prinsippet så blir avgjørelser tatt på bakgrunn av ekspertise, og ikke av rang. Denne ekspertisen kan være innhentet eller være lokal. For at dette skal fungere må man skape en fleksibel struktur for avgjørelser (Weick et al., 1999). Et eksempel er at brannvesenet som tidligere nevnt rykker ut til stadig flere helseoppdrag. Dersom en på vaktlaget har bakgrunn fra helsesektoren så bør leder på laget ha tillit den ekspertisen den ansatte har. Det er hensiktsmessig å la personen med ekspertise på område ta avgjørelser under helseoppdraget. Dette gjelder også dersom personen er av lavere rang. Det kan bidra til at laget får hjulpet pasienten på best mulig måte under et helseoppdrag.



Figur 7: Mindfulness i høypålitelige organisasjoner (Weick et al., 1999).

3 Metode

I dette kapittelet vil jeg beskrive hvordan jeg har gått fram metodisk for å svare på problemstillingen. Her vil jeg beskrive de ulike metodene som er benyttet for innsamling av teoretisk grunnlag, datagrunnlaget, reflektere rundt valgene av metode, etiske utfordringer, validitet og reliabilitet rundt oppgaven som er blitt gjennomført.

3.1 Valg av metode

Når man skal gjennomføre en studie velger man en egnet forskningsmetode for å finne fram til svaret. Forskningsmetoder utgjør i samfunnsvitenskapen de systematiske og planmessige framgangsmåtene som kan brukes til å etablere pålitelig kunnskap og forskjellige holdbare teorier om forskjellige mennesker i ulike samfunn. En metode er altså å følge en bestemt retning på vei mot et mål (Grønmo, 2021). En samfunnsvitenskapelig metode er hvordan man går fram for å hente inn informasjon om virkeligheten, og hvordan vi kan analysere dette for å finne ut hva denne informasjonen forteller oss (Johannesen et al., s 401, 2011).

Jakobsen & Thorsvik (2019, s 14) skriver at dagens samfunn er gjennomorganisert. Det er derfor viktigere enn noen gang å forstå hvordan en organisasjon fungerer. Målet med organisasjonsteori er mer enn å bare forstå og forklare hvordan organisasjoner fungerer, og da få kunnskap om hvordan ting kan gjøres bedre. Min tanke er at brannvesenet som organisasjon skiller seg ut fra en del andre organisasjoner, da oppgaveporteføljen er omfattende og stadig i endring. Arbeidet innebærer tidvis høy risiko og mannskapene er under stort tidspress. Dette stiller ulike krav til utarbeidelse av prosedyrer og rutiner enn for andre typer organisasjoner, og det er derfor spesielt interessant å forsøke å kartlegge organisasjonskulturen i brannvesenet. Ved å hente inn informasjon fra brannvesenet og se det opp mot ulike teorier og modeller innen sikkerhetskulturen, kan det undersøkes om disse teoriene er anvendbare i møte med brannvesenets kultur.

PTIL (2020) beskriver at én metode sjelden er nok for å kartlegge HMS-kultur/sikkerhetskultur. For å besvare problemstillingen jeg har derfor valgt å gjøre mine kartlegginger gjennom både kvalitative data som intervju og deltakende observasjon, og kvantitative data ved å samle inn antall avvik som er rapportert ved de aktuelle brannvesen. Det er i tillegg gjort en dokumentanalyse av lover og forskrifter som tilhører brannvesenet og arbeidsmiljø. Begrunnelsen for at jeg i denne studien har valgt å vektlegge kvalitative forskningsmetoder er at jeg ønsker å få en bedre innsikt i hvordan mannskapene på vakt opplever at sikkerhetskulturen i deres brannvesen er. For å få et



Figur 8: Metodisk mangfold.
Hentet fra PTIL

inntrykk av kulturen i en organisasjon mener jeg at deltakende observasjon er en egnet metode fordi det gir meg muligheten til å være til stede mens de jobber. Dermed kan jeg få et inntrykk av hvordan mannskapene samhandler og kommuniserer angående sikkerhetsrelaterte temaer, og samtidig observere om sikkerhetsrutiner gjennomgås og håndheves. Ved å utføre semistrukturert intervju av de ansatte enkeltvis åpner det opp for en samtale om hvordan enkeltpersoner, som er en del av kulturen på sin arbeidsplass, opplever sikkerhetskulturen. Det gir også muligheter for at informantene kan komme med konkrete eksempler som underbygger deres inntrykk og eventuelle forbedringsforslag som de mener at kan føre deres brannvesen i retning av en bedre sikkerhetskultur. Samtidig får jeg muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål dersom det er informasjon som det er interessant å få vite mer om. Hensikten med å samle inn antall avvik er at antallet kan si noe om meldekulturen i det enkelte brannvesenet, eller eventuelt om antall uønskede hendelser. Det er derfor interessant å se på avviksstatistikken sett i forhold til informasjonen som kommer fram i intervjuene. Antall avvik må sees i sammenheng med antallet ansatte i organisasjonen, og kan deretter sammenlignes for å undersøke om antallet avvik i de tre brannvesenene samsvarer i stor eller liten grad, og drøfte mulige årsaker til dette.

For å kartlegge sikkerhetskulturen kunne jeg brukt andre metoder for å innhente informasjon fra ansatte i brannvesenet, som for eksempel spørreundersøkelse, fokusgruppeintervju, med mer. På en side kunne en spørreundersøkelse vært tidsbesparende og bidratt til svar fra flere informanter i brannvesenet, men på en annen side hadde det gitt mindre utfyllende informasjon. Når oppgavens formål er å kartlegge en kultur følte det derfor ikke riktig å benytte seg av spørreundersøkelse, da det kunne bidratt til at viktige eksempler og poenger

hadde blitt utelatt. Grunnen til at det er valgt å utføre intervjuene enkeltvis er for at informantene skal kunne dele det de ønsker i konfidensialitet, og på den måten kunne snakke ærlig om deres erfaringer og meninger som sikkerhetskulturen. Derfor mener jeg at valget om å utføre enkeltintervjuer vil kunne bidra til et mer korrekt inntrykk av brannvesenets sikkerhetskultur, til tross for at det har tatt lang tid å utføre 15 intervjuer og transkribere hvert enkelt intervju i ettertid.

3.2 Forskningsmetode

3.2.1 Deltagende observasjon

Det første valget av forskningsmetode er deltakende observasjon. Ved deltakende observasjon er forsker til stede i situasjoner som er relevant for studien og registrerer sine inntrykk på bakgrunn av sanseinntrykk ved enten å se eller lytte. Det registreres data ved at man dokumenterer med notater, lydopptak eller foto (Johannsen et al., 2011, s 402).

En deltakende observasjon er en kvalitativ metode hvor en forsker deltar i de sosiale prosessene man ønsker å studere (Grønmo, 2020). Metoden er valgt for å bli kjent med virksomheten og kulturen. I studien «hospiterer» jeg hos brannvesenet over to vakter for å bli bedre kjent med hvordan brannvesenet utfører arbeidet sitt og kartlegge hvilke forhold som har innvirkning på sikkerhetskulturen. Observasjonene vil bli utført på ulike stasjoner gjennom to dager. Jeg har lite kjennskap til virksomheten som observeres fra før og vil derfor være til stede for å gjøre meg kjent med virksomheten gjennom en deltakende observasjon. Valget av deltakende observasjon begrunnes med at jeg ønsker få større innsikt i hvordan kulturen i brannvesenet er i de ulike vaktlagene, og undersøke om det jeg ser samsvarer det som kommer fram i intervjuene. I observasjonen ønsker jeg å danne et eget inntrykk slik at jeg kan se sikkerhetskulturen fra et annet ståsted enn gjennom det som blir fortalt til meg gjennom intervju. Det må tas høyde for at mannskapene muligens kommuniserer og arbeider annerledes når de vet at de blir observert og jeg samtidig deltar delvis i arbeidet. Dette er en faktor som muligens kan ha påvirkning for resultatet i oppgaven.

3.2.2 Semi-strukturert intervju

Det andre valget av metode er semi-strukturert intervju. Et intervju er en samtale med en eller flere informanter. Det informantene formidler til intervjuer blir til data som registreres av meg. Dataen fra intervjuet samles inn ved et strukturert spørreskjema eller via bruk av åpen intervjuguide (Johannsen., et al, s 399, 2011). Det semi-strukturerte intervjuet blir gjort for å

oppnå større innsikt i virksomheten, og samtidig få utfyllende informasjon og svar gjennom å ha muligheten til å stille oppfølgings spørsmål. Dette kan bidra til å få fram ulike synspunkter og meninger om sikkerhetskulturen. I oppgaven er det valgt et semi-strukturert intervju som også kalles delvis strukturert intervju. Her var det en intervjuguide som er satt som utgangspunkt, men spørsmålene, temaene og rekkefølgen kan variere og forsker og intervjuobjekt kan bevege seg fram og tilbake mellom de relevante temaene (Johannesen., et al. s 137, 2011). Intervjuguiden fungerer som en oversikt over temaer og generelle spørsmål skal gjennomgå i løpet av intervjuet. De ulike temaene springer ut av de problemstillingene som undersøkelsen skal belyse (Johannesen., et al, s 399, 2011).

Til intervjuene som ble gjort i forbindelse med denne studien ble det laget en intervjuguide (vedlegg 3) for informantene. Denne intervjuguiden ble delt i forespørselen til leder beredskap, men det er usikkert om leder beredskap delte denne ut til alle mannskapene ved forespørsel om å delta. I forkant av to intervjuer ble det kjent at to informanter ikke var kjent med intervjuguiden. For de andre så ble intervjuguiden, informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen tilgjengeliggjort for informantene minimum én uke i forkant av intervjuene. Intervjuene blir foretatt én til én, uten andre til stede. Informantene mottok informasjon både skriftlig og muntlig i forkant om at intervjuene blir anonymisert, og at ingen data skal kunne spores tilbake til dem. Det ble videre formidlet om rettighetene deres knyttet til personvern og at all rå-data ble behandlet av kun meg.

Under selve intervjuet tok jeg lydopptak av informanten som senere ble transkribert og analysert. Transkriberingen er ordrett utskrift fra intervjuene (Johannesen., et al, 2011, s 33) som videre blir brukt for å danne et grunnlag for en analyse av dataene. Informantene ble spurt i forkant av intervju om det var OK å ta lydopptak av samtalen. Lydopptaket ble gjort gjennom min PC (MacBook Pro 2020 13-inch M1). Dette ble gjort for å avlaste intervjuer med skrivingen og sørge for at det som blir gjengitt ble korrekt. Samtidig så var det også for å skape bedre flyt i samtalen, og bruke tiden mest mulig effektivt siden flere av informantene var på vakt. Tidsbruken til intervjuet ble satt fra 20 - 40 minutter per person. Flesteparten gikk over denne tidsrammen og noen gikk under.

3.2.3 Dokumentanalyse

En dokumentanalyse er en analyse av tekster som forsker selv samler inn gjennom enten intervjuer, observasjoner eller tekster (Johannesen., et al, 2011, s 395). Jeg har gjort dette for å analysere lovverk opp mot empirien og deretter diskutert dette i drøfting. Videre har jeg

brukt dokumentene som er analysert til å styrke oppgavens formål. I oppgaven ble disse ulike dokumentene analysert:

- Forskrift om organisering, bemanning og utrustning av brann- og redningsvesen og nødmeldesentralene (brann- og redningsvesenforskriften)
- Helhetlig gjennomgangen av brann- og redning
- Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (internkontrollforskriften)
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid, og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)

3.3 Innsamling av data

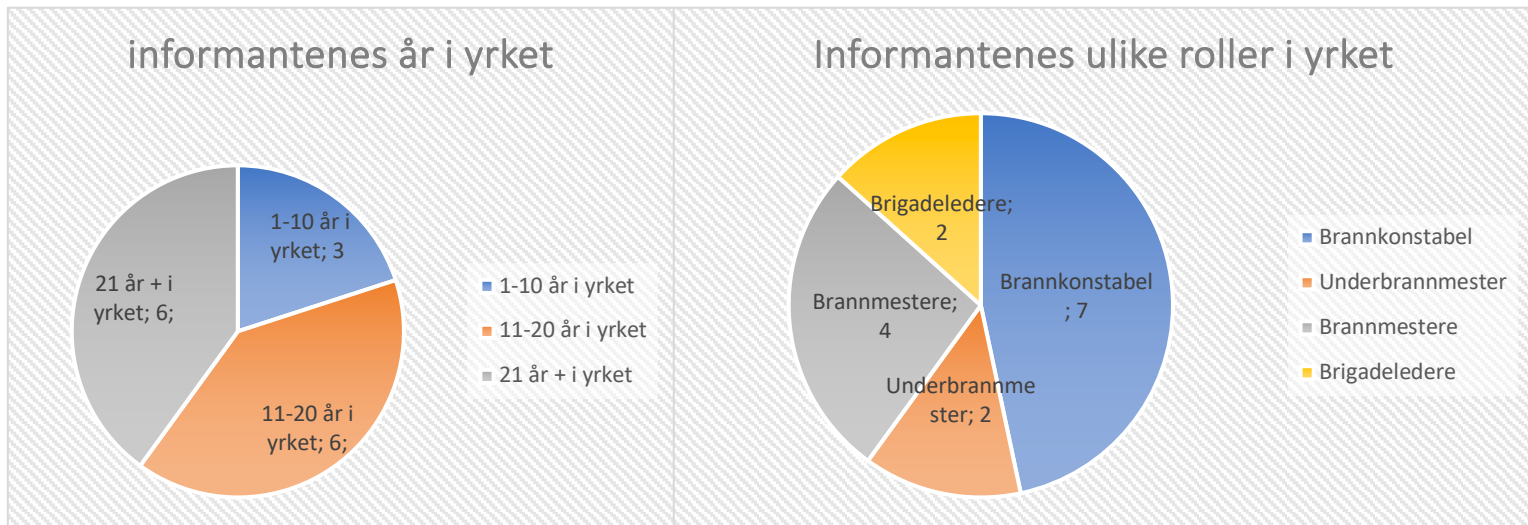
3.3.1 Valg av informanter

I det semi-strukturerte intervjuet ble totalt 15 informanter fra de tre ulike brannvesenet intervjuet. Det ble totalt fem informanter fra hver av de deltakende brannvesenene intervjuet om sikkerhetskulturen i deres brannvesen. Valget av informanter ble tilfeldig valgt ut blant de som meldte seg frivillig til å delta på intervju. Det ble sendt ut forespørsmål til beredskapslederne i de ulike brannvesenet som sendte videre forespørsmål til alle brigadene om mulighet for å delta på oppgaven.

Det ble intervjuet 15 informanter hvor det var syv brannkonstabler, to brigadefledere, fire brannmestere og to underbrannmestere. Av disse hadde tre stykker jobbet i 1-10 år, seks stykker jobbet i 11-20 år og seks stykker jobbet mer enn 21 år i yrket. Det ble intervjuet ansatte av alle begge kjønn. Til oppgaven var jeg ute etter mest mulig spredning i erfaring og alder, da jeg var ute etter de med både lite og mye erfaringer. En ung og ny konstabel kan muligens være upåvirket av kulturen som har vært, samtidig så kan den unge også være redd for å stikke hodet fram. En eldre informant i brannvesenet kan derimot ha med seg den gamle kulturen fra gamle dager hvor det fantes «cowboyer» og det var en annen tilnærming til HMS. Forskjellige roller i brannvesenet kan også gi ulike perspektiver til kulturen ettersom de har et annet ansvarsområde og erfaring.

Begrunnelsen for antall informanter handler om oppgavens omfang. Det var utfordrende å skaffe mer enn 5 informanter fra hvert brannvesen og intervjuprosessen og transkriberingen var svært tidskrevende, likevel er det positivt at det er likt antall informanter fra hvert brannvesen for å skape variasjon og dybde i svarene som gis av hvert enkelt brannvesen.

Fordelingen av informanter opp mot antall år i yrket og utvalg av roller i brannvesenet vist i diagram under:



Figur 9: Informantenes år i yrket. Figur 10: Informantenes ulike roller i yrket

3.3.2 Framstilling av data

Gjennom de semi-strukturerte intervjuene ble det samlet inn 32 339 ord fra intervjuene via transkribering og egne notater. Det ble notert ca 1300 ord i den deltakende observasjonen i form av rådata. Det ble videre utført analyse av intervjuene hvor det er samlet inn alt av sitater fra informanter og knyttet dem sammen i spørsmålene. Det ble deretter trukket ut sitater som sammenfaller med forskningsspørsmålene som blir besvart, og sitater som har gått igjen som felles svar blant en høy andel av informantene. Det gis også konkrete eksempler der jeg ser at eksemplene kan bidra til å gi innsikt og dybde til svarene. Det er forsøkt etter beste evne å trekke ut sitater som er både positive og negative i analysen, og alle informantene er tatt med i oppgaven. Disse sitatene er videre presentert i resultatdelen og diskutert opp mot teori i diskusjonsdelen. Dette ble gjort for å kunne framstille informantene og brannvesenet på mest mulig gjenkjennbar måte, for å kvalitetssikre innholdet og for å ivareta anonymiteten til informantene.

3.3.3 Personopplysninger

Personopplysninger er opplysninger som gjør det mulig å indentifisere et enkeltindivid enten direkte eller indirekte (Johannesen et al., 2011, s 94). Oppgaven har lagt til grunn at det ikke skal være mulig å indentifisere en deltaker i oppgaven av hensyn til informantene og deres arbeidsplass. Den eneste opplysningen som registreres er antall år i brannvesenet og rolle. Det

er av min oppfatning at svarene som har blitt avgitt ikke kan bli sporet tilbake til informantene ettersom svarene som blir gitt i oppgaven kan være fra hvilke som helst av de deltagende brannvesenet. Det er av hensyn til anonymisering heller ikke gjort skille mellom hva informantene i de enkelte brannvesenet svarer, men svarene fra informantene er analysert samlet som én helhet. I forkant av oppgaven ble det søkt om godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) for å gjennomføre innsamling av data i denne studien. NSD godkjente søknaden og ga tillatelse til innsamling av data.

Deltakerne ble gjort kjent med at deltakelsen var frivillig og at de kunne trekke seg når som helst uten å gi noe begrunnelse for det. De ble også gjort kjent med at all informasjonen de har bidratt til i oppgaven i så fall vil bli destruert. Det ble laget en samtykkeerklæring for deltakerne for å bekrefte at de har forstått hva de deltar på. Disse ble signert av alle informantene som hadde fysisk intervju, mens resten ble informert muntlig og godkjente dette før intervju.

3.3.4 Ethiske utfordringer og integritet

Når man skal skrive en oppgave innebærer dette et etisk ansvar. Troverdighet er viktig for å utvikle en god oppgave. Troverdighet handler om i hvilken grad mine funn både kan reflektere målet med oppgaven og om virkeligheten blir presentert på riktig måte (Johannesen et al., 2011, s 407).

En av utfordringene i oppgaven var at jeg tidligere har hatt et arbeidsforhold til brannvesenet i Asker og Bærum, og jeg har av den grunn prøvd å unngå å intervju informanter av tidligere nær relasjon. Jeg anså nære relasjoner som delvis problematisk ettersom at jeg kjente til den kulturen som var, men arbeidssamarbeidet var et år tidligere, av kort varighet og kulturen kan ha utviklet seg i etterkant av dette. I oppgaven ble det intervjuet én av nær relasjon, men dette ble sett på som uproblematisk ettersom dette var en svært kort relasjon. Hadde kjentskapet vært nærere kunne dette medført at informanten hadde tilpasset svarene i intervjuet med meg eller bli for ensidig preget av aktørenes egne perspektiver også kalt «*going native*». Den motsatte risikoen er «etnosentrisme», hvor deltakeren har for stor avstand til aktørene og studien får et ensidig preg av forskerens sine perspektiver (Grønmo, 2020).

En annen utfordring er tid i yrket og eksponering for flere brannvesen sine kulturer. Kjennskap til bransjen og hvordan kulturen utspiller seg i forskjellige deler av Norge kan medføre at tanker og refleksjoner kan ha preget inntrykket i forkant av studien. En utfordring

knyttet til å benytte deltakende observasjon som metode er at aktørenes handlinger kan bli påvirket av studentens deltakelse eller observasjon (Grønmo, 2020).

Den siste utfordringen er personlig agenda. Jeg har et ønske om å forbedre brann- og redningstjenesten. Selv om dette er et personlig ønske, har jeg tatt et steg tilbake for å skape avstand mellom meg selv og brannvesenet. Det er ikke et mål om å sette verken brannvesenet eller noen av deltakerbrannvesene i et særlig dårlig eller godt lys, men å samle inn informasjon som kan knyttes opp mot kunnskap om sikkerhetskultur, og ut fra funn kunne bidra med forbedringsforslag dersom jeg finner det aktuelt.

3.3.5 Validitet og reliabilitet

For å skape troverdighet i forbindelse med undersøkelsene for denne oppgaven er det nødvendig å stille krav til validitet og reliabilitet. Validitet betegnes som hvor godt eller relevant den dataen som bli samlet inn er om det fenomenet som skal undersøkes representerer, mens reliabilitet sier noe om hvor pålitelig dataen er (Johannesen et al., 2011, s 404-408).

Ved validitet eller gyldighet så handler dette om hvor relevant besvarelsen er opp mot problemstillingen i oppgaven. Utvalget av informanter jobber i brannvesenet i beredskapsavdelingen. De representerte ulike ansiennitet, roller, stillingsgrader, ulike brannstasjoner og ulike brannvesen. Med et stort spekter av ulike informanter påvirker dette bredden av perspektivene og dermed styrker validiteten av oppgaven.

Et annet punkt som kan skape en økt validitet i oppgaven handler om jeg har kjennskap til brannvesenet fra tidligere. Jeg har tidligere jobbet i brannvesenet i Tromsø, Asker og Bærum og Ålesund, og dette medfører at jeg har en inngående forståelse av hvordan brannvesenet arbeider.

Reliabilitet eller pålitelighet handler om at hvis man gjentar undersøkelsen ved en senere anledning så vil man få identiske resultater til den undersøkelse man har fått. I denne oppgaven benyttes samfunnsvitenskapelige metode, og vil da vanskelig å gjenskape disse resultatene ettersom samfunnet og brannvesenet stadig er i endring. Det vil også gjelde informantene, kulturen i brannvesenet, kompetansen og nye typer risiko. Med et begrenset antall på 15 informanter vil heller ikke antall svar i undersøkelsene være av stort nok omfang til å kunne sies å være generaliserbart til 12 000 brannpersonell i hele Norge. Dette bidrar til å svekke reliabiliteten til oppgaven.

En utfordring i forbindelse med utforming av intervjuguiden var å formulere de rette spørsmålene til informantene. Valg av spørsmål kan være utfordrende knyttet til det store temaet kultur og beredskap, da målet er å få gode svar på det man ønsker å undersøke, slik at problemstillingen kan besvares på en god måte. Jeg er allikevel av den oppfatningen at jeg har tatt bevisste valg ut fra den teorien som benyttes som grunnlag for å forstå sikkerhetskulturen i en organisasjon, og videre har formulert spørsmålene på en slik måte at jeg skal kunne besvare både problemstillingen og forskningsspørsmålene.

En annen utfordring med oppgaven handler min tolkning av besvarelsen. Det ble gjort lydopptak under intervjuene for å kvalitetssikre informantene sine besvarelser slik at man unngikk at viktig informasjon gikk tapt eller åpnet for at jeg kan mistolkninger det som blir sagt. Intervjuformen var semi-strukturert, slik at det i tillegg var mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål dersom noe var uklart eller det var behov for at noe utdypes. Dette bidrar til å styrke reliabiliteten.

I oppgaven har jeg valgt å komprimere svar, og gjengi hvor mange informanter som svarer det samme på en oppsummerende måte. Dette skyldes omfanget på oppgaven, da det vil være tidkrevende og uoversiktlig å gjengi alle 15 svar på spørsmål som har blitt stilt. Jeg forsøker å komme med eksempler på svar som gjerne går igjen blant flere av informantene. Jeg har videre bevisst latt både positive og negative svar blitt inkludert i oppgaven ettersom dette er nyttig for å sette lys på ulike perspektiv og meninger, og jeg verken ønsker å beskytte brannvesenet eller skape et negativt inntrykk av dem.

3.3.6 Overførbarhet

Overførbarhet handler om i hvilken grad resultatet i oppgaven kan overføres eller generaliseres fra en sammenheng til en annen (Jacobsen, 2016, 237). Det er med ønske at det skal være mest mulig overførbarhet i oppgaven ettersom det er flere brannvesen i forskjellige deler av landet. Jeg har forsøkt å skape overførbarhet med å ha en variasjon i utvalget av informanter, stasjoner og brannvesen. Det ble intervjuet informanter fra åtte ulike brannstasjoner, tre ulike brannvesen, med en ansiennitet fra ett til over 30 år og som innehar stillinger i alle de ulike rollene som er i beredskapsavdelingen. I oppgaven har jeg valgt å kun inkludere heltidsbrannvesen og noen av de største organisasjonene. Begrunnelsen for det er at jeg opplevde det som lettere å etablere et samarbeid med de store organisasjonene, og på bakgrunn av tid og omfang av oppgaven, var det enklere å skape en variasjon i utvalget hos større brannvesen med flere lokale brannstasjoner.

I en kvalitativ tilnærming hvor man går fra utvalg til populasjon er det vanskelig å generalisere resultatene. Årsaken til dette er at man undersøker kun et fåtall informanter og disse blir trukket ut til et spesielt formål (Jacobsen, 2016, 237). Utfordringen er om resultatet fra denne studien kan overføres til andre brannvesen. Majoriteten av brannvesenet i Norge er deltidsbrannvesen og en studie som kun har sett på heltidsansatte vil medføre at begrenset overførbarhet til deltidsbrannvesen. Store brannvesen kan ha store apparater for forbedring og rapportering, men de mindre deltidsbrannvesenene kan ha ulik hverdag og praksis, ettersom at deres daglige virke ikke er på brannstasjonen. Denne oppgaven vil ha en viss overførbarhet til andre heltidsbrannvesen.

3.3.7 Styrker og svakheter

En av styrkene ved forskningen er den kvalitative metoden. Både den deltakende observasjonen og semi-strukturerte intervjuet passer ypperlig for å komme tettere på informantene, noe jeg mener er essensielt for å få et inntrykk av og beskrive sikkerhetskulturen i brannvesenet. En annen styrke er at jeg har vært i tre ulike brannvesen i Norge, i tillegg til å ha jobbet som 110-operatør og brannforebygger. Det medfører at jeg har forståelse for hvordan brannvesenet er bygget opp og en viss kjennskap til «stammespråket» og sjargongen brannvesenet har og den risikoen som yrket står ovenfor. På den andre siden kan det også være en svakhet at jeg allerede har en viss kjennskap og inntrykk av kulturen i brannvesenet, noe som kan påvirke hvordan jeg tolker eller oppfatter empirien. Dette til tross for at jeg har forsøkt å være så objektiv som mulig. Hadde forskeren vært en utenforstående som ikke har erfaring fra brannvesenet, kunne resultatene blitt tolket noe annerledes.

Både en styrke og en svakhet i oppgaven er at det kun er 15 informanter oppgaven fra tre ulike brannvesen. Styrken er at spredningen i alder, kjønn, rolle, geografi og funksjon bidrar til en spredning i utvalget sett fra et samlet perspektiv. Samtidig kan spredningen medføre at det er utfordrende å tolke fellestrekk blant svarene til informantene, da deres forutsetning og perspektiv for å svare ut spørsmålene varierer. Et utvalg av 15 informanter er noe snevert, noe som gjør at empirien i større grad sier noe om sikkerhetskulturen i de aktuelle deltakerbrannvesene enn i det samlede brannvesenet som en helhet.

En annen svakhet ved oppgaven er bruk av avvik. Jeg har i oppgaven tatt antall avvik for 2022 delt på antall ansatte i hvert brannvesen for å undersøke hvor mye hver enkelt bidrar med å skrive avvik. Svakheten ved dette er at dette innebærer alle avdelinger har blitt med i regnestykket, og det medfører en unøyaktig sum for avvik ettersom oppgaven handler om

beredskapsstyrken. Samtidig kan dette medføre at tallene er noe høyere eller lavere enn det egentlige tallet. Det er sannsynlig at det er flere avvik som blir skrevet på beredskaps ettersom de har varierte arbeidsoppgaver og har flere døgn på arbeidsplassen.

En annen mulighet svakhet i oppgaven er bruk teorier og perspektiver som omhandler sikkerhetskultur. Disse teoriene er ikke utviklet spesielt med tanke på brannvesenet som organisasjon. Derfor kan teoriene muligens passe bedre inn i andre typer organisasjoner, men ikke stemme perfekt overens med hvordan brannvesenet er organisert.

3.4 Fremgangsmetode for å besvare forskningsspørsmål og problemstillingen

I oppgaven har jeg valgt for å besvare ut problemstillingen «Hva kjennetegner sikkerhetskulturen i brannvesenet». På bakgrunn av dette har jeg brukt perspektivene til James Reason, Ron Westrum og Patrick Hudson for å beskrive hva slags kjennetegn brannvesenet har. I oppgaven har jeg valgt disse forskningsspørsmålene og jeg vil her gjør rede for dem:

1. Hvordan beskrives sikkerhetskulturen i brannvesenet av de ansatte?

Det første jeg vil gjøre er å kartlegge hva ansatte i brannvesenet selv mener sikkerhetskultur handler om. Dette er for å avklare deres kjennskap til sikkerhetskulturbegrepet om og deres evne til å reflektere rundt sikkerhetskulturen i sitt eget brannvesen. Jeg vil deretter gjengi deres beskrivelse av hvordan de har det i sitt brannvesen og til slutt definere hva de selv mener er en god sikkerhetskultur. Dette vil bidra til at informantene og jeg har felles forståelse for temaet vi snakker om. Dette vil blir gjort i form at disse 3 spørsmålene:

- a. Hvordan beskrives sikkerhetskulturbegrepet i brannvesenet?
- b. Hvordan er det i informantens brannvesen?
- c. Hva er god sikkerhetskultur i brannvesenet?

2. Hvordan oppfattes sikkerhetskulturen i brannvesenet?

Det andre jeg vil gjøre er å bruke James Reasons sin tilnærming til hva en god sikkerhetskultur er og delelementene til informert kultur knyttet til spørsmålstillinger i oppgaven. Dette gjør at jeg kan gå i dybden av om informantene opplever at brannvesenet har enten god eller dårlig sikkerhetskultur, kartlegge hva som kan kjennetegne kulturen og

hvordan den kan forbedres. Det vil bli gjort i form av en intervjuguide (vedlegg 3) og deltakende observasjon (vedlegg 4). Jeg har kategorisert de gjennom disse delene:

- a. Rapporterende kultur
- b. Lærende kultur
- c. Fleksibel kultur
- d. Rettferdig kultur

3. Hvilke typer sikkerhetskultur preger brannvesenet?

Det tredje jeg vil gjøre er å kartlegge hvilken sikkerhetskultur som preger brannvesenet i størst grad. Her har jeg valgt å bruke Westrums og Hudsons perspektiver på sikkerhetskultur til å danne en beskrivelse av brannvesenet. Jeg har kategorisert forskningsspørsmålene slik:

- a. Westrums behandling av sikkerhetsrelatert informasjon
- b. Hudsons kulturelle nivå

4. Hvordan kan sikkerhetskulturen forbedres?

Til slutt vil siste forskningsspørsmålet omhandle hva informantene selv mener at kan bidra til å styrke sikkerhetskulturen i sitt brannvesen. Jeg har gjort dette for å kartlegge ulike perspektiver fra mannskapene og innhente innspill til forbedringer som kan påvirke sikkerhetskulturen i riktig retning.

4 Resultater

I resultatkapittelet vil jeg i første del presentere deltakerbrannvesene og statistikk over avvikene i Oslo, Asker og Bærum og Bergen fra 2022. Jeg har valgt å dele antall avvik på antall ansatte i det aktuelle brannvesenet. Dette er gjort for å se på antall innrapporteringer i lys av størrelsen på det aktuelle brannvesenet. Da det ikke er registrert antall avvik i hver avdeling presenteres avvikene for det aktuelle brannvesenet for alle ansatte totalt.

I andre del presenteres funnene fra de 15 semistrukturerte intervjuene og den deltakende observasjonen. Med tanke på oppgavens omgang vil resultatene bli presentert i kortform hvor like svar bli omgjort til samme. For å ivareta hensynet til anonymitet er svarene til informantene delvis sensurert med tanke på tid, sted eller hendelse, slik at svarene ikke kan knyttes opp til en informant eller et vaktlag.

4.1 Presentasjon av deltakerbrannvesene og avvik

Asker og Bærum brann og redning IKS

Asker og Bærum brann og redning IKS (ABBR) er et interkommunalt selskap som er en operativ og forebyggende brann- og redningstjeneste som ledes av brannsjef Anders Løberg. Brannvesenet dekker nærmere 225 000 innbyggere og har et dekningsområde på rundt 569 km². ABBR sitt hovedsete for administrasjon og ledelse er i Asker mens Bekkestua, Gjøttum, Røyken, Fornebu og Tofte er de andre stasjonene. Tofte er den eneste deltidsstasjonen i dette brannvesenet. Brannvesenet har i dag ca. 200 ansatte fordelt på stab, beredskap og forebyggende avdeling (ABBR). I 2022 ble det registrert 72 avvik, der de ikke hadde en metode for å skille antall avvik fra forbedringsmeldinger. Jeg har derfor kun mottatt antall rapporteringer i sin helhet, og det må tas høyde for at det er et usikkert antall av totalen som er avvik. Det ble registrert 0,36 avvik/forbedringsmelding per ansatt i 2022.

Bergen brannvesen

Bergen brannvesen (BB) er Bergen kommune sin brann- og redningstjeneste og ledes av brannsjef Jannicke Larsen. Brannvesenet dekker nærmere 290 000 innbyggere og har 293 ansatte. BB sin administrasjon er på hovedstasjonen i sentrum, og de resterende døgnbemannede stasjonene er i Fana, Åsane, Arna, Sandviken og Laksevåg.

BB har samarbeidsavtaler med Samnanger, Osterøy og Vaksdal kommune knyttet til forebyggende arbeid, feiing og ledelse av brann- og rednings beredskap. De har også en sløkkeavtale med Øygarden kommune. Brannvesen er i tillegg administrasjonsbrannvesen for Vest brann- og redning regionen som er et regionalt brannsamarbeid mellom 18 kommuner i regionen, har et vertsansvar for 110 Vest og er vertskommune for IUA (Interkommunalt samarbeid mot akutt forurensning) (Bergen kommune). I Bergen brannvesen ble det registrert 322 rapporterte uønskede hendelser og avvik, i tillegg til 16 forbedringsforslag i 2022. Det ble registrert 1,09 avvik per ansatt i 2022.

Oslo brann- og redningsetat

Oslo Brann- og Redningsetat (OBRE) er Oslo kommunes brannvesen og ledes av brannsjef Jon Myroldhaug. Der er en operativ og forebyggende brann- og redningsetat som dekker nærmere 710 000 innbyggere. Etaten har per 01.01.2023 524 ansatte (Oslo kommune, 2023).

OBRE har åtte døgnbemannede stasjoner i Oslo som er: Hovedbrannstasjonen, Smestad, Sagene, Briskeby, Grorud, Bryn (midlertidig på Eikenga), Sentrum (ny) og Kastellet. Etaten har også ansvaret for 110-sentralen som dekker både Oslo og Asker og Bærum. OBRE har som mål å ha 0 branndøde, 0 storulykker og 0 arbeidsulykker på egne mannskaper (Oslo kommune, 2023). Det ble i 2022 registrerte 286 avvik, hvorav 136 var avvik knyttet til helse, miljø og sikkerhet. Det ble registrert 0,2 avvik per ansatt i 2022.

4.2 Semi-strukturert intervju og deltakende observasjon

I dette delkapittelet vil jeg legge fram resultatene fra både intervju og deltakende observasjon. Jeg har tatt utgangspunkt i intervjuguiden for å kategorisere empirien, begrense omfanget av resultatene som er samlet inn og for å strukturere svarene på en oversiktlig måte. Funn fra de to dagene med deltakende observasjon trekkes fram under aktuelle punkter, der jeg finner det mest aktuelt. Svarene fra intervjuene er kortet ned og oppsummert. Begrep som ofte går igjen og de svarene som er gjengitt mest blant informantene er vektlagt.

4.2.1 Hvordan beskrives sikkerhetskulturbegrepet i brannvesenet?

Majoriteten av informantene trekker frem felles holdninger og en kultur for å tenke sikkert eller tenke på sikkerhet. To av informantene trekker fram forståelse av risiko og risikoaksept. Eksempler på fellesbetegnelser som informantene anser som sikkerhetskultur lyder som følger: «*Summen av holdninger hos den enkelte til sikkerhet i organisasjonen*», «*Det handler*

om at du har en god forståelse for risiko og riktig risikoaksept. Du vet når det innafor tar høy risiko på en trygg nok måte» og «Det er både holdninger på gulvet og de rutineene som vi får ovenfra».

Oppsummert kan man si at informantene beskriver sikkerhetskulturbegrepet som «Summen av holdninger hos hele organisasjonen til sikkerhet og risikotaking»

4.2.2 Hvordan vil du beskrive sikkerhetskulturen i ditt brannvesen?

I svarene på disse spørsmålene oppfatter jeg informantene som delt i sin beskrivelse sikkerhetskulturen i sitt brannvesen. Mens enkelte opplever sikkerhetskulturen i sitt brannvesen som god, mener andre at det er i positiv utvikling, at det er rom for forbedring eller at sikkerhetskulturen oppleves som mangelfull.

Av de som forteller at de opplever sikkerhetskulturen som god fortelles det blant annet at de ansatte har riktig risikoaksept i oppdragene og at det er rett fokus på ledernivå, men at det kan være mer utfordring “lengre nede”, der flere tar høyere risiko enn ønskelig.

Flere trekker fram at det er fortsatt en vei å gå: *«Jeg vil beskrive den som god, men jeg synes jo også at vi har en vei å gå spesielt med å få formalisert det. Jeg føler vi har for lite av det av skriftlige rutiner. Noen ganger så føler jeg at det kanskje litt sånn at det HMS-systemet er laget for å så reinvaske ledelsen for at vi har en rutine på det».*

Flere trekker fram en stor utvikling, og at fra de begynte i brannvesenet og til nå har de kommet langt på vei til å få en bedre sikkerhetskultur. Man tenker mer på sikkerhet og det skrives definitivt mer avvik i dag sammenlignet med før. Tidligere fikk man kjeft for å skrive avvik, men det får man ikke i dag, ifølge en av informantene.

Av de delte informantene så mener en at kulturen er som forventet: *«I (sitt brannvesen) er kulturen normativ. På en måte som forventet. Den er verken spisset, sterk eller dårlig. Mens fra tidligere arbeidsplass har jeg opplevd at det er en mye mer fremhevet sikkerhetskultur».*

En annen informant beskriver kulturen i sitt brannvesen som forvirret. Personen opplever at ledelsen har en klar formening om hvordan sikkerhetskulturen skal være, uten de forstår hvordan de på gulvet har det. *«Ledelsen mangler en formening om hvordan ting skal være».*

Flere trekker fram en mangelfull sikkerhetskultur og at man er på etterskudd:

«Sikkerhetskulturen er ikke der den skal være. Vi har et dårlig HMS-system. Vi har et dårlig

rapporteringssystem i forhold til sikkerhetskultur, og så har vi også dårlig kultur på å gi tilbakemeldinger. Det har nok noe med kompetansen å gjøre». En annen informant mener at det er tilfeldig hva som skjer og veldig tilfeldig hvilke valg som blir gjort. Brannvesenet kommer veldig på etterskudd når en ser hva som skjer og så kommer kanskje tiltaket etterpå.

Flere trekker fram at prosedyrer ikke blir fulgt: «Den er god, men det blir ikke fulgt opp til punkt og prikke. Det er mange ganger ting blir hoppet over og det skjer når du skal bare å gjøre ting litt fort. Det er sånn at du glemmer litt. Hvis du går ned i garasjen og går gjennom ting så kan det være to år til neste gang du gjør det samme».

Oppsummert så beskriver informantene en sikkerhetskultur som er svært delt. Majoriteten av informantene oppgir at de opplever sikkerhetskulturen i sitt brannvesen som mangelfull. Flere trekker også fram at det er mer fokus på sikkerhet sammenlignet med tidligere og at kulturen er i en positiv utvikling, men at det ennå er en vei å gå før sikkerhetskulturen oppleves som god nok.

4.2.3 Hva kjennetegner en god sikkerhetskultur i brannvesenet

På spørsmål om hvordan god sikkerhetskultur kjennetegnes i brannvesenet så svarer informantene ulikt. Flere av informantene forteller at en god sikkerhetskultur handler om å følge sikkerhetsreglene, tørre å si i fra om feil og skape en felles situasjonsforståelse. En informant trekker fram at de må ha et sett med regler som sier noe om hva sikkerheten går ut på, og så formidle den kunnskapen ned til den enkelte som jobber i brannvesenet. Det handler også om holdningene som blir presentert og sikkerhetsreglene som gjelder. Informanten sier videre: *«Hvis alle klarer å følge det (sikkerhetsreglene), så er det en god sikkerhetskultur, og hvis en i tillegg klarer å minne andre på sikkerhetsreglene, så er det en enda bedre sikkerhetskultur».*

En informant forteller at god sikkerhetskultur handler om å ha lav terskel for å si ifra, tørre å ta læring og tørre å rapportere og si ifra. En annen definerer god sikkerhetskultur som en kultur som ønsker å fremheve sikkerheten til hver enkelt som individer og grupper. Informanten forbinder det med holdninger til sikkerhet og mener det avhenger at alle har samme persepsjon på sikkerhet, og den samme situasjonsforståelsen rundt sikkerhet.

Flere av informantene forteller at en god sikkerhetskultur handler om å bry seg om sikkerhet og tar vare på hverandre og seg selv. En sier: *«God sikkerhetskultur er at man passe på*

hverandre. Vi er jo aldri alene når vi er ute på ting, så da går det an å si ifra til hverandre hvis man har glemt noe».

Et mindretall av informantene vet ikke hva en god sikkerhetskultur i brannvesenet kan være. En forteller at: *«For å være ærlig så kan jeg ikke helt svare på hva god sikkerhetskultur er fordi man har kommet så mye lenger de siste årene i forhold til sikkerhetskultur og HMS. Her har kanskje ikke vi i brannvesen hengt med. Vi vet rett og slett ikke hva ordentlig sikkerhetskultur er lenger, fordi vi ikke har fått opplæring i det».*

Oppsummert så forteller informantene at en god sikkerhetskultur i brannvesenet handler om at man følger sikkerhetsreglene og har samme situasjonsforståelse. De mener det er viktig at man tør å si ifra hvis det er noe og at man bryr seg om hverandre.

Rapporterende kultur

4.2.4 Hva er rutinen hvis det skjer en uønsket hendelse?

Alle informantene forteller at det skal bli meldt inn som et avvik eller en uønsket hendelse. Dette ved å gjøre det selv eller gå via nærmeste leder.

4.2.5 Hva mener du er årsaken til de uønskede hendelsene?

Flere av informantene forteller at årsaken kan knyttes til prosedyrebrudd og menneskelig svikt, og at noen blir uoppmerksom ikke er godt nok skikket til oppgaven. *“Kanskje han har ikke fått nok informasjon og opplæring, også resulterer det kanskje til et avvik. Det er som regel menneskelig faktor involvert».* Andre knytter det til utstyr og ytre faktorer *«Vi vi har jo et vanvittig spekter av ting som kan skje, fordi at vi har så mange ulike oppdrag. Vi bruker mye forskjellig utstyr og det er mange ytre faktorer, så en del er på en måte bare ting som skjer første gang som vi ikke har tenkt igjennom».* Videre mener informanten at et er en god porsjon slurv og god porsjon dårlige prosedyrer, i tillegg til liten vilje oppover i systemet for å endre ting. Andre mener det kan skyldes manglende kommunikasjon og at den felles forståelsen ikke alltid er god nok. Det kan også skyldes rutiner som er mangelfulle eller ikke følges. *«Ting blir da kanskje gjort fort og så gjør du egentlig ikke de riktige tingene».* En del forteller om at det er selve yrket som medfører de uønskede hendelse hvor man skal gjøre ting raskt. Personen beskriver brannyrket som risikofylt og forteller at *«scenarioene vi kan komme opp i kan jo være av veldig bredt spekter. Hvis du kommer opp i noe som er et hastende scenario, hvor liv står på spill så kan ting gå litt fort og da er det jo en sikkerhetskultur».*

Flere trekker fram andre faktorer som kan spille inn som økonomi, dårlige holdninger eller at man rett og slett blir for giret når man holder på.

4.2.6 Opplever du din organisasjon som reaktiv eller proaktiv?

To tredeler av informantene opplever sitt brannvesen som reaktivt og en tredjedel forteller at de er proaktive. En informant forteller: *«Proaktiv, fordi vi er jo på en måte en organisasjon som jobber i et risikofylt miljø og det jobbes jo stadig vekk med å fremme sikkerhet i den grad det er mulig for å unngå en uønsket hendelse. At man prøver å komme sammen fram til beste mulige løsninger og at man hører på forslag som eventuelt kommer fra organisasjonen og fra ansatte og deretter implementerer endringer. Så jeg vil si det er proaktivt»*

4.2.7 Har du rapportert avvik?

14 av 15 informanter har tidligere rapportert avvik. En av dem har rapportert avvik, men ikke gjennom riktige kanaler og ble derfor rapportert mer uformelt på «sidelinjen». En av informantene har ikke meldt avvik. Under den deltakende observasjonen registrerte jeg ikke at det ble rapportert noen avvik eller uønskede hendelser.

Oppfølgingsspørsmål: hvorfor/hvorfor ikke?

Majoriteten av informantene har meldt avvik på bemanning, driftsrelatert, bygningsmasse eller svikt på utstyr. To informanter har meldt avvik på nestenulykker, og to har meldt avvik på rutinebrudd. Én meldte avvik med ønske om å forbedre.

En annen informant forteller *«Jeg meldte et avvik fordi det var en uønsket hendelse, og da er vi forpliktet til å melde»*.

Andre fortalte blant annet: *«For å utbedre og opplyse»*. *«Det må vi gjøre noe med. Dette kan ikke fortsette»*. En annen forteller: *«At det ikke skal skje. For å skape en barriere»*.

Den siste informanten som ikke meldte avvik, fikk en overordnet til å melde avviket.

4.2.8 Har du opplevd hendelser som burde vært rapportert?

13 av 15 har opplevd hendelser som burde vært rapportert. De resterende kunne ikke huske om de hadde opplevd slike hendelser eller ikke.

Oppfølgingsspørsmål: Hvis ja, hva skjedde og hvorfor/hvorfor ble det ikke rapportert?

En informant forteller om tidsklemma: *«Du kommer inn etter en hendelse og tenker at du bør skrive noe, og så blir du fanget av tidsklemma, rekker ikke å gjøre det. Så tenker du at du tar*

den neste vakt og så rakk man det ikke da heller. Plutselig har det gått 14 dager uten at du har skrevet noe og da har det liksom passert».

En informant forteller om bekymring for å melde avvik på individnivå. Hendelsen han tenker på handler om at en kollega uttrykte en uakseptabel holdning til ledelsen. *«Å melde fra vil jo på en måte berøre det individet veldig. Så hvorfor jeg da ikke velger å melde er fordi jeg ikke vet om det er et engangstilfelle. Man kan ta det som kamerater fordi det er et godt samhold i laget, og man ønsker helst å gjøre noe med det lokalt, før man løfter opp og eventuelt til videre ledelse».*

Flere forteller om at man ikke ønsker merarbeid. En informant forteller at han lot være å melde avvik om en nestenulykke *«siden det gikk bra, så da lot man det ligge».*

En annen informant forteller uklarhet rundt hva avvikssystemet skal brukes til. Personen mener at ansatte burde skrevet flere avvik knyttet opp mot hendelser, men bruker i stedet avvikssystemet til å melde fra om ting som ikke virker og at avvikssystemet brukes som et bestillingverk. *«Det blir en misforståelse at istedenfor å spørre å kjøpe ting så skriver man heller bare et avvik. Fordi du egentlig vil ha en kul brannhjelme, så skriver du avvik på den hjelmen du har, selv om den gamle hjelmen egentlig funker».*

Flere informanter forteller om holdninger knyttet til sikkerhet: *«Handler om holdninger rundt veldig enkelte hendelser hvor man kanskje burde hatt på seg en hjelme, også gidder man ikke det fordi man tenker at dette her har man kontroll på».*

Flere informanter forteller om gjentatte prosedyrebrudd: *«Vi hadde jo en hendelse der vi reddet en person på 31 meter. 30 meter er grensen. Det skjer veldig ofte fordi det er en redningssituasjon. Du kan gjøre et avvik med nødrett én gang, men da skal prosedyren forandres slik at du ikke kan gjøre det igjen».* En informant trekker fram et annet eksempel: *«Vi fikk jo en hendelse hvor vi fikk melding om et uhell som hørtes udramatisk ut, så da valgte utrykningslederen å bli igjen på stasjonen og sov, siden han tenkte at laget kunne håndtere det. Så viste det seg at det var en stor sak. Da ble det en mann i minus og han burde jo absolutt vært med. Han ble vekket av brigadefører som lurte på hvordan det gikk der ute».*

Flere informanter føler på et stigma knyttet til et åpent avvikssystem som en grunn til at man ikke melder i fra.

4.2.9 Hvordan er det for deg å rapportere en hendelse?

Majoriteten forteller at de at det går helt fint og at det er uproblematisk å rapportere, men flere har forståelse for at de nyansatte kan oppleve det annerledes. En informant utdyper: «Det er enkelt for meg å gjøre det etter flere år i tjeneste. De aller ferskeste synes ikke det er så enkelt å melde i fra om avvik. Jeg tror de tenker at de ikke har så mye erfaring og lurer på hvordan avviket blir tolket siden de har vært der i 5 minutter og prøver å komme med forslag til kollegaer som har vært her i årevis». Flere av informantene forteller at det er utfordrende å rapportere om andre. En informant forteller at han synes det er positivt å melde avvik som kan komme mange til gode, og at det føles givende når man oppdager noe viktig. Men hvis det er avvik som går på personlig karakter så er det ikke noe hyggelig hvis det rammer én person. Man jobber nært kollegaene sine, og det kan derfor ha mye å si for forholdet mellom kollegaer. Det er også utfordrende å ivareta anonymiteten. «Selv om avvik ofte kan rapporteres anonymt, så kan det veldig ofte også spores tilbake fordi det begrenset hvor mange som var til stede på den hendelsen man rapporterer. Når vi kjenner hverandre godt så skjønner man hvem i gruppen som er av den typen som eventuelt vil rapportere et avvik».

Flere av informanter forteller at det at må være en hendelse av en viss karakter. Informanten rapporterer for eksempel ikke hvis noen har glemt å sette stikkontakten i bilen. Det tas muntlig. Hvis det er avvik av en «viss karakter som betyr noe» forteller personen at det ikke er vanskelig å skrive et avvik på det.

En informant forteller at det kan være utfordrende dersom man melder flere avvik: «Jeg vet jo at jeg rapporterer mange avvik. Og det kan være litt plagsomt og blir sånn tildeles gjort narr av andre brigader og brigaderledere. Så det er ikke noe trivelig. Jeg har hatt ledere som har lagt på telefonen midt under en samtale og flere som er blitt tydelig hissige og aggressive av det (avviksrapportering, anm.), så der har vi stort potensiale».

En informant forteller at det er ukjent hvordan man gjør det: «For å være helt ærlig så vet jeg ikke hvordan jeg gjør det. Da måtte jeg spurt noen av de andre som jobber her hvordan jeg gjør det».

4.2.10 Hvordan oppfordrer ledelsen deg til å rapportere avvik?

Fem av femten forteller at ledelsen oppfordrer til å rapportere avvik. En informant forteller: *«Det oppfordres helt fra vi begynner her. Gjennom å skrive feil, rapportere avvik og for hver minst ting».*

Ti av femten forteller at ledelsen ikke oppfordrer til å rapportere avvik. De som oppfatter at det ikke oppfordres til å rapportere forteller blant annet: *«Det er ikke stort fokus. Det blir ikke oppfordret, men det er heller ikke en negativ holdning. Det er bare ikke et tema eller et fokus».* En annen forteller: *«Stort sett gjør det ikke det. De har bare lagt til rette for systemet, men det er ikke noen måte som de oppmuntret meg til å bruke det».*

Noen informanter er delt i sin oppfatning. En forteller at *«Det er jo ikke-eksisterende å rapportere avvik. Så det er jo ikke det at de ikke vil at jeg skal gjøre det, men de har vel på en måte pålagt seg selv at de skal gjøre det».* En informant forteller at det er flere som ikke skjønner hvorfor man har et avvikssystem: *«De sier skriv avvik og så ferdig med det. Vi skjønner jo ikke helt når vi skal gjøre det».*

Oppfølgingsspørsmål: Er det mange som ikke skjønner?

«Ja, jeg tror det er det. Det handler nok om, uten å henge noen ut her, at man ikke har de riktige ressursene og kvalifikasjonene hos de som lager avvikssystemet og driver med opplæring om avvik».

4.2.11 Hvordan oppfordrer kollegaer deg til å rapportere avvik?

Flere av informantene forteller at avviket blir diskutert innad i gruppen før dette blir tatt videre. Noen forteller at avviket går igjennom leder og opp linja: *«Det oppfordres hvis det først diskuteres. Hvis jeg har hatt en opplevelse der noe har vært på kanten av det eller utenfor det som er lovlig sikkerhetsmessig, så diskuteres det kanskje på laget og da blir det ofte sagt ja til å rapportere».*

En informant forteller at det oppfordres, men det skjer ingenting med avviket. *«Det er så innlysende, dette må vi rapportere, men så er det dette med oppfølgingen av prosedyrer og strafferammen rundt det. Når jeg skriver noe så blir det ikke noe prosedyre på det. For det ligger nemlig inne prosedyrer hvordan det skal håndteres. Så var oppfølging strafferammen rundt det. Hva skjer med den personen som er ansvarlig for at prosedyrene ikke blir fulgt? Det er ingen konsekvenser».*

Flere av informantene forteller at det er varierende. En informant sier at en del av kollegaene er takknemlig for at noen skriver avvik fordi at de er glade for at noen gidder å stikke hodet fram. Det oppleves at veldig mange er likegyldige og ikke forstår en åpenbar mulighet for forbedring.

En av forteller at det er en god kultur på å rapportere avvik. Spesielt hvis det er avvik som er til alles beste, så er det sterk støtte blant kollegaer. Hvis det går mer på enkelttilfeller eller andre ting av personlig karakter, så står man mer alene med avgjørelsen om å skrive avvik. *«Vi er sammensatt av store aldersforskjeller. Den eldre generasjonen ønsker å ta ting lokalt og det dokumenteres eller meldes derfor ikke like mye avvik, mens den yngre generasjonen er nok kanskje litt mer støttende og fremmer at vi skal rapportere avvik som er åpenbare eller riktig å rapportere».*

4.2.12 Hvordan behandler organisasjonen personer som avdekker uheldige forhold?

Fire av femten informanter svarer at organisasjonen behandler dem positivt. En informant føler at det blir tatt seriøst. Det blir ført inn i et program og svart ut der. Da blir det satt i system. *«Et tilfelle her var en nesten-ulykke. Vi tok da en runde med leverandører i forhold til scenario. Det ble konkludert med at vi ønsker mer kunnskap og reise til produsenten for å lære mer».*

Tre av femten informanter svarer at det varierer. En forteller: *«Her er det er begge deler. Hvis det får store økonomiske konsekvenser som går på ren og skitten sone, vet jeg at mange eller de som har meldt om det som kanskje ikke føler seg like godt ivaretatt fordi at det ikke er penger til å gjøre noe med det».*

Oppfølgingsspørsmål: Kan det gå utover rapporteringsfristen?

«Ja, absolutt. Når du på en måte føler at det ikke gir noe effekt, så mister du nok motivasjon til å rapportere».

Åtte av femten informanter svarer at tidligere har man blitt behandlet dårlig hvis man har meldt inn avvik, men at det er i bedring. En informant foreller om en hendelse for flere år siden: *«Historisk sett har de behandlet en svært dårlig. Jeg opplever har selv opplevd å bli hengt ut. Ting begynner å bli litt bedre enn de var den gangen, og folk blir ikke lenger hengt*

ut som bråkmakere hvis de kommer med en tilbakemelding. De blir behandlet på en mye bedre måte nå enn for fem år siden». En annen forteller om mer nylig: «Ikke bra tidligere. Hvis jeg går halvannet eller ett år tilbake så var det vel kanskje ikke verdens beste, men nå har vi ikke det sånn».

Flere informanter forteller at de opplever dårlig behandling, også i nyere tid. En forteller om en hendelse: *«Ikke veldig bra. Vi hadde en stor sak her for en stund siden om hørselsvern. Jeg måtte jobbe veldig hardt for helt åpenbare ting. Det er mange av oss som har fått skade på hørselen. Vi har på en måte situasjoner hele tiden som er skadelige, så blir det ikke gjort noe med»*

4.2.13 Opplever du at varslere blir satt pris på?

Åtte av informantene opplever at varslere blir satt pris på, mens syv er delt eller opplever ikke at varslere blir satt pris på. En informant forteller: *«Ja og nei. Jeg tror de som varsler blir satt pris på. Det er nok mange i organisasjonen vår som tenker at det er litt unødvendig å drive og varsle, så er det andre som kanskje har en bedre sikkerhetskultur og som dyrker det frem. Jeg har inntrykk av at jo høyere opp i systemet, desto mer jobb og pes synes de det er å rapportere et avvik».*

En annen informant forteller at det er “både og”, og at det kommer av på avviket. Hvis det er noe som kan øke sikkerheten og gi noe til samholdet så blir det satt pris på, men: *«Hvis det er et avvik som tar fra oss noe, så blir jo overhodet ikke satt pris på. Så er det jo alvorlige avvik som blir rapportert. Det kommer ut hvem som rapporterte og det kan bli en «snakkis». Det er vel heller sånn at de som har veldig mye på hjertet angående det avviket som har en form for motsigelse på avviket de tåler veldig mye, mens de som egentlig synes det er greit eller støtter det ikke snakker like mye».*

Andre opplever at det nå blir satt mer pris på varsling enn tidligere. En forteller at brannvesenet har en brokete fortid, men at det nå er lov å være varsler. Tidligere har vært en del støy i organisasjonen ved avviksrapportering og *«folk som stakk hodet fram på andres vegne ble forsøkt “kappet av”».*

2.4.14 Oppsummering rapporterende kultur

Alle informantene forteller at det skal meldes avvik etter en uønsket hendelse. 14 av 15 informanter har meldt avvik. Avvikene som ble meldt inn var knyttet til bemanning,

driftsrelatert, bygningsmasse, svikt på utstyr eller nestenulykker. 13 av 15 sier at de har opplevd hendelser som burde blitt rapportert, men som ikke ble det. Årsaken til at det ikke ble meldt inn avvik var mangel på tid eller frykt for at avviksrappotereringen skulle ramme enkeltindivider eller gjøre skade på arbeidsmiljø. Det var også utfordringer knyttet til forståelse av hva som skal meldes inn og bruk av avvikssystemet. En viktig faktor for å melde avvik er muligheten for anonymitet. Flertallet er komfortable med å rapportere avvik, men det kan oppleves som vanskeligere for de ferskeste i brannvesenet. Et flertall mener det er for lite oppfordring og fokus fra ledelsen og blant kollegaer på å rapportere avvik. Flere forteller at de tidligere har opplevd å bli behandlet dårlig dersom de har rapportert avvik tidligere, men åtte av 15 opplever i nyere tid at varsleren blir satt pris på. Et fellestrekk i svarene fra informantene er at de etterspør mer tilbakemeldinger fra ledelsen når de melder inn avvik, da tilbakemelding er en viktig faktor for å opprettholde motivasjonen til å melde.

Rettferdig kultur

4.2.15 Hva kjennetegner en rettferdig kultur?

Fem av femten forteller at man skal behandles likt, mens flere av informantene snakker om ærlighet mellom ledd. En ønsker mer fokus på individuell behandling: *«Ikke alle behandles likt. At man behandler utfra den enkelte, ser enkeltindividet og får de til å føle seg godt behandlet. Behovet er ulikt».*

En annen mener det er rettferdig at alle avvik som blir meldt inn behandles likt uavhengig av hvem det kom fra, og det behandles av ansatte på rett nivå. *«Jeg vet det er noen brannmestere som ikke vil bli sett som vanskelig så de vil for enhver pris prøve å løse det på deres nivå og prøve å dysse det ned ved behov, til tross for at de egentlig ikke har en stilling eller funksjon som skal løse dette avviket».*

Andre mener at det er viktig å ikke «ta enkeltpersoner». Det trekkes fram *«ærlighet. Ingen frykttkultur»*, *«rettferdig profesjonalitet»* og at *«det ikke er urettferdighet til stede. At vi tar ballen istedenfor mann. At vi klarer å skille sak fra person...».*

4.2.16 Opplever du din organisasjon som rettferdig?

Åtte av femten informanter forteller at de opplever at organisasjonen sin som rettferdig. Syv av informanter er delt. Den ene forteller: *«Det vil alltid være noen som føler seg urettferdig behandlet i en stor organisasjon».* Mens en annen forteller: *«Delvis. Jeg tror det også skjedd*

en forandring i det siste i siste, men det har liksom vært en del som henger igjen fra gammelt av».

En tredje informant forteller: *«De jeg begynte samtidig med føler jeg at jeg har en spesiell tilhørighet sammen med. Vi har gått samme skole og gått årene sammen. Hvis jeg da hadde kommet i en posisjon som gjør at jeg hatt en annen myndighet til å ta valg og kunne velge mellom de jeg startet samtidig med og som jeg kjenner veldig godt kontra de som jeg har vært mindre med og ikke kjenner så godt ville valget blitt påvirket av det. Her føler jeg at organisasjonen vår har bommet litt. Det virker som om det blir litt “kompisaktig” påvirkning på noen av avgjørelsene som blir tatt. Det gjelder for eksempel ansettelse og goder».*

4.2.17 Hvilke konsekvenser får positive handlinger?

Fjorten av femten forteller at det enten roses, gis positiv feedback eller klapp på skulder. En informant forteller at man kan bli bedre på å rose positive handlinger mer. Informanten opplever at det er litt varierende om folk blir trukket fram eller ikke, for å ha gjort en god handling.

Oppfølgingsspørsmål. Hva kan det være årsaken til?

«Hvis jeg har gjort en positiv handling. Så kommer ikke jeg til å gå ut der og skryte av meg selv. Det er jo avhengig av at noen ser det og om de sier fra til andre om det. Der tror jeg fortsatt det er en vei å gå. Noen er veldig flinke til å gi skryt en til en eller internt på laget. Men det er avhengig av at det er de riktige personene som ser det. Det kan være folk ikke tør eller ikke helt vet hvordan de skal gjøre det».

4.2.18 Hvilke konsekvenser får negative handlinger?

Fire informanter forteller at de ikke kjenner til negative konsekvenser, fem forteller at man blir korrigert, men at det er akseptert å gjøre feil. Seks forteller om negative reaksjoner. En informant forteller at negative handlinger blir korrigert. Hvis man gjør noe som ikke er i tråd med sikkerhetsreglene så vil noen korrigere deg. Ofte skjer det på en grei måte. *«Jeg kan ikke huske at jeg har opplevd at det har skjedd på en måte der jeg har følt at jeg har blitt tråkket på».* En annen informant forteller at de prater om det i felleskap eller én til én, og sier videre: *«Nå har ikke jeg opplevd så veldig mye negativt, men jeg synes jo de er flinke eller det er jo da. Underbrannmester som jeg har hatt kontakt med hvis det har vært noe er flink til å gi meg tilbakemelding på ting jeg kanskje bør jobbe mer med»*

Seks av femten informanter forteller om negative reaksjoner. En informant forteller at «*Man blir stemplet som negativ person*». En annen forteller at «*Det kan bli fort bli en sånn «snakkis», og en bli en nedadgående spiral hvor du ruller deg bort til både sannheter og usannheter uten at det nødvendigvis er noe i det*».

Flere informanter forteller om at alvorlige ting har ikke blitt tatt tak i: «*Det kommer an på alvorlighetsgrad, men det er ganske alvorlig ting som har blitt feid under teppet*»,

4.2.19 Opplever du at du og dine kollegaer behandles likt?

Ti av femten opplever at de behandles likt med sine kollegaer. Fire opplever ikke det, mens én informant er delt i sin opplevelse.

4.2.20 Hva tenker du at kan gjøres for at det blir mer rettferdig?

Alle informantene forteller om handlinger som utføres for at det blir mer rettferdig. Flere informanter trekker fram positive konsekvenser for handlinger. En informant forteller at om noen gjør positive handlinger er anerkjennelse er en fin ting for å motivere til å fortsette å gjøre gode ting. Informanten sier videre at det ikke er et direkte svar på hvordan ting kan bli mer rettferdig, men at personen tror noen vil sette pris på å bli sett.

Majoriteten trekker fram rutiner som tar hensyn til personene: «*Forskjellsbehandling er roten til misnøye, men samtidig kan vi ikke ha et system som er så rigid at de ikke tar hensyn til personlig behov. Jeg tenker hvert fall at det er viktig for meg at jeg er en person, og ikke et nummer eller navn i GAT (ressursstyringssystem som benyttes av brannvesenet). Jeg har også et liv på utsiden av jobb, og trenger forståelse for at jeg ikke bare kan flytte rundt hit og dit*». Flere av informantene trekker fram bedre informasjonsformidling, og mener at informasjon og kommunikasjon må nå fram til de det gjelder. «*Det er ikke mange år siden vi hadde fire brigader i etaten hvor sjefen kunne kjøre brigaden akkurat som han selv ville. Det er fortsatt forskjeller så når det formidles informasjon fra brigadeføreren om rutiner og hvordan de skal bli tolket og innført hvis det skal bli bedre*». Flere av informantene trekker fram at ansvar bør gis den som har lengst erfaring. En mener at det er mer rettferdig at røykdykkeren som har jobbet der i 15 år skal ta litt mer ansvar på for eksempel hendelser. «*Jeg har jo ikke så mye peiling, så da trenger litt hjelp. Jeg tror ikke vi brannkonstabler føler mye på rettferdighet*». En ønsker at rutiner for svar gjennom behandles slik at om to personer kommer med samme spørsmål mottar de samme svar uavhengig av hvor de er i organisasjonen. Personen påpeker

at man klarer ikke til enhver tid og på alle punkter å være 100% rettferdig og lik, men tror likevel at man kan gjøre det så likt og rettferdig som mulig.

4.2.21 Oppsummering av rettferdig kultur

Åtte av 15 opplever sitt brannvesen som rettferdig. 14 av 15 opplever at de roses for positive handlinger og flertallet opplever at det er rom for å gjøre feil og at korreksjonen foregår på en akseptabel måte. Seks av 15 har opplevd negative reaksjoner dersom de gjør en feil. Ti av 15 opplever at de behandles likt av sine kollegaer, men noen forteller også at relasjoner og tid i brannvesenet kan påvirke beslutninger når det kommer til for eksempel ansettelse eller goder. Informantene vektlegger at i en rettferdig kultur er det viktig med likebehandling, men at det også må være rom for å ta hensyn til enkeltpersoner.

Fleksibel kultur

4.2.22 Hva kjennetegner enn fleksibel kultur?

Hvordan informantene kjennetegner en fleksibel kultur varierer. En informant beskriver fleksibel kultur som: *«Omstillingsevne og tilpasningsevne. At man ikke er låst fast i ett spor der holdningen er at sånn har det alltid vært så da skal det fortsette å være sånn».*

Oppfølgingsspørsmål. Oppleveres det at man er låst i et spor?

«Til tider ja. Brannvesenet er ganske konservativt. Det å endre en kultur her tar lang tid».

Oppsummert så kjennetegner informantene en fleksibel kultur som en kultur hvor det er rom for meninger og mangfold. Et sted hvor ting ikke er nedskrevet i stein og at man har evnen til å omstille seg og forandre strukturer. En informant definerer: *«Evnen til å omstille seg for å løse de oppdragene som kommer. Enten operative eller administrative».*

4.2.23 Opplever du din organisasjon som fleksibel?

Åtte av femten informanter opplever organisasjonen sin som fleksibel. En informant forteller at det er stor dugnadsånd og at staben er liten med god støttestruktur. Mye løses av mannskapet på vakt. *«Det butter litt når man føler at man gir mye og får lite tilbake».*

Tre av femten informanter er delt. En av de delte informantene forteller. *«Til dels ikke. Det har blitt bedre de siste ti årene».* Før personen begynte i brannvesenet ansatte de stort sett bare folk med fagbrev. Nå rekrutteres det fra et mye bredere spektrum av yrkesgrupper. Det gjør at man har fått øynene opp for kunnskap fra andre. Videre forteller informanten at når det

går på opprykk, så går det ikke kun på ansiennitet lenger. Det går på egnethet. *«Så det er en del ting som har blitt bedre, men jeg opplever fortsatt at organisasjonen kan bli mer fleksibel. Jeg opplever at det tar litt tid å omstille, og få igjennom nye synspunkter og være med fremoverrettet».*

Fire av femten informanter mener organisasjonen sin ikke er fleksibel. En forteller at brannvesenet generelt er preget av lite fleksibilitet: *«Nei, opplever vel ingen brannvesenet i Norge som fleksible. Vi er regler og hierarki. Det er jo brannvesenet også litt sånn på godt og vondt. men slett ikke nytenkende. Og jo større brannvesen, desto mindre fleksibelt».* En annen informant forteller at brannvesenet har et byråkratisk oppsett hvor alt “skal gå linjen”: *«Ting skal gå gjennom stillingsbestemmelser. Hvis jeg ønsker å snakke med brannsjefen, så skal jeg gå linja og jeg skal melde til min brannmester, som melder det videre til en brigadesjef, som melder det videre til avdelingssjef, som så kommer opp til brannmester, så du kan si at jeg vil si det er byråkratisk. Ting skal gå linja, og da blir det heller ikke fleksibelt».* En annen forteller at brannvesenet kun er fleksible i forhold til hendelser: *«Brannfolk, vi er generelt ikke fleksible. Det fremmes ar det er sånn vi alltid har gjort det. Der er vi lite fleksible, men å være fleksibel i forhold til hendelse, for å løse problem, der er vi fleksible altså. Der er vi «do-ere». Vi bruker erfaringen vi har, og vi løser problemet. Når det gjelder å faktisk løse problemet så er vi veldig fleksible, men i det dagligdagse så er det lite fleksible i forhold til å tenke nytt».*

4.2.24 Har du kommet med forbedringsforslag? I så fall hvilke?

Alle informantene har kommet med forslag. Forbedringsforslagene gjaldt enten fag, prosedyre, materiell eller drift.

4.2.25 Hvordan blir forbedringsforslag tatt imot?

Fire informanter opplever det positivt. Én forteller: *«Stort sett bra, men personer som ikke er i lederroller kan vel kanskje at oppleve at de ikke blir hørt. Det er mange forslag som kommer og alle fortjener en tilbakemelding».*

Resten av informantene er delt. Flere informanter opplever at endringen skjer i etterkant eller at det kommer an på hvem som melder. Skjer det en ulykke skjer endring med én gang eller *«kommer det via en eldre kar eller en fra ledelsen skjer endringen med en gang».*

Flere informanter melder også om at de ikke vet om avviksmeldingene ble tatt imot. *«Jeg fikk aldri tilbakemelding på noen av dem».* Det fortelles også om at organisasjonen ikke klarer å håndtere forbedringsmeldingene: *«De blir tatt til etterretning, også føler jeg vel noen ganger*

at ting kanskje stopper opp litt, og at organisasjonen ikke helt klarer å ta det imot nødvendigvis».

Flere av informantene er kritiske til hvordan forbedringsforslag blir tatt imot. En sier: *«Sjeldent bra. Vi opplever jo at vi på en måte kan presentere ferdig spikra løsninger som andre brannvesen har brukt med hell over lang tid, som vi føler har det passet godt, og så av en eller annen uforståelig grunn så bestemmer ledelsen at nei, dette skal vi ikke. Da blir det litt tungt å jobbe mot videreutvikling».*

4.2.26 Hva kan gjøres for at organisasjonen din blir mer fleksibel?

Flere av informantene mener at man må lytte mer, en informant mener det trengs flere ansatte, en informant forteller at alt er fint, en om kunnskap og forståelse for andres oppgaver og en informant vet ikke. En informant forteller at brannvesenet trenger initiativtakere. Det er mange som gjerne kommer med forslag og dytter det foran seg opp på ledere. *«Hvis initiativtakerne heller forfølger den det initiativet selv, så tror jeg det er større sjanse for at det faktisk blir en endring. Istedenfor å forvente at andre skal ta tak i initiativet og bringe videre».* Informanten opplever at det ikke er alle som har samme interessen for initiativet som blir tatt. *«Hvis du vil at noe skal skje, så må du gjøre det selv».*

En informant etterspør tydelige retningslinjer for hvilken informasjon som må gå linjen og hva som ikke trenger det. Informanten mener at det kan gjøre sitt brannvesen mer fleksibelt. Det oppleves at det er mye holdninger og kultur innad i et lag som avgjør. I et lite lag kan det ha stor betydning hvem som er øverste leder på laget og i hvilken grad den personen oppleves som fleksibel. *«En som oppfattes fleksibel vil automatisk føre til en mer fleksibel kultur, mens laget som ledes av en byråkratisk og bestemt leder så vil få en mindre fleksibel kultur. Så det er veldig styrt av ledelsen i sin helhet»*

4.2.27 Oppsummering av fleksibel kultur

Åtte av femten informanter opplever organisasjonen sin som fleksibel. Av informantene som ikke opplever sin organisasjon som fleksibel skyldes det at informasjonen “må gå linjen” og at kulturen oppleves som hierarkisk. Noen forteller at det i organisasjonen er kultur for å gjøre ting slik det alltid har blitt gjort, men at når det kommer til å finne løsninger ute på oppdrag er mannskapene svært fleksible. Alle informantene har kommet forbedringsforslag, og de gjaldt fag, materiell, prosedyre eller drift. Fire av femten opplever at disse forbedringsforslagene blir

positivt tatt imot, mens resten er delt eller kritisk. Informantene forteller at ansatte som ikke har lederroller har mindre påvirkningskraft, og at de ikke opplever å få tilbakemelding på forslagene eller forslagene tas til etterretning. Flere trekker fram at endring først skjer etter at en uønsket helse har inntruffet, og at det med fordel kan lyttes mer til alle ansattes innspill. For å oppnå en mer fleksibel kultur mener informantene at kommunikasjon mellom ledelsen og beredskapsavdelingen er viktig. De etterspør klarere retningslinjer for hva som “må gå linjen” og hva de eventuelt kan ta tak i selv.

Lærende kultur

4.2.28 Hva kjennetegner en lærende kultur?

Informantene er nokså samstemte når det kommer til lærende kultur. De forteller at det handler om at man tar til ny læring gjennom positive erfaringer eller feil, for å deretter dele disse erfaringene med andre og eventuelt tilpasse seg. Det svares at det er et ønske om å forbedre seg, løfte de rundt seg opp og at man skaper en kultur for forbedring. En informant fremmer at en lærende kultur først og fremst handler om å dele erfaringer, kunnskap og kompetanse. Det må settes i et strukturert system for læring, gjennom utdanning, trening og øving. *«Hvis det bare går på folkemunne, så er det helt tilfeldig hvem som får denne erfaringen. Hvis det blir satt i system via en læreplan, øvingsbank eller lignende, som vil informasjonen komme fram igjen hver gang vi får et nytt aspirantkull. Lærende kultur er å ta tak i erfaring man har fått og dele det videre på en på en konstruktiv måte».*

4.2.29 Hvordan vil du beskrive brannvesenet sin evne til å lære av tidligere hendelser?

To av femten informanter beskriver brannvesenet sin evne til å lære av tidligere hendelser som god. En informant forteller at evalueringene er gode. Både rammen internt på laget, men også det som kommer fra andre lag via evalueringsrapporter. Informanten forteller videre at det er en standardmal som fylles ut etter større hendelser.

Oppfølgingsspørsmål. Er det bare store hendelser?

«Det er stort sett de som trekkes fram og legges ut på store hendelser eller nye hendelser eller ting som avviker fra normalen. Det kan være alt fra en ABA (Automatisk brann alarm) som man tror en rutinehendelse, men så ender det opp med noe helt annet. Det finnes flere eksempler på og da vil man gjerne få ut denne læringen. Det er avvik fra normalen».

En annen informant forteller at man er gode på store hendelser og kommer med et eksempel: *«For eksempel, xxx som brant. Det ble satt ned en gruppe av mine kolleger som fikk i oppdrag å evaluere den hendelsen og evaluere meg og min rolle og de som var i arbeidet på skadestedet. Da unngår vi at vi sitter og vurderer oss selv»*. Informanten opplevde videre å få ærlig og god evaluering som fokuserte på både det som gikk bra og det som gikk mindre bra. Personen tok læring av å se begge aspektene.

Tretten av femten informanter forteller at det er dårlig og man har stort forbedringsarbeid. En informant forteller at sitt brannvesen har stort forbedringspotensiale når det kommer til mindre hendelser, og utdyper: *«Her har vi for lite volum i dag på rapporteringen. Man kan dra noen gode læringspunkter ut av det, så på de store hendelsene er vi gode, mens hverdagshendelsene er vi for dårlig på å evaluere og rapportere»*. En annen forteller at det ikke er tilstrekkelig med tid og ressurser for å drive med det. Man tar seg ikke tid til å gå i detaljer og har ikke kapasitet til å analysere. Personen forteller videre at det har blitt bedre, men kan bli veldig mye bedre og mener at det handler om delingsplattformen.

Flere informanter trekker frem at læringen blir erfaringsbasert og at læring skjer kun for de som var på hendelsen: *«Ikke så veldig god. Det som gjerne skjer, er litt sånn erfaringsbasert. Man analyserer og evaluerer kun innad i brigaden. Alle som var med på hendelsen får være med. De som ikke var med lærer ikke noe av det»*. Flere av informantene trekker frem utfordringer knyttet til forbedringstiltak og mener brannvesenet har et forbedringspotensial. *«Som et eksempel hadde vi en hendelse for ikke så veldig lenge siden da det var på hengende håret at vi både holdt på å miste røykdykkere og røykdykkerlederen. Det ble laget evaluering av det og ble flere anbefalinger ut ifra det. De enkleste, kjappeste og billigste blir innført relativt kjapt, men alle de andre ble ikke innført selv om tiltakene var like viktig og hadde større potensiale for å redusere problemet i framtiden»*.

Under den deltakende observasjonen ble det ikke registrert erfaringsutveksling knyttet til tidligere hendelser eller erfaringer.

4.2.30 Beskriv opplæringen i brannvesenet med tanke på avvik?

Beskrivelsen av opplæring med tanke på avvik er delt. Majoriteten beskriver den som både mangelfull og tilfeldig. Det er ikke lik opplæring hos noen av informantene. En informant forteller at: *«Opplæringen blir neste sånn at veien blir til mens vi går omtrent hvis jeg skal rapportere et avvik. Så er det sannsynligvis første gang jeg setter meg inn i det systemet for avvik. Du får vite hvor du skal rapportere det, og til dels hvordan gjennom en muntlig*

gjennomgang og kanskje visning på skjerm. Men det er først når du faktisk rapporterer selv, at du setter deg inn i det». Informanten forteller at de har kompetansekrav i databasen, der veldig mye går på HR og personell, men mener at det ikke er noen formelle krav når det gjelder avvik. Flere av informantene trekker fram at det er et lite tema når man begynner: «Den er ganske mangelfull. Det er for lite fokus på å ha en sikkerhetskultur i bunn. Lite tema når du begynner i etaten». En trekker fram at noen får formell opplæring, men ikke alle: «Vi får bare beskjed om at det er på Simployer». Noen har kanskje fått det på et aspirantkurs, men det er varierende. Informantene er stort sett samstemt om at det er tilfeldig: «Det er opptil hver brannmester sørge for at de ansatte kan det. Det blir aldri kontrollert». En informant forteller at teknisk kompetanse skaper utfordring knyttet til å skrive avvik: «Jeg er jo så lite tekniske på data. Da blir det et tiltak for meg og holde på med det. Derfor er jeg litt sånn at bør være noe av kvalitet for at det skal bli avvik som jeg skal skrive».

4.2.31 Er det forskjell på sikkerhetsfokus hos de ansatte?

Alle informantene forteller at det er forskjell på sikkerhetsfokuset hos de ansatte. En informant forteller: «Ja, jeg tenker at de eldre tar høyere risiko enn i yngre, og det er fordi de har større forutsetninger for å vurdere risikoen de utsetter seg for, for de har mer kunnskap om oppdragene de går inn i». Flere av informanter forteller at de eldre har mindre sikkerhetsfokus enn de yngre: «Jeg legger merke at det kommer an på hvilken generasjon det gjelder. Den eldre generasjonen har jo på en måte erfaringer de har dratt med seg fra starten av tiden deres i brannvesen, og da var jo sikkerhetskulturen og sikkerhet noe helt annet enn det er i dag. De har på en måte et større spekter på hvordan ting har utviklet seg, mens jeg av en nyere generasjon har jo kommet inn med en sterkere sikkerhetskultur enn den eldre generasjonen.

Flere av informantene trekker fram at hvis lederen er flink, så sprer sikkerhetsfokuset seg nedover. Hvis lederen er flink til å bruke verneutstyr, så er resten det. «Noen sier bare hopp i det. Noen analyserer. Kommer litt an på vaktlag til vaktlag, men det handler jo litt om lederen - om han er flink til å passe på at man bruker verneutstyr. Det finnes jo litt mer cowboyer enn andre da».

4.2.32 Medvirker de ansatte til sikkert arbeid?

Alle informanter mener at de ansatte medvirker til sikkert arbeid, men kvaliteten på medvirkning er varierende. Flere informanter forteller at de ikke vil si det er bra. En informant forteller «Det er stadig mer fokus på sikkerhet. Kanskje fordi det stadig er mer utdanning og

opplæring blant ledere innenfor sikkerhet. Det bidrar til mer fokus på at personell ikke skal utsettes for noe unødvendig farlig hvis ikke gevinsten er verdt det. Så det fremmes mye sikkerhet av alle».

Under den deltakende observasjonen skulle det vært gjennomgang av avvik på det ene morgenmøtet, men dette ble ikke gjort. Det ble heller ikke registrert informasjonsutveksling knyttet til sikkerhetsrelatert informasjon ved vaktbytte mellom lagene. Alle ansatte gjennomførte derimot sikkerhetsgjennomgang av det utstyret og de bilene som skulle bli tatt i bruk den dagen.

4.2.33 Har dere rutiner for å minne hverandre på sikkerhetstiltakene?

Åtte av femten informanter forteller at de har en rutine for å minne hverandre på sikkerhetstiltakene. En informant forteller at de har en del innarbeidede rutiner og prosedyrer når det iverksettes arbeid som har høy risiko. Informanten sier at personen tror man er flink til å minne hverandre på det, også så kan det nok glippe innimellom også. *«Det er jo prosedyrenivåer før vi iverksetter røykdykking, som å sjekke luft og manometer og utstyrskontroll og den biten der. I tauredning så er det makkersjekk. Vi har jo rutiner på det, men så er det klart at når det koker som verst kan det kanskje glippe litt. «Skulle bare...»».*

Syv av femten forteller at det ikke er en rutine. En informanter beskriver det slik: *«Jeg vil ikke kalle det rutine. Den blir vel en oppmuntring, men ikke noen rutine».*

4.2.34 Er det rom for å korrigere noen av høyere stilling/rang?

Åtte av femten informanter forteller at det er rom for å korrigere noen av høyere stilling/rang. En forteller: *«Ja, det tror jeg, jeg føler de er ganske åpne på mitt lag, så føler jeg at alle er alle sin mening er like viktig».* En annen forteller at det er viktig at det rom for korrigerende: *«Ja, det er noe jeg er utrolig opptatt av. Hvis ikke så er det mye større sannsynlighet for at ting kan gå til helvete. Både i forhold til klima på stasjonen generelt sett i forhold til folkene».*

Syv av femten forteller at det er utfordrende. En forteller: *«Det er nok ikke så veldig enkelt det for meg som konstabel. Det føler jeg ikke nødvendigvis er så lett for meg å gjøre».* For noen har det vært ekstra utfordrende: *«Jeg har hatt store utfordringer med det tidligere. Jeg har måttet bytte lag».*

4.2.35 Hvordan blir disse tilbakemeldinger tatt imot?

Informantene er delt i hvordan tilbakemeldinger blir tatt imot. En informant mener at måten man sier ifra som en viktig faktor, men at tilbakemeldinger stort sett blir tatt imot på en god

måte. Informanten mener at *«Hvis man har noe fornuftig å legge fram så blir det noe ut av det, men hvis det bare er oppgulp, så blir det kanskje feil. Så lenge man har et vettug poeng, og det er riktig sted og tid for å ta det opp så er det bra»*. Flere av informantene opplever at det er veldig personavhengig: *«Noen syntes det er innafor, og noen er ikke glad i det»*.

Flere av informantene trekker fram utfordringer på grunn av kulturen i organisasjonen: *«På grunn av byråkratisk kultur, så er ikke det nødvendigvis min plass å korrigere en leder. Det er litt sånn at man må kjenne sin plass, så det er veldig individuelle forskjeller»*. Noen er veldig åpen for å ta imot tilbakemeldinger, også kritikk, mens andre er ikke åpne for i det hele tatt. Informanten forteller videre: *«Så det er det å gå linja, så det måtte jeg nok tatt med min underbrannmester, som eventuelt tar det videre med brannmester, som tar det videre opp ut fra hvilket problem man korrigerer»*.

4.2.36 Hvordan tar du imot innspill fra andre?

Alle informantene mener at de tar imot innspill fra andre på en positiv måte. De ser på innspill og tilbakemeldinger noe bra og er åpne for å gjøre endringer. En forteller: *«Jeg liker å si til meg selv at jeg skal si tusen takk til kritikk og tilbakemeldinger som man kan lære av. Jeg tror jeg er god til å ta imot tilbakemeldinger og være objektiv på det jeg får. Jeg prøver å få ut essensen i hva som egentlig var tilbakemeldingen»*.

4.2.37 Blir feil gjentatt uten korrigerings?

Seks av femten informanter opplever ikke at feil gjentas uten korrigerings. To informanter forteller. *«Nei, det opplever jeg ikke. Vi prøver å si ifra til hverandre»*. Mens den andre forteller: *«Nei, det det føler jeg at det blir påpekt hvis det er gjentakende ting som åpenbart er feil, så blir det tatt tak i»*

Ni av femten informanter opplever at feil blir gjentatt uten korrigerings. En informanter forteller: *«Det kan nok forekomme, for eksempel når det kommer til håndtering av utstyr. Noen ting tror jeg kan bli gjentatt uten korrigerings. Det kommer an på den enkeltes sikkerhetsfokus»*

4.2.38 Oppsummering av lærende kultur

13 av 15 opplever at brannvesenet har forbedringspotensiale når det kommer til å lære av tidligere hendelser. Mye av læringen skjer basert på de store hendelsene, mens fokus på å lære av de mindre hendelsene faller ofte bort. Det blir trukket fram utfordringer med å legge til rette for å dele kunnskap på tvers av organisasjonen og mye av læringen skjer innad i

vaktlagene og er i stor grad erfaringsbasert. Majoriteten av informantene opplever at opplæringen i avviksrapportering er mangelfull og tilfeldig. Noen får nøye opplæring, mens andre får ikke. Alle informantene forteller at det er forskjell på sikkerhetsfokus hos de ansatte. Sikkerhetsfokuset vektlegges ifølge informantene mer blant den yngre generasjonen enn hos den eldre, og i et vaktlag har lederens sikkerhetsfokus mye å si for resten av laget. Informantene mener at alle de ansatte bidrar til medvirkning, men at kvaliteten på medvirkningen varierer. Åtte av 15 sier at de minner hverandre på sikkerhetstiltak jevnlig og samme antall forteller at det er rom for å korrigere noen av høyere stilling. Alle informantene er selv åpne for innspill, men er delt i sine meninger om hvordan andre tar imot innspill. Ni av 15 opplever at feil gjentas uten korrigerende, og at dette kan skyldes at de ansattes sikkerhetsfokus varierer. Flere mener at de er flinke til å korrigere dersom de ser at feil gjentas.

Forbedring av sikkerhetskulturen

4.2.39 Hvordan kan sikkerhetskulturen forbedres?

Alle informantene kommer med innspill på hvordan de mener sikkerhetskulturen kan forbedres. Flere trekker fram fra å øke rapportering i form av avvik. En informant forteller at Det handler om at ledelsen setter fokus på det, og det må være ønsket. Informanten mener også det må inn i grunnutdanningen sånn at man får en kultur for å rapportere avvik for å finne en måte å forbedre. *«Jeg drar ofte frem pilotene som forbilde på god sikkerhetskultur for de rapporterer jo på alt mulig, sånn at de hele tiden fjerner små feil. Jeg spurte en sjefspilot i Widerøe om hvordan de opprettholder volumet av avviksmeldinger. Han sa at du må jobbe kontinuerlig med det. Det hender at flere har opplevd det samme, men ingen har skrevet avvik på det, fordi at man har tenkt at det har sikkert andre meldt inn. Hvis færre melder inn avvik, så forsvinner det i mengden, men når det er ti avvik som gjelder det samme, så blir det tatt tak i. Vi er alt for dårlig i brann og redning til å få det volumet som trengs i avviksrapportering som gjør at vi kan se hva vi faktisk vi må ta tak i, og hva som var et engangstilfelle. Der er det mye å jobbe med og det må starte med rapportering. Det nytter ikke at det er en utrykningsleder eller en leder som sitter og skriver noen få avvik. Vi må få det volumet vi trenger for å kunne jobbe systematisk med sikkerhetsarbeid».*

Flere trekker fram ledelse på lavere nivå, og mener at det må legges en del ansvar på ledere på lagsnivå til å følge opp sikkerhetskrav som er satt. Og det må jobbes med holdningene på lagsnivå til de sikkerhetskravene som er satt. *«De som leder organisasjonen kan sitte og dytte ut så mye sikkerhetsregler de ønsker, uten at det blir fulgt opp av de som faktisk skal gjøre*

arbeidet og de som skal lede de som gjør arbeidet. Da kommer vi ikke noe videre». Videre mener informanten at det ligger mye på lederne på lagsnivå og brigadenivå å følge opp. Holdningen må synke inn sånn at folk får tro på det. En annen svarer dette angående ledelse: «Det er i hovedsak gjennom riktig ledelse. Jeg tror sikkerhetskulturen har sammenheng med personligheten til ledere og at den er balansert». Informanten opplever at det er veldig forskjellig hvordan folk ser på sikkerhet og at det er veldig ulikt i forhold til hvilken erfaring og preferanser de har, men også hvilken utdanning de har. «Det er først og fremst ledelsen og ikke nødvendigvis toppledelsen, men den lavere ledelsen på vaktlaget eller brigadeledere som påvirker sikkerhetskulturen mest da innad».

Flere informanter trekker fram mer informasjonsarbeid og erfaringsdeling: *«Informere og sørge for at de har tilstrekkelig opplæring til enhver tid». De mener at det er viktig med god opplæring og erfaringsdeling og forteller videre at det ikke er noe krav om å ta ting opp i fellesskap og at det da blir veldig tilfeldig hvem som lærer hva. Flere mener at det burde være krav om mer erfaringsdeling og å analysere hendelser.*

Flere trekker fram at avvik blir fulgt bedre opp: *«Da må ledelsen følge opp det de preker. Når ledelsen ikke gir tilbakemelding på avviksmeldinger, ødelegger det motivasjonen til å rapportere. Ting blir ikke bedre hvis det ikke blir endringer. Og hvis det koster for mye penger eller mannskap å sette inn tiltak blir ikke avviksmeldingene fulgt opp». Informanten mener videre at hvis det skal bli bedre må det legges nok tid og penger inn i det slik at alle tilbakemeldinger blir fulgt opp. Det er ikke nødvendigvis slik at alle bør implementeres, men at de har en struktur som kan vurdere og svare de ut.*

En trekker fram viktigheten av å være åpen for tilbakemeldinger: *«Fortsetter den gode trenden. Vi har fokus på det som motiverer til avvik og motivere ansatte til å være åpne. Åpne for å ta imot korrigeringer og tilbakemeldinger».*

Flere trekker frem bedre gjennomgang av rutiner: *«Være enda mer nøye med gjennomgangen av sikkerhetsrutiner og at det gjøres oftere. Informanten føler at det er veldig mye de skal igjennom, og at det er fort gjort å glemme. Det må skapes rutiner, som er vanskelig når man ikke har gjort det så mange ganger. Det er så mange ting som bør øves på. «Jeg føler ikke at det hjelper å bare sitte og lese. De fleste av oss er jo praktikere så da handler det om å kanskje lese, øve, og gjøre det mange nok ganger». En annen forteller at de må prate om ting de må bli flinkere på. Erfaringsdeling og bedre rutiner trekkes fram som viktig. «Jeg føler at*

en del av de rutinene vi har nødvendigvis ikke er der for å gjøre oss bedre, men for å dekke et annet behov, som for eksempel et dokumenteringsbehov. En annen forteller at det må få konsekvenser dersom det skjer brudd på prosedyrer. «Først da vil du få bukt med et prosedyrebrudd. Så lenge vi bryter prosedyre og det ikke medfører konsekvenser så vil vi bare fortsette å bryte prosedyren»

Flere trekker fram mulighet for å anonymisere avviksmeldingene kan bidra til mer rapportering. *«Flere har utfordringer med å skrive avvik med eget navn. Det er ubehagelig i forhold til at man skal føre inn alt mulig. Tenkt om det for eksempel er en 23 år gammel jente som rygger på noe og melder inn med navnet sitt, og som opplever at de eldre ler og kommenterer. Det er på mange måter veldig unødvendig å rapportere med navn. Det blir lest av det hele organisasjonen med alle ansatte som er her, og da tenker jeg at det kanskje hadde gjort det litt lettere for flere å melde avvik eller rapportere mer uønskede hendelser uten å få navnet på trykk»*

Oppsummert så er det flere måter informantene mener sikkerhetskulturen kan forbedres. Flere trekker fram å øke rapportering i form av avvik og forbedringsmeldinger. Andre mener at det er økt behov for mer informasjon og erfaringsdeling. Flere trekker fram bedre oppfølging av avvik av ledere. Informanter trekker også fram bedre gjennomgang av rutiner og mer ansvar. Til slutt så trekkes det også fram et ønske om å kunne anonymisere avvik for å forhindre at ansatte vegrer seg for å rapportere uønskede hendelser.

5 Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg drøfte de ulike forskningsspørsmålene opp mot empirien og relevant teori knyttet til temaet for oppgaven. Målet med diskusjonsdelen er å besvare problemstillingen «Hva kjennetegner sikkerhetskulturen i brannvesenet?»

Kapitlet deles opp ut fra de fire forskningsspørsmålene:

1. Hvordan beskrives sikkerhetskulturen i brannvesenet av de ansatte?
2. Hvordan oppfattes sikkerhetskultur i brannvesenet?
3. Hvilke typer sikkerhetskultur preger brannvesenet?
4. Hvordan kan sikkerhetskulturen forbedres?

5.1 Hvordan beskrives sikkerhetskulturen i brannvesenet av de ansatte?

For å diskutere det første forskningsspørsmålet har jeg trukket fram tre spørsmål for å avklare kjennskapet til begrepet og undersøke hvordan informantene mener at sikkerhetskulturen i deres brannvesen er.

5.1.1 Hvordan vil du beskrive sikkerhetskulturbegrepet?

Informantene viser i sin beskrivelse at de har forståelse for ordet sikkerhetskultur sett opp mot teorien i oppgaven. Både britiske helse- og sikkerhetskommisjonen, Reason og informantene har beskrevet sikkerhetskultur som felles holdninger individuelt og i gruppe til å tenke sikkert. Et annet fellestrekk som går igjen blant svarene til informantene er at det innebærer å ta sikre valg som bidrar til en tilpasset atferd til situasjonen man er i eller å opptre på en måte som er tilpasset risikoen i yrket. At informantene har en grunnleggende forståelse hva sikkerhetskulturbegrepet innebærer gjør at de har gode forutsetninger for å beskrive hvordan sikkerhetskulturen i sitt brannvesen er.

5.1.2 Hvordan vil du beskrive sikkerhetskulturen i ditt brannvesen?

Informantene har ulike meninger om hvordan sikkerhetskulturen er. Det som blir trukket fram mest er at det er en mangelfull sikkerhetskultur og at man er på etterskudd i forhold til endringer i arbeidskrav og aktuelle situasjoner som mannskapet er i. Flere informanter trekker fram at man ikke følger prosedyrer og rutiner, spesielt når man skal være rask og effektiv. I henhold til arbeidsmiljøloven §2-3 første ledd står det at arbeidstaker skal medvirke i

virksomhetens systematiske helse-, miljø og sikkerhetsarbeid (Arbeidsmiljøloven, 2006, § 2-3). Brudd på prosedyrer og rutiner er problematisk, og bidrar til å svekke sikkerhetskulturen.

Flere informanter forteller om mangler på skriftlige rutiner og flere trekker fram at endringer skjer etter at ulykken har inntruffet, noe som kan tyde på at flere av informantene opplever sin organisasjon som reaktiv, som tidligere beskrevet av Hudson. Det blir også trukket fram av informantene at ledelsen mangler kjennskap til hvordan arbeidstakerne har det, noe som også er et kjennetegn på en reaktiv organisasjon (Hudson, et al., 2002, 8-7).

Selvtilfredshet kan bidra til å svekke organisasjonen ved at evnen til å avdekke områder for forbedring og videreutvikling svekkes, noe som reduserer evnen til å oppdage faresignaler (Reason 1997, s220). Empirien viser at flere av informantene mener at det fortsatt er en vei å gå for å forbedre sikkerhetskulturen i sitt brannvesen. Reason (1997, s 195) beskriver at når det gjelder sikkerhetskultur så bør fokuset være på prosessen. Prosessen handler om å jobbe kontinuerlig opp mot maksimal sikkerhet, selv med de utfordringer som måtte oppstå. Flere av informantene har også et fokus på prosessen, og oppgir at sikkerhetskulturen i deres brannvesen er i positiv endring. Det beskrives av flere at det har skjedd mye med holdninger, behandling av avvik, organisering og med hierarkiet blant mannskapet spesielt i de seneste årene.

Det er et lederansvar å lage gode rammebetingelser og gode strukturer i krevende yrker, i tillegg til å motivere for å sørge for at arbeidstakerne jobber sikkert (Kunnskapsdepartementet 2021, s 8). Det ble trukket fram av informantene at det er rett fokus på ledernivå, men at det på lavere nivåer, spesielt hos mellomlederne, er mer utfordrende fordi de ikke nødvendigvis har samme forståelse eller interesse for det som meldes inn av mannskapene. Flere av informantene trekker fram at kommunikasjonen opp til lederne ofte «må gå linjen». Mye tas med mellomlederne, men det er lite direkte kontakt mellom mannskap og de øverste lederne. Utfra informasjonen som kommer fram via intervjuene tyder dette på en byråkratisk informasjonsflyt, der ikke all informasjon når opp til ledelsen, eller tilbakemeldinger behandles blant øverste ledelsen uten at resten av organisasjonen tar del i endringsprosessen (Westrum, 2014). Det er usikkert om informantene vet hva som kreves av dem når gjelder sikkerhet, spesielt når oppgaveporteføljen er stor, og det stadig kommer nye arbeidsområder og utvidet ansvar til. Det kreves at arbeidstakerne vet hva som forventes av dem og det er tilstrekkelig opplæring og trening til dette (Kunnskapsdepartementet (2021, s 8).

Informantene forteller at det har vært en stor utvikling med tanke på hvordan ledelsen behandler de som rapporterer avvik. Flere informanter trekker fram at de tidligere fikk kjeft for å skrive avvik, og at dette ikke er tilfelle lenger. Arbeidstaker har gjennom arbeidsmiljøloven § 2 A-1 rett til å varsle om kritikkverdig forhold (Arbeidsmiljøloven, 2006, § 2 A-1). Medvirkningsplikten skal i tillegg sørge for at arbeidstaker medvirker i virksomhetens systematiske helse-, miljø og sikkerhetsarbeid (Arbeidsmiljøloven, 2006, § 2-3). Blant informantene oppleves det at sikkerhetskulturen i brannvesenet er delt. Svarene lener mest mot “mangelfull” og “på etterskudd”, men det rapporteres at den er på bedringens vei.

5.1.3 Hva kjennetegner en god sikkerhetskultur i brannvesenet

At informantene kjenner til sikkerhetskulturbegrepet bidrar til at de kan komme med verdifull tolkning av hva god sikkerhetskultur i brannvesenet innebærer. Kunnskapsdepartementet (2021, s 8) skriver at en god sikkerhetskultur kjennetegnes av både ledere og arbeidstakere ivaretar sikkerhetstiltakene, i tillegg til at hendelser blir rapportert og læring prioriteres. Flere av informantene trekker fram at sikkerhetsreglene skal bli fulgt og kunnskap skal videreformidles til resten i organisasjonen.

En av Reason sine kritiske komponenter for en informert kultur er å ha en rapporterende kultur (1997, s 196). Flere av informantene trekker fram at man må tørre å si ifra hvis det er noe og at man bry seg om hverandre. Reason (1997, s 194) trekker fram en kommunikasjon basert på gjensidig tillit, felles oppfatning av sikkerhet og tro på organisasjonens sikkerhetsmål som en positiv sikkerhetskultur. Dette samsvarer med flere av informantene sin oppfatning av god sikkerhetskultur er, der flere informanter også trekker fram at det må vektlegges sikkerhet og felles oppfatning.

Oppsummert forteller informantene at en god sikkerhetskultur i brannvesenet handler om at hver enkelt følger sikkerhetsreglene, passer på hverandre og har samme situasjonsforståelse. Kulturen skal ha en felles holdning og riktig persepsjon til sikkerhet.

5.2 Hvordan oppfattes sikkerhetskultur i brannvesenet?

For å kartlegge hvordan sikkerhetskulturen oppfattes så har jeg brukt James Reason sin teori om hva en informert kultur er og sentrale elementer av den.

5.2.1 Rapporterende kultur

Det ble i 2022 registrert 286 avvik i Oslo brann- og redningsetat, hvorav 136 var avvik er knyttet til helse, miljø og sikkerhet. Det ble i Oslo registrert 0.2 avvik per ansatt per 2022. Bergen brannvesen registrerte 322 rapporterte uønskede hendelser og avvik, i tillegg til 16 forbedringsforslag. Det gir et snitt på 1,09 avvik per ansatt. Asker og Bærum brann og redning registrerte 72 avvik, hvor de ikke noen måte å skille mellom avvik og forbedringsmeldinger på statistikken. Det gir et snitt på 0,36 avvik/forbedringsmelding per ansatt per 2022. Siden det kan skilles ut rene avviksmeldinger hos ABBR svekker det sammenligningsgrunnlaget noe opp mot OBRE og BB, men man kan ta høyde for at avvikstallene er noe lavere. Når man sammenligner avviksprosenten blant de tre deltakerbrannvesene ser man at Bergen har en vesentlig høyere rapporteringshyppighet sammenlignet med de to andre brannvesenene. Hva som er årsaken til dette kan være vanskelig å gi et godt svar på. På en side kan det muligens tyde på at Bergen brannvesen har en god rapporterende kultur, der de ansatte er gode på å rapportere avvik og at de ansatte medvirker til sikkerhetsarbeidet i større grad enn ved de øvrige brannvesen. På en annen side, kan større hyppighet av feil eller uønskede hendelser også bidra til å øke antall avviksrapporteringer. Det kan være vanskelig å tallfeste hva som er “mye” eller “lite” avvik i et brannvesen. Det er som tidligere nevnt viktig for sikkerhetskulturen at sikkerhetsrelatert informasjon samles inn slik at de kan kartlegge og forebygge uønskede hendelser. For å undersøke dette videre hadde det vært interessant å sammenligne avviksprosenten med langt flere brannvesen.

Empirien viser at alle informantene er kjent med at hvis det skjer en uønsket hendelse så skal dette rapporteres inn gjennom avvikssystemet eller ved å gå gjennom nærmeste leder. 14 av 15 informanter har tidligere rapportert inn hendelser. Reason (1997, s 195-205) trekker fram at hensikten med rapportering er å lære av egne erfaringer for å unngå å repetere uønskede hendelser. Flere av informantene trekker fram viktige aspekter som at de rapporterer avvik fordi de ønsker å opplyse andre eller for å skape barrierer. Andre meldte avvik på grunn av rutinebrudd eller nesten-ulykker. En rapporterende kultur kan kjennetegnes ved at ansatte er flinke til å rapportere og kartlegger kritiske hendelser og nestenulykker (Reason, 1997, s 195-205). Informantene sine svar knyttet til hvorfor de rapporterte avvik samsvarer godt med Reason sine kjennetegn av en rapporterende kultur. Informantene har dermed gode forutsetninger til å svare på om deres brannvesen har en rapporterende kultur.

5.2.1.1 Medvirkning til ytring i brannvesenet

Nesten alle informantene har opplevd hendelser som burde vært rapportert. Noen forteller om etiske utfordringer, der de ikke har ønsket å rapportere siden avviket ville ramme en kollega, noe som tyder på at er mer enn bare brukervennligheten til avvikssystemet som bidra til at det ikke rapporteres. Manglende avviksrapporing kan også være knyttet til kultur. Når majoriteten av informantene forteller at de har opplevd uønskede hendelser som burde blitt rapportert kan dette være et tegn på at prosentandelen av meldte avvik per ansatt i de tre deltakerbrannvesenene muligens skulle vært høyere. Arbeidstakers medvirkningsplikt er klar på at arbeidstaker skal bidra til gjennomføring av virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (AML § 2-3), mens arbeidsgiver skal legge til rette for et godt ytringsklima. Arbeidstaker skal gjennom medvirkningsplikten underrette arbeidsgiver og verneombud. Det er viktig at arbeidstakerne opplever nytten av å rapportere som meningsfull. En virksomhet som har liten tillit har ofte utfordringer med å få eget personell til å avsløre egne feil ettersom de er redd for konsekvenser (Reason, 1997, s 195-205). En informant underbygger dette: *«Det er på grunn av den stigmaen med at det rapporteringssystemet vi bruker ikke er anonymt»*. Det er uheldig for sikkerhetskulturen dersom ansatte unngår å melde avvik fordi de frykter konsekvensene. I et av intervjuene oppga en av informantene at han ble hengt ut av ledelsen og latterliggjort av kollegaene fordi informanten ofte meldte inn avvik. Denne type reaksjon begrenser den ansatte sin evne og vilje til å bruke medvirkningsplikten og kan, dersom kulturen er utbredt, påvirke sikkerhetskulturen svært negativt. Dette er likevel kun et eksempel og kan derfor ikke generaliseres som en utbredt kultur i brannvesenet, da flertallet har oppgitt at de føler seg trygg på å rapportere.

Å rapportere avvik tolker jeg som en viktig del av medvirkningspliktens punkt om å hindre ulykker og helseskader. Når informanter oppgir at de lar være å melde avvik på grunn av tid og heller ikke melder avvik i ettertid så kan man diskutere om dette er et brudd på medvirkningsplikten. Det er også problematisk med tanke sikkerhetsarbeidet når ansatte lar være å rapportere fordi de ikke ønsker merarbeid. Dersom brannvesenet skal kunne iverksette nødvendige sikkerhetstiltak er de avhengig av at mannskapene som opplever uønskede hendelser medvirker og melder saken videre i systemet. Dersom kulturen for å melde avvik i en organisasjon er for lav, kan det medføre at ledelsen ikke mottar de tilbakemeldingene de trenger fra ansatte når de skal kartlegge og utarbeide sikkerhetsrutiner i virksomheten. Dette kan muligens medføre at virksomheten går glipp av viktig informasjon som kan hindre ulykker og helseskader hos de ansatte, noe som har negativ påvirkning på sikkerhetskulturen.

Samtidig så har det kommet tydelig fram at de ansatte har behov for tilbakemeldinger fra ledelsen for å opprettholde motivasjonen til å fortsette å melde avvik. Dette kan være et konkret forbedringsforslag for å skape mer engasjement for å melde fra om feil og mangler.

Det kommer også fram at enkelte ikke følger sikkerhetsprosedyrene knyttet til bruk av nødvendig utstyr og prosedyrer med bakgrunn i deres erfaring som at «dette har gått bra før» og «skulle bare». Denne typen handlinger bryter også med medvirkningsplikten hvor ansatte er pliktig til å bruke påbudt utstyr og medvirke i gjennomføringen i virksomhetens systematiske helse- miljø og sikkerhetsarbeid. På en annen side kan det være hensiktsmessig å undersøke hva som er årsaken til gjentatte brudd på sikkerhetsprosedyrene. Kanskje kan det være lurt å gjennomgå de prosedyrene eller rutineene som ofte brytes. Dersom opplevelsen til mannskapet er at prosedyrene er for “rigide”, slik at de står i hinder for jobben som skal gjøres, er det en mulighet for at gjeldende regelverk ikke gir personellet nok spillerom til å utføre arbeidet på en hensiktsmessig måte. Kommunikasjonen mellom beredskapsavdelingen og ledelse kan være viktig for å skape forståelse for hvorfor rutinebrudd skjer, og tilbakemeldinger fra innsatspersonell kan bidra til at prosedyrer i større grad kan tilpasses deres arbeidsmåter og føre til at de i større grad følges. Dette kan ha positiv påvirkning på sikkerhetskulturen.

5.2.1.2 Hvordan er ytringsklimaet i brannvesenet?

I arbeidsmiljøloven står det at arbeidsgiver skal legge til rette for et godt ytringsklima (AML § 1-1.første ledd bokstav c). Empirien viser at majoriteten av informantene opplever at det er uproblematisk å ytre seg, mens andre trekker fram at spesielt nyansatte kan ha utfordringer med å ytre seg. Empirien viser at flere informanter forteller om stigma knyttet til avvikssystemet hvor avvikene som rapporteres er registrert med fullt navn eller at det ved anonyme avvik er lett å spore tilbake til melderer ut fra aktuelle hendelse og mannskap på vaktlaget. Når Reason trekker fram beste praksis for å skape en rapporterende kultur er en av faktorene mulighet for anonymitet eller konfidensialitet. Et slikt system kan videre bidra til å øke kvalitet og kvantitet, i tillegg til å skape et godt miljø for rapportering (Reason, 1997, s 197). En tredjedel av informantene vegrer seg for å melde inn avvik om kollegaer ettersom det er tett samarbeid i lagene, og frykter at det vil gjøre skade på miljøet i gruppen eller at det rammer enkeltindivider. Kunnskapsdepartementet (2021, s 9) skriver at arbeidstakerne må ansvarliggjøres, men samtidig skal ha trygghet til å melde fra om sikkerhetsmessige forhold som kan ha betydning. Det er viktig at organisasjonene skaper et klima hvor det er lov å varsle og hvor arbeidstakerne ser nytten av det. Et perspektiv som kommer fram i

stortingsmeldingen er at ulykker skjer ikke, men forårsakes, og kan derfor forebygges. Det forutsetter at det ansvarliggjøres i alle ledd og at det fokuseres på risikostyring, forebygging og læring (St.meld.nr. 2002:7).

Majoriteten av informantene trekker fram at det i liten grad oppfordres til å skrive avvik, verken av ledelsen eller kollegaer. Flere opplever at det er svak kultur for avviksrapportering. Flere sier at noen må stikke hodet fram eller at det må være hendelser av en viss karakter for at det skal meldes. Når det ikke oppfordres til å rapportere avvik kan dette tyde på at sikkerhetsfokuset ikke står sterkt nok i organisasjonen. På en annen side er det også viktig at ansatte selv tar ansvar for å rapportere, uten at det må komme en oppfordring fra ledelsen. En positiv sikkerhetskultur kjennetegnes ved en organisasjon som har gjensidig tillit, felles oppfatning av viktigheten av sikkerhet og tiltro til at organisasjonen sitt sikkerhetsmål fungerer effektivt (Reason, 1997, s 194). Det fortelles at mye blir løst på lavest mulig nivå eller at det skal gå linjen. Det diskuteres ofte innad i gruppen før det blir tatt videre, og det kan stoppe hos mellomledere. Dette kjennetegnes som en byråkratisk kultur. En mulig utfordring med byråkratisk kultur kan være at endringen kun skjer lokalt og resten av brannvesenet tar ikke lærdom av dette for å unngå uønskede hendelser.

Empirien viser at informantene har delte meninger om varslere blir satt pris på. På den ene siden trekker flere informanter fram at personer som avdekker uheldige forhold blir positivt behandlet. Et eksempel er etter en nesten-ulykke, der organisasjonen så et behov for økt kunnskap og endring. På den andre siden så har varslere tidligere blitt behandlet dårlig. Varslere har tidligere blitt hengt ut, men det rapporteres om at dette nå er i bedring. Flere informanter trekker likevel fram at hvis man melder avvik så kan man fort bli en "snakkis". Det framkommer i intervjuene at varslere har blitt gjort narr av og at ledere har vært aggressive når man har meldt i fra om kritikkverdige forhold også i nyere tid. En varslere meldte om hørselskader og opplevde at han ikke ble tatt på alvor, tross skadelige helseeffekter. Det bør sees på som positivt at arbeidstakeren varsler til arbeidsgiver om skader som har hendt på arbeid, det er derfor problematisk dersom det ikke blir gjort noe med. Flere av informantene oppgir at de mister motivasjonen til å rapportere når de ikke mottar tilbakemeldinger eller opplever at det ikke blir gjort endringer som følge av avvikene og forbedringsmeldingene de melder inn. Dette understreker Reasons poeng om at arbeidstaker må se nytten av å rapportere og at det oppleves som meningsfullt (Reason, 1997, s 195-205).

5.2.1.3 Hvorfor skjer uønskede hendelser?

Den britiske helse- og sikkerhetskommisjonen kjennetegner en organisasjon med positiv sikkerhetskultur ved at kommunikasjon er basert på gjensidig tillit, felles oppfatning om viktighet av sikkerhet og tiltro til at organisasjonen sitt sikkerhetsmål fungerer effektivt (Reason, 1997, s 194). Informantene trekker fram både prosedyrebrudd og dårlige holdninger knyttet til sikkerhet som årsak til hvorfor uønskede hendelser skjer. Dette blant annet ved at det dykkes lenger ned enn det prosedyren tillater, og eller at det ikke brukes hjelm til tross for at prosedyren tilsier at det er et krav. I arbeidsmiljøloven er det krav om medvirkning hos arbeidstaker. Her står det blant annet at de skal bruke påbudt verneutstyr og vise aktsomhet (AML, 2-3 bokstav A). Prosedyrebrudd som skyldes at mannskapene tar snarveier for å spare avgjørende sekunder er en særskilt utfordring for brannvesenet. Om disse prosedyrene brytes gjentatte ganger bør muligens prosedyren gjennomgås for å undersøke om mannskapene har frie nok rammer til å utføre arbeidet effektivt nok, men samtidig ivareta sikkerheten. En annen faktor som kan ha betydning er sikkerhetsfokus hos den ansatte. Det framkommer også i intervjuene at de som bryter prosedyren ikke opplever konsekvenser, og at resultatet blir at man fortsetter å bryte prosedyrer gjentatte ganger. Informantene trekker også fram ikke tilstrekkelig kompetanse og at det er for lite opplæring. Når oppgaveporteføljen til brannvesenet øker så vil det være utfordringer knyttet til kompetanse og oppdatert kunnskap hos alle. Det fremkommer videre at flere av arbeidstakerne sliter med en tidsklemme, og at de rekker ikke å melde i fra om avvik og mangler, eller ikke ønsker merarbeid. I arbeidsmiljøloven står det at rutiner ikke skal begrense arbeidstakernes rett til å varsle (§ 2 bokstav A punkt 3). Undersøkelsene som er gjort i forbindelse med denne oppgaven tyder på at brannvesenet har en mangelfull rapporterende kultur. Det er også utfordringer knyttet til tid og ressurser blant mannskapet.

5.2.1.4 Er det nok kunnskap om avvik?

I arbeidsmiljøloven § 2 bokstav A punkt 4 a står det at det skal være en framgangsmåte for varsling. En fjerdedel av informantene forteller at ansatte benytter avvikssystemet som et bestillingsverk. Medvirkningsplikten innebærer at arbeidstakerne må sette seg inn i rutinene og at rutinen skal være lett tilgjengelig. En av informantene vet ikke hvordan man skal rapportere avvik, men vet at de skal gjøre. Flere informanter forteller at noen nyansatte får grundig opplæring, mens andre ikke engang får en gjennomgang. Rutinene for opplæring varierer ut fra hvem som gir opplæringen, og kan virke tilfeldig. Det trekkes fram av flere

informanter at det ikke er et tilstrekkelig apparat som kan ivareta det avvikene. Det tyder på at det ikke nok er kunnskap om hvordan man rapporterer avvik og betydningen av å rapportere.

Fleksibel kultur

5.2.2 Hvordan kjennetegnes den fleksible kultur i brannvesenet?

Reason (1997, s 213-214) kjennetegner en fleksibel kultur ved at den effektivt tilpasser seg de endrede kravene fra omgivelsene og evner rask tilpasning til forskjellige situasjoner. Empirien viser at brannvesenet kjennetegner en fleksibel kultur som en organisasjon som har mulighet for å forandre og tilrettelegge, og hvor ting ikke står fast i ett spor. Informantene vektlegger at organisasjonen må ha god omstillingsevne og rom for meninger og mangfold. Informantene sin definisjon samsvarer godt med Reason sin beskrivelse, noe som skaper gode forutsetninger for å svare ut spørsmålet.

Fleksibilitet i en organisasjon er hensiktsmessig for å takle nye utfordringer (Reason, 1997, s 213-214). Brannvesenets oppgaveportefølje og krav har blir stadig mer omfattende de siste årene. Det er derfor viktig at brannvesenet har en fleksibel kultur, da dette bidrar til å styrke sikkerhetskulturen. Empirien viser at åtte av 15 informanter opplever at brannvesenet er fleksibelt. De trekker fram at det eksempelvis blir tatt hånd om mye av de på lavere nivå. En informant forteller «*Ja, i stor grad. Det er stor dugnadsånd og vi er en liten stab med støttestruktur. Mye blir løst av mannskap på vakt*». Empirien viser også at tre av informantene er delt i sin mening og at fire av informantene mener at brannvesenet ikke er fleksibelt. Det trekkes fram at mye skal gå linjen, noe samsvarer med Westrums definisjon av en byråkratisk organisasjon. En forteller: «*Brannfolk, vi er generelt ikke fleksible. Det fremmes at det er sånn vi alltid har gjort det. Der er vi lite fleksible, men å være fleksibel i forhold til hendelser for å løse et problem, der er vi fleksible altså. Der er vi «do-ere»*». Dette kan tyde på at informantene opplever at mannskapet er fleksible, men at de ikke opplever fleksible rammer på organisatorisk nivå. Det er likevel positivt å se at flerparten av informantene mener at brannvesen er fleksibelt eller delvis fleksibelt. Dette bidrar til å styrke inntrykket av sikkerhetskulturen i brannvesenet.

5.2.3 Har brannvesenet en fleksibel kultur?

Hudsons (2002, s 8-7) generative organisasjon kjennetegnes ved at ledelsen tar ansvar for å skape en god sikkerhetskultur. De kommuniserer regelmessig med arbeidstakerne om sikkerhet, lytter til deres bekymring og tar handling for å rette opp eventuelle problemer.

Ledelsen er åpen for tilbakemelding og forslag fra arbeidstakerne. Empirien viser at alle informantene ønsker forbedring og alle har kommet med forbedringsforslag, men at det er utfordrende å få til forbedring. Det blir trukket frem av flere av informantene at det mangler tilbakemeldinger på forbedringsforslag og at informasjon kan stoppe opp i linjen. En informant forteller at: *«Vet ikke om de blir tatt imot. Jeg fikk aldri tilbakemelding på noen av dem»*. Det blir også nevnt av flere informanter at endring først skjer etter en ulykke har inntruffet: *«Skjer det en ulykke skjer endring med en gang, eller kommer det via en eldre kar eller en fra ledelsen skjer endringen med engang»*. Hudson (2002, s 8-7) kjennetegner dette som en reaktiv organisasjon ved at organisasjonen først tar grep etter at en alvorlig hendelse har skjedd og at oppfølging av sikkerhetsrelatert informasjon uteblir. Derfor vil ikke forbedringstiltak bli satt i gang før hendelser har skjedd. Reason (1997, s 213-214) kjennetegner en fleksibel kultur ved at den tilpasser seg effektivt de endrede kravene fra omgivelsene og evner raskt tilpasninger til forskjellige situasjoner. For å forbedre sikkerhetskulturen så vil det være hensiktsmessig for brannvesenet å jobbe mot å bli en generativ organisasjon hvor man kommuniserer regelmessig med mannskapet, lytter til deres forbedring og rette opp eventuelle problemer. Det er nødvendig at ledelsen er åpen for tilbakemeldinger og forbedringsforslag fra mannskapet, og viser respekt for deres kunnskap og erfaring (Hudson, 2002, s 8-7). I Westrums (2014) generative organisasjon handler det om å prestere best mulig og aktiv søke sikkerhetsrelatert informasjon. Jeg tolker en reaktiv organisasjon som en som mangler evnen til å tilpasse endrede krav som er et viktig kjennetegn for en fleksibel kultur. En reaktiv organisasjon vil med stor sannsynlighet mangle en fleksibel kultur da den fleksible kulturen forutsetter man er i forkant av nye krav og eventuelle hendelser, mens en reaktiv organisasjon ikke tar grep før hendelser har skjedd. Litt mindre enn halvparten opplever ikke sitt brannvesen som fleksibelt med bakgrunn i at kommunikasjonen med ledelsen må gå linjen, at de ikke opplever å bli lyttet til av ledelsen eller at forbedringsforslag blir ikke tatt til følge før etter at en hendelse har skjedd. Dette kan tyde på at brannvesenet har en mangelfull fleksibel kultur

5.2.4 Hvordan kan brannvesenet bli mer fleksibelt?

I empirien trekker informantene fram flere egenskaper brannvesenet må inneha for at organisasjonen skal bli mer fleksibel. En av informantene forteller: *«Man må spesifisere hva som skal gå linja og hva som ikke trenger å gå linja. Det er veldig mye holdninger og kultur innad laget som avgjør, og i et lite lag så kan det være stor betydning hvem som er øverste leder på laget og i hvilken grad den personen oppfattes som fleksibel»*. Dette samsvarer med

Westrums beskrivelse av en byråkratisk kultur hvor sikkerhetsrelatert informasjon må gå gjennom standardiserte informasjonskanaler, og kan da bidra til at ikke alt av sikkerhetsrelatert informasjon vil nå fram. Dette kan videre bidra til at uønskede hendelser ikke vil bli oppdaget eller at man ikke er forberedt på det som kan oppstå. Et annet punkt som bygger videre på en byråkratisk organisasjon er at man sender initiativ videre oppover i systemet, og man opplever da at de over ikke har samme interesse for informasjonen eller endringsforslaget. En informant forteller: *«Vi trenger initiativtagere. Jeg opplever at det er mange som gjerne kommer med forslag og dytter det foran seg opp på ledere. Hvis initiativtakerne heller forfølger det initiativet selv, så tror jeg det er større sjanse for at det faktisk blir endring. For det er ikke alle som har samme interessen for initiativet som blir tatt. Men hvis du vil at noe skal skje, så må du gjøre det selv»*. Dette synliggjør utfordringen med en byråkratisk organisasjon hvor informasjonsflyten muligens ikke når fram av den grunn at det ikke er samme interesse eller forståelse for den informasjonen som skal ut, og budbringeren blir forsømt. Det medfører at tanker og ideer stopper opp i forskjellige avdelinger eller i leddene, og man jobber kun for sine egne mål istedenfor organisasjonens sine mål (Westrum, 2014). Brannvesenet bør jobbe mot å tilnærme seg Westrums generative kultur for informasjonsflyt hvor informasjonen blir delt til rett person til rett tid og i rett tilstand. I den generative organisasjonen arbeides det aktivt med å søke sikkerhetsrelatert informasjon, og de ansatte blir oppmuntret til å komme med ideer og involvere seg (Westrum, 2014). De høyt pålitelige organisasjonene jobber hele tiden for å skape tillit mellom alle ledd gjennom kommunikasjon og samarbeid på tvers av avdelingene (Engen et al., 2017 s. 170-171). Mitt inntrykk etter jeg har gjennomført intervjuene med beredskap er at brannvesenet har mange engasjerte personer som bryr seg om sikkerheten, og ønsker å være med på å forbedre sikkerhetskulturen. For å styrke sikkerhetskulturen er det hensiktsmessig at det jobbes med å styrke kommunikasjonsflyten i brannvesenet, slik at det legges til rette for dette.

Rettferdig kultur

5.2.5 Er det rettferdig kultur i brannvesenet?

Reason (1997, s 205-212) kjennetegner en rettferdig kultur som en kultur hvor positive og negative reaksjoner er rettferdige og konstruktive. Virksomheten og arbeidstakerne har evnen og viljen til å gripe inn ved HMS-trusler. Empirien fra brannvesenet kjennetegner en rettferdig kultur som at man skal behandles likt og det vektlegges ærlighet mellom ledd. Noen av informantene trekker fram at man skal behandles ulikt og ta hensyn enkeltindividene, men at

avviket skal behandles likt uansett om den som rapporterer har jobbet der lenge eller er ny i brannvesenet. Informantene trekker også fram at en rettferdig kultur ikke er preget av frykttkultur og at tilbakemeldinger bør settes pris på. Informantene sine svar samsvarer med Reason sine kjennetegn, og det medfører at informantene kan svare ut om de opplever at det er en rettferdig kultur i deres brannvesen.

Litt mer enn halvparten av informantene opplever organisasjonen sin som rettferdig og majoriteten opplever at de blir behandlet likt. En informant opplever ikke at alle behandles likt og trekker fram at det er lettere å prioritere de man kjenner godt og har jobbet med lenge. Videre sier han: «*Det virker som om det blir litt "kompisaktig" påvirkning på noen av avgjørelsene som blir tatt. Det gjelder for eksempel ansettelse og goder.* For å skape en rettferdig kultur i brannvesenet er det viktig at med likebehandling også når det gjelder ansettelse og goder. Dette kan bidra til å styrke den rettferdige kulturen.

I intervjuene svarer alle informantene at opplever at positive handlinger gir positive reaksjoner i form av en klapp på skulderen eller ros, men de mener likevel at man kan bli flinkere til å skryte av hverandre. Fire av 15 sier at de ikke kjenner til negative reaksjoner ved negative handlinger. Negative reaksjoner kan være kjeft, å bli stemplet på en negativ måte eller at snakkes om personen. Fem informanter trekker fram at negative reaksjoner blir korrigert, noe de opplever er positivt. Reason (1997, s 205-212) trekker fram at forutsetningen for å skape en rettferdig kultur handler om å avtale et sett med prinsipper om hva som er akseptabelt eller ikke. Det er positivt å se at negative handlinger blir korrigert, og det er positivt å se at man enten blir korrigert av nærmeste leder eller i en samlet gruppe. En informant forteller om positive opplevelser i forbindelse med korrigerende: «*Negative handlinger blir korrigert. Hvis jeg gjør noe som ikke er i tråd med sikkerhetsreglene, så er det noen som kommer til å korrigere meg. Ofte skjer det på en grei måte...*». En annen informant trekker fram en negativ opplevelse: «*Det kan bli fort bli en sånn «snakkis», og en bli en nedadgående spiral*». Det styrker sikkerhetskulturen at arbeidstakerne får positive reaksjoner på positive handlinger. Det kan medføre at motivasjon for å fortsette å gjøre positive handlinger øker, og det kan spre seg videre til andre og påvirke miljøet positivt. Oppsummert tyder empirien på at brannvesenet har en delvis rettferdig kultur.

5.2.6 Hvordan skape en mer rettferdig kultur?

Reason (1997, s 205-212) skriver at forutsetningen for å skape en rettferdig kultur er å avtale et sett med prinsipper for å trekke grenser mellom hva som er akseptable og uakseptable

handlinger. Det blir av informantene trukket fram flere faktorer som kan bidra til en mer rettferdig kultur i brannvesenet. En av faktorene som nevnes spesielt er at de ansatte må bli sett og anerkjent mer for sitt arbeid. Informantene vektlegger lik behandling fra ledelsen uavhengig av hvor de er i organisasjonen og tettere oppfølging av enkeltindivider. Andre trekker fram bedre kommunikasjon og bedre oppfølging av avvik. Informantene mener at viktige aspekter når det er kommer til å skape en rettferdig kultur handler om å motivere de ansatte til å ta gode og sikre valg. Da mener de at det er viktig at man løfter opp enkeltindivider og vaktlag som fremmer sikkert arbeid og utvikling. Dette kan muligens bidra til positiv spredning til andre subkulturer i brannvesenet, når viktige momenter med sikkerhetsarbeid blir trukket fram og understreket. Lik behandling av ansatte kan bidra til at det blir enklere å avtale et sett med prinsipper som skal gjelde for felleskapet, og kan bidra til å forsterke den rettferdige kulturen (Reason, 1997, s 205-212). En god kommunikasjonsflyt og bedre oppfølging av avvik er avgjørende for at alle blir sett og hørt. Det er viktig at ledelsen på lik linje med informantene er åpen for innspill og tilbakemeldinger, og at kommunikasjonsflyten går begge veier. På bakgrunn av at halvparten av informantene svarer at de opplever brannvesenet sin kultur som rettferdig er det fremdeles rom for å forbedre den rettferdige kulturen i brannvesenet.

Lærende kultur

5.2.7 Hvordan er den lærende kulturen?

Reason (1997, s 218-219) kjennetegner en lærende kultur ved at den har en evne til å oppdage og reagere rasjonelt på faresignaler, til og med når de er diffuse. Det blir vektlagt kunnskapsdeling på tvers av organisasjonen, og det er rom for korrigerende. Empirien viser at ansatte i brannvesenet kjennetegner en lærende kultur som en organisasjon som har en vilje til å lære av de erfaringene som blir innhentet og deretter videreformidle dette ut. De mener at organisasjon bør lære av både feil og det som er blitt gjort riktig, og deretter dele erfaringer, kunnskap og kompetanse i et ordnet system. Intervjuene viser at informantene mener at kunnskapsdeling er et viktig moment i forhold til den lærende kultur i brannvesenet. Empirien samsvarer med deler av Reason sine kjennetegn for en lærende kultur. Å lære av tidligere hendelser er avgjørende for å unngå nye uønskede hendelser, og desto viktigere er det at alle får innsikt i viktig kunnskap og erfaring i organisasjonen. Ingen av informantene nevner Reason sitt underpunkt til den lærende kultur når det gjelder evnen til å oppdage og reagere rasjonelt på diffuse faresignaler. Dette er med på å understreke et poeng som tidligere har blitt

trukket fram av informantene; at brannvesenet kan ha en tendens til å havne litt «bakpå» når det kommer til å oppdage faresignaler og tilpasse seg, som gjør at endringene ofte inntreffer etter at en uønsket hendelse har skjedd. Å være obs på faresignaler er viktig for å ha evnen til å forutse mulige scenarier og igangsette tiltak for å være beredt på disse. Informantene sine svar samsvarer delvis med Reason sine kjennetegn, og det medfører at informantene delvis kan svare ut om den lærende kultur på visse punkter.

5.2.8 Hvordan er evnen til å lære av erfaringer?

Kunnskapsdepartementet (2021, s 8) skriver at en god sikkerhetskultur kjennetegnes ved at sikkerhetstiltakene ivaretas av både ledelse og arbeidstakerne og at hendelser blir rapportert og læring prioriteres. Intervjuene viser at 13 av 15 informanter forteller at brannvesenet sin evne til å lære av tidligere hendelser som mindre bra og at det har et forbedringspotensial. Det blir trukket fram blant annet at man kun evaluerer innad i vaktlag eller kun i brigade, og det stort sett er de store hendelsene som vektlegges. En informant forteller: *«Ikke så veldig god. Det som gjerne skjer, er litt sånn erfaringsbasert. Man analyserer og evaluerer kun på brigaden. Alle som var med på hendelsen får være med. De som ikke var med lærer ikke noe av det»*. Det å lære av tidligere hendelser er avgjørende for å utvikle sikkerhetskulturen i riktig retning, og for å unngå at lignende hendelser skjer igjen. Svarene informantene trekker fram kan minne om en byråkratisk kultur hvor organisasjonen kun har fokus på sine egne avdelinger eller egne ansvarsområder (Westrum, 2014). Flere av informantene oppgir at det er tilfeldig hvem som lærer hva, og at mange av læringspunktene forblir innad i den enkelte brigaden. En lærende kultur kjennetegnes blant annet ved at kunnskapsdeling vektlegges på tvers av organisasjonen (Reason, 1997, s 218-219). Mangelen på erfaringsdeling som blir oppgitt av informantene kan tyde på at det er et behov for en felles plattform for læring både tvers av organisasjonen eller på tvers av ulike brannvesen. To av informantene er positive til brannvesenets evne til å lære av tidligere hendelser. En informant forteller: *«Jeg vil egentlig beskrive den som god. Det går på de evalueringene. Både rammen internt på laget, men også det som kommer fra andre lag via evalueringsrapporter. Der er det en standard mal som fylles ut etter større hendelser»*. Det er positivt å se informanter trekke fram erfaringsdeling som god når det kommer til å lære av de store hendelsene. Resultatene tyder imidlertid på at det er forbedringspotensiale når det kommer til å dele erfaringer og læringspunkter som blir erfart også i mindre hendelser på tvers av organisasjonen og ulike brannvesen.

5.2.9 Er det god nok opplæring i forhold til avviksrapportering?

Hensikten med rapportering er å lære av egne erfaringer for å unngå uønskede hendelser (Reason, 1997, s 195-205). Empirien viser at opplevelsen av opplæring rundt avviksrapportering er delt. Majoriteten beskriver den som både mangelfull og tilfeldig. Det er ingen lik opplæring hos noen av informantene. Noen får nøye opplæring, andre får ikke. Noen av informantene forteller det som at veien blir til mens man går og at de lærer når de gjør det for første gang. Det blir trukket fram at det ikke er noe kompetansekrav og det blir ikke kontrollert. Andre forteller at de har tekniske utfordringer som gjør at det terskelen for å rapportere blir høyere. Hensikten med å rapportere er for å lære av feil og for at unngå uønskede hendelser gjentar seg. Westrum (2014) trekker fram at generative organisasjoner jobber aktivt for å søke sikkerhetsrelatert informasjon, og at det er ønske om å bli best mulig. For å innhente denne informasjonen er det viktig at alle ansatte har god kjennskap til rutinene til å rapportere avvik, at meldekulturen i brannvesenet er god og at tilbakemeldingene som kommer inn blir verdsatt og oppmuntret. På den måten kan man sikre at avvik blir rapportert i stor nok grad til at det er mulig å kartlegge risiko og gjøre nødvendige tiltak for å forbedre sikkerheten. Svarene fra empirien tyder dermed på at brannvesenets opplæring i forhold til avviksrapportering ikke er god nok.

5.2.10 Hvordan er sikkerhetsfokuset til de ansatte?

Den britiske helse- og sikkerhetskommisjonen sin definisjon av sikkerhetskultur er: *«Sikkerhetskulturen til en organisasjon er et produkt av individets og gruppens verdier, holdninger, kompetanse og atferdsmønstre som bestemmer og forplikter organisasjonen sin metode og effektivitet rundt helse og sikkerhetsprogrammer»* (Reason, 1997, s 194). Alle informantene forteller at det medvirkes til sikkert arbeid, men at kvaliteten er varierende. Det er blant annet forskjell på sikkerhetsfokus hos de ansatte. En av informantene trekker fram at hvis lederen er flink til å ivareta sikkerheten sprer det seg til resten av vaktlaget. Det understreker viktigheten av at ledere går foran for å skape en god sikkerhetskultur. Samtidig så må alle bidra til å følge de sikkerhetsrutinene som er etablert. Det kommer fram gjennom intervjuene at det dannes egne subkulturer blant de ulike vaktlagene. Det betyr at i samme brannvesen kan ett vaktlag være gode på å ivareta sikkerhetsrutiner, men andre vaktlag kan ha mindre fokus på sikkerhet. En subkultur er en underart av en annen utbredt kultur (2023). Det kan ofte oppstå problemer knyttet til subkulturer ettersom det kan oppstå interessekonflikter og koordineringsproblemer mellom ulike subkulturer som skaper utfordringer med å framstå samlet utad (Jacobsen & Thorsvik (2020, s 138). Det at kulturen er så ulik i de ulike

vaktlagene byr på utfordringer når man skal kartlegge sikkerhetskulturen i brannvesenet som en helhet. Halvparten av informantene forteller at det er rutiner for å minne hverandre på sikkerhetstiltak, mens den andre halvparten forteller at det ikke er det. Under den deltagende observasjonen ble det gjennomført sikkerhetssjekk av bil og utstyr, men det ble ikke observert kontroll av hverandre eller at personellet minnet hverandre om andre typer sikkerhetstiltak. Observasjonen var dog kun av to dagers varighet og jeg kan dermed ikke konkludere med at disse tiltakene ikke gjøres regelmessig.

Av informantene blir det trukket fram at hver enkelt ansatt er flinke til å passe på hverandre, men at når det koker som verst så kan ting glippe og «skulle bare» blir en typisk holdning blant enkelte kollegaer. Brannvesenet er et beredskapsyrke der tid er essensielt for å redde liv og verdier. I intervjuene forteller flere brannkonstabler at verdien av å spare tid ute på et oppdrag i noen tilfeller prioriteres høyere enn å ivareta alle sikkerhetsregler. Jeg har fått inntrykk at det ikke er uvanlig å ta snarveier når det står om sekunder for å redde liv eller verdier. Dette kan byr på store utfordringer for sikkerhetskulturen. Det står om vanskelige dilemmaer som er høyst aktuelle for mannskapene i nødetater. Dette understreker betydningen av å øve og drille prosedyrer og rutiner slik at mannskapet sparer tid og mestrer samarbeidet innad i laget når tid er en avgjørende faktor. Tilstrekkelig fokus på øvelser kan bidra til å styrke sikkerhetskulturen.

5.2.11 Er det fokus på tilbakemeldinger?

Det skal være aksept for at en underordnet kan korrigere en overordnet, og at alle ansatte er åpne for innspill fra andre kolleger (Reason, 1997, s 218-219). I empirien forteller halvparten av informantene at det er rom for å korrigere noen av høyere rang. Andre trekker fram at det er utfordrende, spesielt for de nye eller konstablene. En informant forteller: «Det er nok ikke så veldig enkelt det for meg som konstabel. Det føler jeg ikke nødvendigvis er så lett for meg å gjøre». Det er avgjørende at alle kan bidra til utveksling av sikkerhetsrelatert informasjon. Hudson (et al., 2002, s 8-7) trekker fram patologisk kultur hvor verken ledelsen eller arbeidstakerne er informert, noe som resulterer at man unnlater å fortelle at noe er galt eller forneker at noe er galt. Det er viktig med tillit i en organisasjon for å avdekke feil slik at man kan utbedre dem. Det er positivt at flere av informantene opplever at de kan komme med innspill og korrigerer kollegaer uansett rang. Likevel skaper det utfordringer for sikkerhetskulturen hvis ikke hele mannskapet føler at de ikke kan melde i fra om feil eller korrigere noen av høyere rang.

Delte tilbakemeldinger fra informantene angående trygghet når kommer til å korrigere kollegaer kan tyde på at det fremdeles er en vei å gå for å oppnå en lærende kultur der alle føler seg komfortable med å delta i sikkerhetsarbeidet. Eventuelt kan det også bety at kulturen blant de deltakende brannvesenet varierer fra lag til lag eller har subkulturer der sikkerhetsfokuset varierer. Svarene fra informantene tydeliggjør at kulturen er ulik ut ifra vaktlagets og vaktleders væremåte og egenskaper.

I en generativ organisasjon så er arbeidstakerne aktivt involvert i å utvikle og forbedre sikkerhetsprosedyrer, og at det legges stolthet i å skape et trygt et arbeidsmiljø (Hudson, 2002, s 8-7). Alle informantene oppgir at de ønsker tilbakemeldinger og tar dem imot med åpne armer. En forteller: *«Jeg liker å si til meg selv at jeg skal si tusen takk og ja takk til kritikk og tilbakemeldinger som man kan lære å bygge seg på. Jeg tror jeg er god til å ta imot tilbakemeldinger og er veldig objektiv på det jeg får»*. Det er positivt at det er et ønske blant informantene om å delta i sikkerhetsarbeidet. Et viktig aspekt ved den lærende kulturen er at alle ansatte er åpne for innspill. Svarene som ble oppgitt i intervjuet tyder på dette, og er dermed med å forsterke inntrykket av at den lærende kulturen i brannvesenet er god på akkurat dette området.

I arbeidsmiljøloven står det gjennom medvirkningsplikten at arbeidstakeren skal medvirke blant annet i utforming, gjennomføring og oppfølging av virksomhetens systematiske helse-, miljø og sikkerhetsarbeid (Arbeidsmiljøloven, 2006 2-3). Empirien viser at ni av femten forteller at feil blir gjentatt uten korrigerende: *«Det kan nok forekomme, for eksempel når det kommer til håndtering av utstyr. Noen ting tror jeg kan bli gjentatt uten korrigerende. Det kommer an på den enkeltes sikkerhetsfokus»*. Svarene som blir oppgitt kan gi inntrykk av manglende medvirkning fra enkelte ansatte i det aktuelle brannvesen. Konsekvensen av dette er at risikoen for en uønskede hendelser øker når nødvendige sikkerhetstiltak ikke ivaretas. I Hudsons (2002, s 8-7) generative organisasjon er arbeidstakerne aktiv i sikkerhetsarbeidet og holder seg oppdatert på relevante sikkerhetsprosedyrer og retningslinjer. Svarene blant informantene tyder på at brannvesenet tidvis vurderer risiko opp mot konsekvens i forhold til sikkerhetstiltak. Faktorene som spiller inn kan være alvorlighetsgrad av en hendelse, tidskrisiske oppdrag eller utstyr. Seks av femten informanter forteller at man blir korrigert hvis feil gjentas. En informant forteller: *«Nei, det føler jeg at det blir påpekt hvis det er gjentakende ting som åpenbart er feil, så blir det tatt tak i»*. Svarene informantene gir er positiv på den måten at personell opplever at de blir korrigert eller selv korrigerer dersom feil gjentar seg. Samtidig viser empirien at mer enn halvparten opplever at feil gjentar seg, noe

som gir indikasjon for at dette er et forbedringspunkt i forhold til medvirkning og sikkerhetsarbeid i brannvesenet.

Oppsummert viser empirien at den lærende kulturen i brannvesenet er mangelfull. De har forbedringspotensial når det kommer til å lære av hendelser. Det deles for lite av erfaringer på tvers av organisasjonen. Til tross for at brannvesenet er gode til å ta læring av de store hendelsene er det manglende fokus på de mindre hendelsene. Det er også mangelfull opplæring på bruk av avvikssystemet, noe som bidrar til at ikke alle uønskede hendelser blir rapportert. Alle informantene medvirker til sikkerhetsarbeidet, men sikkerhetsfokuset varierer blant de ansatte. Noe positivt som kan trekkes ut fra intervjuene er at alle informantene oppgir at de er åpne for tilbakemeldinger.

5.3 Hvilke typer sikkerhetskultur preger brannvesenet?

I denne delen av diskusjonen ønsker jeg å diskutere hva slags type sikkerhetskultur som preger brannvesenet. Gjennom Westrum og Hudson sine perspektiver for ulike typer sikkerhetskultur så vil jeg se på empirien i lys av de ulike teoriene innenfor sikkerhetskultur.

5.3.1 Westrums informasjonsflyt i organisasjonen

I oppgaven har jeg valgt å diskutere de to typene kultur som ut fra empirien ser ut til å prege brannvesenet størst grad når det gjelder informasjonsflyt.

5.3.1.1 Patologisk kultur

Empirien viser noen trekk som kan minne om en patologisk kultur. Et kjennetegn er at ansvar unngås. I intervjuene kom det fram at enkelte ansatte ikke rapporterte avvik, med årsaker som “manglende tid” eller at de ikke ønsket merarbeid. Å ikke rapportere kan medføre at nødvendige endringer ikke blir gjort, fordi ansatte ikke tar seg tid eller prioriterer å melde fra. Manglende rapportering av avvik kan ses på som å unngå ansvaret for å medvirke til sikkerhetskulturen, og kan påvirke sikkerhetskulturen negativt.

En informant har opplevd å bli gjort narr av for å hyppig melde inn avvik, eller at personen man melder fra til har blitt hissig og aggressiv i forbindelse med avviksrapportering. Konsekvensen av dette kan være at informasjonsflyten stopper opp. Når ledelsen ikke mottar nødvendig informasjon om feil eller mangler har de heller ikke mulighet til å tilpasse og endre prosedyrer som ivaretar sikkerheten til mannskapene. Dette kan i verste fall være svært ødeleggende for sikkerhetskulturen. Et kjennetegn fra en patologisk kultur handler om at

budbringer blir tatt, og dette konkrete eksempelet som kommer fram i undersøkelsene tyder på at dette fremdeles forekommer i brannvesenet. Åtte av femten informanter svarer at man ble tidligere ble behandlet dårlig dersom man sa ifra, men at det nå er mer akseptabelt å melde avvik. Det tyder på at kulturen i brannvesenet tidligere var preget av en patologisk kultur, mens det nå er større aksept fra ledelsen for å melde fra om feil. En informant forteller om en stor bedring sammenlignet med bare for fem år siden, en annen forteller at hvis man sammenligner med halvannet til et år siden så oppleves det bedre nå. Det er positivt å se at kulturen de siste årene oppleves som bedre av de ansatte, noe som er med på å utvikle sikkerhetskulturen i positiv retning. Flere av svarene til informantene vitner om at brannvesenet har beveget mer i retning av en byråkratisk kultur i de seneste årene.

5.3.1.2 Byråkratisk kultur

Det finnes flere kjennetegn som kan tyde på at brannvesenet er preget av en byråkratisk kultur når det kommer til informantenes beskrivelse av sikkerhetsrelatert informasjon og informasjonsflyt. Det første kjennetegnet for en byråkratisk organisasjon handler at all sikkerhetsrelatert informasjon blir sendt gjennom standardiserte informasjonskanaler og i henhold til prosedyre. Flere av informantene trekker fram at det er veldig mye fokus på at informasjonsflyten skal «gå linjen» og diskuteres i laget før det går oppover. Dette kan bidra til at sikkerhetsrelatert informasjon kan stoppe opp og ikke blir delt videre i organisasjonen.

Et annet kjennetegn er at tanker og ideer stopper opp i organisasjonen. Det blir etterspurt tydeligere retningslinjer for hva som skal «gå linjen» eller ikke. Usikkerhet rundt hva som skal gå linjen resulterer i at informasjonsflyten blir preget av usikkerhet. De som mottar og behandler avvikene som meldes inn, har ikke nødvendigvis den samme forståelsen og interessene for følge opp avviket og implementere forbedringstiltak. Flere opplever derfor at det ikke blir fulgt opp når avviket er sendt. Andre bruker avvikssystemet som et bestillingsverk og en informant kjenner ikke til hvordan rapporteringsverktøyet brukes.

Et tredje kjennetegn handler om at budbringer blir forsømt. Når informasjonen «går linjen» kan dette medføre at informasjonen ikke kommer fram til de som skal behandle avviket. Flere trekker fram at man ikke blir hørt av personell i lederrollen, og det er ikke nødvendigvis deres plass å komme med tilbakemeldinger eller forbedringsforslag til den nærmeste leder. Det blir også trukket fram at man ikke får svar på enten forbedringsmelding eller avvik. Noen av informantene føler det er «nytteløst» å varsle, da det ikke medfører konsekvenser eller bidrar til endringer i prosedyrer. Det blir også trukket fram stigma knyttet til et åpent

avvikssystem som en grunn til at man ikke melder i fra. Flere av informantene forteller at mangel på gjennomgang av rutiner eller svar fra ledelsen går utover motivasjonen til å varsle. Dette tyder på at budbringeren blir forsømt.

Et fjerde kjennetegn handler om at feil eller forbedringer kun fører til lokale endringer. Dette kjennetegnes ved at man kun har fokus på sin egen avdeling. En informant forteller: *Man analyserer og evaluerer kun på brigaden. Alle som var med på hendelsen får være med. De som ikke var med lærer ikke noe av det*». Ved å kun gjennomgå feil eller dele erfaringer lokalt, så går resten av organisasjonen glipp av verdifull læring eller sikkerhetsrelatert informasjon som kan bidra til å forebygge ulykker eller å unngå nye uønskede hendelser.

5.3.2 Hudsons sikkerhetskultur

I dette kapitlet vil jeg diskutere hvor sikkerhetskulturen i brannvesenet kan plasseres på sikkerhetskultur-stigen ut fra empirien. Her har jeg tatt utgangspunkt i de punktene som preger brannvesenet mest. Jeg kunne diskutert alle punktene, men med tanke på oppgavens omfang er jeg nødt begrense diskusjonen til de mest framtreddende.

5.3.2.1 Reaktiv organisasjon

Empirien viser at to tredeler av informantene opplever sitt brannvesen som reaktivt. Et kjennetegn som blir trukket fram er at hvis en endring skal skje så må det skje en uønsket hendelse i forkant. Avviksrapportering blir fokusert på når en hendelse har skjedd. Det kommer i tillegg fram at hvis man skal få til en endring så må en eldre kar komme med innspillet, da det er mindre interesse for å ta imot innspill fra de yngre konstablene.

Et annet kjennetegn på en reaktiv organisasjon er at ledelsen vet om utfordringer, men at det ikke alltid oppleves at de bryr seg. I empirien er flere av informantene kritiske til hvordan forbedringsforslag blir tatt imot. Informantene forteller om at det kan presenteres ferdig løsninger som andre brannvesen har brukt med hell over lang tid, men det er ikke interesse for å ta det i bruk i deres brannvesen tross god erfaring og viten om at det kan komme til nytte. Det er med andre ord liten vilje til å gjøre endringer, til tross for at disse løsningene bidrar til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

5.3.2.2 Kalkulativ organisasjon

Et tegn på en kalkulativ organisasjon er at sikkerhet er i fokus, men gjennomføringsevnen er mangelfull. Flere av informantene trekker fram at de opplever at det er mangel på prosedyrer

og rutiner. Noen sier at de oppfatter det som om enkelte prosedyrer blir skrevet for å beskytte noen, men i liten grad er funksjonsbasert.

Et annet tegn som samsvarer med en kalkulativ organisasjon er når informantene trekker fram at når hendelsene skjer så kan man gjerne ta snarveier. En informant forteller: *Når vi er i innsats så er det nok ikke like stort fokus på sikkerhet. Hvis det haster på tid så tar ikke vi på oss eventuelt bukse ved bruk av motorsag, eller slurver mer med hørselvernet eller annet utstyr. Det er jo også veldig sånn individuelt og lagmessig styrt*». Informantene kjenner altså til rutinene, men utstyr droppes på oppdrag på grunn av at arbeidet er så tidskrittisk.

Et tredje kjennetegn på en kalkulativ organisasjon er at det er mangel på oppfølging av avvik og forbedringsmeldinger. Flere av informantene forteller at de ikke mottar tilbakemeldinger på avvik og forbedringsforslag, mens andre opplever ikke at de kan gi beskjed ettersom det er på deres plass.

Et fjerde kjennetegn er at prosedyrer blir bare lest en gang av arbeidsstyrken. En av informantene forteller om at det er mye utstyr og prosedyrer som skal gjennomgås. Det gjør at det kan ta flere år før man gjentar en prosedyre og gjør en ny gjennomgang. Dette kan tyde på kalkulativ organisasjon, fordi det går uhensiktsmessig lang tid mellom hver gjennomgang, som kan tyde på manglende sikkerhetsfokus. Samtidig har brannvesenet en enorm oppgaveportefølje som stadig utvider seg. Stadige endringer i samfunnet kan bidra til at det er utfordrende å følge opp rutiner regelmessig, da oppgaveporteføljen blir for omfattende. Samfunnsendringer kan med andre ord muligens påvirke brannvesenet i retning av en kalkulativ organisasjon, grunnet press på ressurser, utstyr og bemanning.

5.3.2.3 Oppsummering av hvilke typer sikkerhetskultur som preger brannvesenet

På bakgrunn av oppgavens omfang har jeg trukket fram og diskutert de kategoriene som preger brannvesenet mest. Oppsummert har brannvesenet tidligere vært preget av en patologisk kultur, noe som er laveste punkt i forhold til behandling av sikkerhetsrelatert informasjon. Informanter fortalte at rapportering av avvik tidligere ble dårlig tatt imot. Budbringer ble tatt og de rapporterte avvik fikk konsekvenser. Heldigvis oppgir flere av informantene at det har vært stor bedring når det kommer til behandling av de som varsler de seneste årene, og at de nå opplever at det er mer akseptert å varsle. Empirien viser at brannvesenet nå bærer størst preg av en byråkratisk tilnærming til behandling av sikkerhetsrelatert informasjon. Dette kjennetegnes ved at informasjonen skal gå linjen, og man ofte diskuterer problemstillinger innad i laget før det blir tatt videre.

Når empirien ses i sammenheng med Hudsons tilnærming til sikkerhetskultur preges brannvesenet i stor grad av en reaktiv og kalkulativ sikkerhetskultur. Flertallet av informantene mener at deres brannvesen er reaktivt, og påpeker at endring skjer etter at hendelsen har skjedd. Andre kjennetegn som bygger opp under brannvesenet som en reaktiv organisasjon er informantenes opplevelse av at ledelsen kjenner til utfordringer, men at endringer likevel ikke skjer. Den kalkulative kulturen i brannvesenet kjennetegnes ved at sikkerheten er i fokus, men gjennomføringsevnen er mangelfull. Informantene oppgir at prosedyrer og rutiner i liten grad er funksjonsbasert. Det understrekes ved mangelen på å følge opp avvik og forbedringsmeldinger, og ved at prosedyrer gjennomgås sjelden.

Hudson trekker fram at startpunktet for sikkerhetskultur er når den kalkulative sikkerhetskulturen er passert, og det er da man begynner å snakke om sikkerhetskultur, som tidligere vist i figur 5 (Hudson, 2002, s 8-5).

5.4 Hvordan kan sikkerhetskulturen forbedres?

I denne delen av diskusjonen ønsker jeg å diskutere hvordan sikkerhetskulturen i brannvesenet kan forbedres. Ved å sammenligne innsamlet data med teorien vil jeg komme med noen punkter for forbedring, som jeg mener at kan bidra til å forbedre sikkerhetskulturen i brannvesenet.

5.4.1 Hvordan kan sikkerhetskulturen forbedres?

Empirien viser at informantene har flere tanker om hva som kan forbedre sikkerhetskulturen. En generativ organisasjon kjennetegnes ved at ledelsen tar ansvar for å skape en god sikkerhetskultur ved å sikre klare retningslinjer og prosedyrer for sikkerhet (Hudson, 2002, s 8-7). Det første punktet som blir trukket fram er å jobbe med holdninger på lagsnivå, bedre rutiner, prosedyrer og konsekvenser for prosedyrebrudd. Det legges vekt på at ledere på lagsnivå må følge opp sikkerhetskrav og jobbe med holdninger innad i laget. Det er også viktig at sikkerhetsrutiner blir fult opp av de som skal gjøre arbeidet. Holdninger har stor påvirkning for sikkerhetskulturen. Ifølge kunnskapsdepartementet er det et lederansvar å lage gode rammebetingelser og strukturer for arbeid med sikkerhet og beredskap. Arbeidstakerne må vite hva som forventes av dem og har forståelse for hvorfor man har de forskjellige sikkerhetstiltakene (Kunnskapsdepartementet, 2021, s 8). Det er en nødvendighet at både lederne og de ansatte medvirker til å skape en god sikkerhetskultur. Det forutsetter en god kommunikasjonsflyt begge veier, mellom ledelse og beredskapsavdeling.

Et annet forbedringspunkt empirien trekker fram er avvikskultur. Det er et ønske å rette mer fokus på sikkerhetskulturen og få opp avviksrapporteringen for å skape en god systematikk rundt feil og forbedringer. En virksomhet som dokumenterer og har et avvikssystem som fanger opp, analyserer og sprer informasjon om alle uønskede HMS-avvik i organisasjonen, har en rapporterende kultur (Reason, 1997, s 185). En informant mener at alle bør så svar på avviksmeldinger, selv om ikke alt trenger å bli implementert. En annen informant mener at ledelsen i større grad må følge opp «det de preker». Det er viktig at arbeidstakerne ser nytten av å rapportere og dette oppleves som meningsfullt (Reason, 1997, s 195-205). Aven (et al., 2021) trekker fram at høypålitelige organisasjoner jobber kontinuerlig med å være årvåkne for alle endringer. De jobber for å skape tillit i alle ledd gjennom kommunikasjon og samarbeid på tvers i hele organisasjonen. En av informantene trekker fram luftfarten som et eksempel brannvesenet burde følge. Luftfart sammen med atomkraftverk og hangarskip er typiske eksempler på høy pålitelige organisasjoner (Engen, et al., 2017, s 170). Luftfarten kan trekkes fram som beste praksis innenfor den rapporterende kultur (Reason, 1997, s 197). De fem faktorene som Reason trekker fram fra luftfarten er i stor grad overførbart til brannvesenet. Disse faktorene gjenspeiler flere forbedringspunkter som empirien viser at brannvesenet kan jobbe videre med for å styrke sin sikkerhetskultur. De fem punktene peker på et anonymt avvikssystem, mulighet for konsekvenser, at det enkelt å rapportere, at tilbakemeldinger er nyttige og forståelige og at avvik blir behandlet av andre enn de som utøver sanksjoner. Dersom disse punktene implementeres i brannvesenets sikkerhetsarbeid, kan de bidra til å skape et klima for tillitt og øke motivasjonen for å rapportere.

Et tredje punkt informantene trekker fram er at de mener det er hensiktsmessig med økt fokus på informasjon og erfaringsdeling i organisasjonen. Det trekkes fram at det ikke er krav om å ta ting opp i felleskap. Det blir derfor tilfeldig hvem som lærer hva. Flere mener at det bør stilles krav til en plattform for erfaringsdeling slik at man kan analysere hendelser og sørge for tilstrekkelig opplæring. I HRO-er vektlegges erfaringslæring for at organisasjonen skal lære av feilene som har skjedd og hente kunnskap som bidrar til at de er forberedt på de neste hendelsene. Det er viktig å øke kompetansen og gjøre de ansatte mer årvåkne for hva som kan gå feil (Weick et al., 1999). Ved at brannvesenet jobber opp mot de sentrale prosessene for å oppfylle HRO-perspektivet, kan de bidra til å utvikle sikkerhetskulturen i riktig retning.

6 Konklusjon

Denne oppgaven har som hensikt å svare på problemstillingen «*Hvordan kjennetegnes sikkerhetskulturen i brann- og redningstjenesten?*»

Empirien viser at de ansatte i brannvesenet oppfatter sikkerhetskulturen som mangelfull og at man er på etterskudd i forhold til endringer i arbeidskrav og rutiner. Flertallet av informantene mener likevel at sikkerhetskulturen har forbedret seg mye i løpet av de siste årene. Den rapporterende kulturen i brannvesenet er mangelfull og det er rom for forbedring når det kommer til å skape en rapporterende kultur, der arbeidstakeren følger medvirkningsplikten og ledelsen legger til rette for et godt yringsklima. Kulturen i brannvesenet oppfattes som lite fleksibelt av informantene i de tre deltakerbrannvesenene. Det beskrives utfordringer med å tilpasse seg endrede krav fra omgivelsene, noe som henger sammen med stadig utvidede arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Flertallet opplever at brannvesenet har en delvis rettferdig kultur, og at de ansatte behandles likt. Den lærende kulturen i brannvesenet er mangelfull, og at det forbedringspotensiale når det kommer til å lære av hendelser og dele erfaringer på tvers av organisasjonen.

Informasjonsflyten i brannvesenet var tidligere preget av en patologisk kultur, der behandlingen av sikkerhetsrelatert informasjon ikke var et fokus. Nåtidens brannvesen har en mer byråkratisk kultur, som er preget av at endring skjer lokalt og informasjon skal gå linjen. Brannvesenet preges i størst grad av en kombinasjon mellom en reaktiv og kalkulativ organisasjon. Eksempler som at endringer skjer etter at ulykken har inntruffet vitner om en reaktiv kultur. Kjennetegn som bygger opp under brannvesenet som en kalkulativ organisasjon er at sikkerheten er et fokus, men mangler gjennomføringsevne. Oppfølgingen av avvik og forbedringsmeldinger er mangelfull og prosedyrer gjennomgås for sjelden.

Med utgangspunkt i funn fra denne masteroppgaven er det tydelig at brannvesenets sikkerhetskultur har rom for forbedring. Viktige punkter for å forbedre sikkerhetskulturen i brannvesenet er klare retningslinjer og prosedyrer for sikkerhet, økt fokus og opplæring i avviksrapportering og å sikre et godt yringsklima. Disse punktene kan bidra til økt medvirkning til sikkerhetsarbeidet, slik at virksomheten mottar kritisk informasjon om forbedringsområder i sin organisasjon.

6.1 Videre arbeid

6.1.1 Kvalitetssikring av rutiner og avvikshåndtering.

Etter å ha skrevet denne oppgaven sitter jeg igjen med et inntrykk av at det er store variasjoner i hvordan beredskapspersonellet oppfatter sikkerhetskulturen i brannvesenet. Virksomheten må arbeide for å oppnå et sunt yringsklima der ansatte føler det er rom for å melde i fra om feil, mangler eller farlige situasjoner. Mannskapenes tilbakemeldinger er verdifulle med tanke på å tilpasse rutiner og prosedyrer. Det vil styrke brannvesenets evne til å ivareta sikkerheten og være i forkant av hendelser. Det må etableres en felles forståelse for bruk og hensikt HMS-systemet. Empirien viser at det stor variasjon i opplæringen av avviksrapportering. Et mulig forbedringsforslag som kan styrke sikkerhetskulturen er å tilby en standardisert opplæring til alle ansatte, for å skape forståelse for hvorfor og hvordan det meldes. Empirien viser at det er viktig å legge til rette for anonym varsling, men desto viktigere å etablere en kultur der varsleren blir satt pris på. Felles gjennomgang av feil, prosedyrebrudd og uønskede hendelser kan skape viktig læring og rom for forbedring.

Flere av informantene utsetter å melde avvik, og man risikerer at avvik som burde blitt rapportert blir glemt. Da kan viktig sikkerhetsrelatert informasjon utebli for påtroppende vaktlag. God sikkerhetskultur avhenger av informasjonsflyten i en organisasjon. Det bør derfor oppfordres til at avvik eller forbedringsmeldinger meldes inn i løpet av samme vakt. Dette vil styrke evnen til å hente lærdom fra hendelser og implementere sikkerhetstiltak eller forbedre rutiner fortløpende.

Fremover vil flere nyansatte i brannvesenet komme fra den nye fagskolen for brann- og redning. Det kan påvirke sikkerhetskulturen i brann-Norge positivt, dersom fagskoleelevene i løpet av studiene oppnår økt kompetanse og kommer til brannvesenet med en styrket forståelse for viktigheten av å ha en god sikkerhetskultur.

6.1.2 Øke muligheten for erfaringsdeling

Det finnes per dags dato ingen standardisering knyttet til erfaringsdeling i brannvesenet i Norge. Individuelle brannvesen deler erfaringer i svært liten grad erfaringer på tvers av ulike brannvesen. Ved å skape en felles arena for erfaringsdeling kan ulike brannvesen ta læring av hverandre når det kommer til typiske utfordringer som alle møter på. Det kan være hensiktsmessig med tanke på ressurser og øving. DSB og Brann- og redningskolen kan være gode støttespillere som kan bidra med dette arbeidet

6.1.3 Større kjennskap til sikkerhetskulturen i brannvesenet

Denne oppgaven tar kun for seg tre store og veletablerte brannvesen sin sikkerhetskultur. Informasjonen som kommer fram i resultatene viser derfor kun et lite utvalg og er preget av hvilke informanter som stilte til intervju og deres erfaringer fra deres respektive brannvesen. Resultatene fra mine studier kan derfor ikke generaliseres til å gjelde hele brannvesenet i Norge. Det er derfor et tydelig behov for videre forskning på sikkerhetskulturen i brannvesenet. En anbefaling for videre kartlegging kan være å gjøre en nasjonal spørreundersøkelse til alle Norges brannvesen for å skape mer representative data, av større omfang og med langt flere informanter. En mer omfattende innsamling av data vil være mer overførbart til alle brannvesen. Resultatene fra en slik studie kan muligens avvike fra resultatene i denne oppgaven. DSB kan med fordel ta del i en slik kartlegging da deres innvirkning kan bidra til god spredning og oppslutning, ettersom de er nasjonal brannmyndighet.

Oppgaven tar ikke for seg deltidsbrannpersonell i brann-Norge. Deltidsansatte utgjør mesteparten av Norges brannpersonell. I et deltidsbrannvesen er det muligens mindre opplæring i avviksrapportering ettersom det er et større fokus på lovpålagte krav til øvelser og øvelser som skal styrke grunnkompetansen på det redningstekniske. I mindre brannvesen kan det muligens være færre ledd mellom mannskap og ledelse, slik at sikkerhetsrelatert informasjon i større grad når fram. Samtidig kan apparatet mangle økonomiske midler til å utbedre mangler. Det kan være en mulighet for at deltidsbrannvesen har mindre opplæring og kompetanse knyttet til temaet for oppgaven.

Oppgaven tar heller ikke for seg sommervikarer. Ut fra tidligere erfaringer har jeg inntrykk av at mange av vikarene ønsker videre arbeid i brannvesenet. De har et kort engasjement og ønsker derfor å skille seg ut på best mulig måte for å skape mulighet for å forlenge arbeidsforholdet. Det kan muligens medføre at varsling eller avviksrapportering ikke blir gjort ettersom at man ikke ønsker å få et negativt søkelys over seg.

Det er fremdeles mulighet for å kartlegge flere faktorer som påvirker sikkerhetskulturen. Videre trengs det mer forskning og undersøkelser av større omfang som gjør at resultatene kan generaliseres og være overførbart til hele brannvesenet. Jeg vil derfor anbefale andre å forske videre på brannvesenets sikkerhetskultur.

6.2 Begrensninger

En begrensning i forbindelse med undersøkelsene som er gjort i denne oppgaven er at deltakerbrannvesenene er noen av Norges største. Det må derfor tas høyde for at kulturen i større brannvesen kan variere fra mindre. I en organisasjon med flere ansatte kan være andre utfordringer knyttet til kommunikasjon, siden kommunikasjonen gjerne foregår mellom flere ledd. Dette kan føre til at beskjeder stopper opp og ikke når fram til mottakeren.

Tilbakemeldinger kan muligens mottas sjeldnere i store brannvesen enn små fordi antall avvik vil være flere i en stor organisasjon som gjør det mer krevende å håndtere og svare ut alle. Det kan påvirke informantenes oppfatning av om de blir lyttet til. Informasjonsflyten påvirker også organisasjonens evne til å fange opp feil og være i forkant av en hendelse. Hadde undersøkelsene blitt gjort blant mindre brannvesen, kunne funnene vært annerledes. I en organisasjon med færre ansatte vil veien til ledelsen være kortere. Et mulig utfall kan være at færre beskjeder «må gå linjen» og at kulturen dermed oppfattes som mindre hierarkisk. Størrelsen på et brannvesen kan derfor ha påvirkning på sikkerhetskulturen.

En annen faktor som kan ha påvirket resultatet er at jeg kun har intervjuet heltidsansatte i brannvesenet, mens majoriteten av ansatte jobber deltid. Heltidsansatte har sannsynligvis mer tid til opplæring og øvelser. Forutsetningen for å svare på spørsmål om sikkerhetskulturen er derfor annerledes. Svarene kunne vært annerledes dersom informantene var deltidsansatte. Det er vanskelig å vite om deltidsansatte er like godt kjent med avviksrapportering ettersom opplæringen kan differere fra heltidsansatte, og deltidsansatte er sjeldnere til stede på brannstasjonen. Det er et perspektiv som kunne vært interessante å se videre på.

En tredje faktor som i stor grad kan ha påvirket resultatet er at intervjuene var frivillig å delta på. De som velger å delta kan muligens ha sterkere meninger om sikkerhetskulturen. Dersom alle de ansatte ved stasjonen hadde stilt til intervju kan det hende at deres erfaringer hadde vært mindre preget av særs positive eller negative erfaringer og at resultatet derfor hadde blitt annerledes. Det er derfor ikke sikkert at de 15 informantene som svarte på spørsmålene er representative for hele brannvesenet. Det er likevel interessante funn som kommer fram blant informantene som har latt seg intervju. Jeg opplever at svarene som gis bør tas på alvor og at mulige forbedringsforslag bør drøftes i de tilfelle hvor enkelte svar er gjentakende eller har pekt tydelig i en retning som viser forbedringspotensiale.

Referanseliste:

Asker og Bærum brann og redning (ABBR). (Hentet 2023. 17. september). *Om ABBR*. Hentet fra <https://abbr.no/om-abbv-2/om-abbr/>

Arbeidsmiljøloven. (2006). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* LOV-2005-06-17-62. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Bergen kommune. (Hentet 2023. 17. september). *Om oss*. Hentet fra <https://www.bergen.kommune.no/omkommunen/avdelinger/bergen-brannvesen/om-oss/rapporter-et-utvalg>

Brann- og eksplosjonsvernloven, (2002). *Lov om vern mot brann, eksplosjon og ulykker med farlig stoff og om brannvesenets redningsoppgaver.* LOV-2002-06-14-20. Lovdata <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2002-06-14-20>

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (DSB). *Om brannstatistikk..* <https://www.brannstatistikk.no/brus-ui/about>

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2012). Veiledning til forskrift om kommunal beredskapsplikt. 978-82-7768-263-1. <https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/risiko-sarbarhet-og-beredskap/pdf-er/veileder-forskrift-kommunal-beredskapsplikt.pdf>

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2016). Samfunnets kritiske funksjoner. Hvilken funksjonsevne må samfunnet opprettholde til enhver tid? 978-82-7768-412-3 https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/kiks-2_januar.pdf

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2019). Analyser av krise scenarioer. Alvorlige hendelser som kan ramme Norge. 978-82-7768-472-7. https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/rapporter/p1808779_aks_2018.cleaned.pdf

Grønmo, Sigmund (2021. 10. mai). *Forskningsmetode – Samfunnsvitenskap*. I store norske leksikon. Hentet 16. mai. 2023 fra https://snl.no/forskningsmetode_-_samfunnsvitenskap

Grønmo, Sigmund (2020. 30. oktober). *Deltakende observasjon*. I Store norske leksikon. Hentet 16.mai. 2023 fra https://snl.no/deltakende_observasjon

Internkontrollforskriften. (1997). *Forskrift om systematisk helse-, miljø og sikkerhetsarbeid i virksomheter*. FOR-1996-12-06-1127. Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1996-12-06-1127>

Gjelland. M. (2019. 1. Juli). DSB bekymret: Brannvesenet er ute på stadig mer helse. *NRK*.

https://www.nrk.no/norge/dsb-bekymret_-brannvesenet-er-ute-pa-stadig-mer-helse-1.14607499

Hjetland. G. B et al. (2013. 4. November). Mann frå Sør-Sudan stod bak trippeldrapa på bussen. *NRK*. <https://www.nrk.no/vestland/mann-fra-sor-sudan-stod-bak-drapa-1.11337924>

Hudson, P. (2002). Safety culture – Theory and Practice.

<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/p010445.pdf>

Jacobsen, D. I & Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget

Jacobsen. J. H, Tønnesen. S. T, Akre. S. (2022. 20.august). Krever bedre opplæring – slik svarer justisministeren. *TV2*. <https://www.tv2.no/nyheter/innenriks/krever-bedre-opplaering-slik-svarer-justisministeren/14807201/>

Johannesen, M. S. S. (2022. 16. August). Frykter brannberedskap i Norge blir svekket. *NRK*.

<https://www.nrk.no/rogaland/mener-brannberedskapen-blir-svekket-av-unodvendige-utrykninger-1.16056242>

Johannesen, A., Tufte, P. A, Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4utg). Abstrakt forlag

Kunnskapsdepartementet. (2021). Styringsdokument for arbeidet med sikkerhet og beredskap i Kunnskapsdepartementets sektor. *Regjeringen*.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/styringsdokument-for-arbeidet-med-samfunns-sikkerhet-og-beredskap-i-kunnskapssektoren/id2512037/?ch=4>

Næringslivets hovedorganisasjon. (NHO) 27.10.2023. *Sikkerhetskultur*. Hentet fra:

<https://arbinn.nho.no/hms/sikkerhet-og-beredskap/sikkerhet/sikkerhet/sikkerhetskultur/>

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. (NTNU). *Organisasjonskultur for ledere*.

Hentet fra: <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere>

NOU 2012:8 Ny utdanning for nye utfordringer – helhetlig utdanningsmodell for fremtidig personell i brannvesenet. *Regjeringen*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-8/id673322/?ch=3>

NOU 2023: 17. (2023). Nå er det alvor – rustet for en usikker fremtid. *Regjeringen*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/4b9ba57bebae44d2bebfc845ff6cd5f5/no/pdfs/nou202320230017000dddpdfs.pdf>

Oslo kommune. (Hentet 2023. 17. september). *Brann- og redningsetaten*. Hentet fra <https://www.oslo.kommune.no/etater-foretak-og-ombud/brann-og-redningsetaten/#gref>

Rake, Eivind L. (12. januar. 2023). *Brannvesen*. I Store norske leksikon. Hentet 16 mai. 2023 fra <https://snl.no/brannvesen>

Reason, James (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Aldershot: Ashgate.

Ruud, E (2023. 13. februar). *Subkultur*. I Store norske leksikon. Hentet 18. september 2023. <https://snl.no/subkultur>

Petroleumstilsynet. *Hms og kultur*. <https://www.ptil.no/contentassets/9642e5ca1bb14023b4f59283d703f868/hmskulturnorsk.pdf>

Pressemelding, 118- 2022. (2022. 10. november). Regjeringen med helhetlig gjennomgang av brann- og redningsområdet. *Regjeringen*. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringen-med-helhetlig-gjennomgang-av-brann-og-redningsområdet/id2946779/>

Sagberg, Ingvild. (2022, 24. november). *Organisasjonskultur*. I Store norske leksikon. Hentet 16. mai 2023 fra <https://snl.no/organisasjonskultur>

St.meld. nr. 7 (2001 – 2002) Om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomhet. *Det kongelige arbeids- og administrasjonsdepartementet*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2001-2002-/id134387/?ch=3>

Skogstad, M., M. Skorstad, A. Lie, H. S. Conradi, T. Heir, og L. Weisæth. «Work-related post-traumatic stress disorder». *Occupational Medicine* 63, nr. 3 (1. april 2013): 175–82. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqt003>.

Weick K. E, Sutcliffe K. M. og Obstfeld. R.S. Sutton and B.M. Staw (eds), *Research in Organizational Behavior*, Volume 1 (Stanford: Jai Press, 1999), pp. 81–123. Hentet fra

<http://wendynorris.com/wp-content/uploads/2018/08/Weick-et-al-2008-Organizing-for-High-Reliability-Processes-of-Collective-Mindfulness.pdf.pdf>

Figurer:

Figur nr. 1. Schein S. (1987). Kulturnivåer. <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere>

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til deltakere

Informasjonsskriv til deltakere

Forskningsprosjekt – Sikkerhetskultur i Brannvesenet

Til deg som ønsker å delta i forskningsprosjektet om sikkerhetskulturen i brannvesenet. Dette informasjonsskrivet gir deg informasjon om forskningsprosjektet og hva din deltakelse innebærer.

Tusen takk for at du ønsker å bidra til min masteroppgave i Risikostyring og Sikkerhetsledelse ved Universitetet i Stavanger (UiS). Dette vil være min avsluttende del av studien, og jeg har som ønske å bidra til å forbedre sikkerhetskulturen i yrket.

Denne studien er utarbeidet ved Universitetet i Stavanger i samarbeid med Bergen Brannvesen, Asker og Bærum Brann og Redning og Oslo Brann- og Redningsetat.

Veiledning vil bli gjort av Eivind L. Rake ved Universitetet i Stavanger (UiS).

Formål

I pressemeldingen til den helhetlige gjennomgangen brann- og redningstjenesten som gjennomføres nå i 2023 beskrives det at oppgavene og kravene til innsatsevne til brann- og redningstjenesten er økt. Brannvesenet må regne med at de i større grad må innstille seg på mer krevende oppgaver i samvirke med andre nødetater og beredskapssetater

Den store utviklingen og de økte kravene til brannpersonell er sentrale elementer som kan bidra til å påvirke sikkerhetskulturen i brannvesenet negativt. Av den grunn er det interessant å undersøke hvordan sikkerhetskulturen i brannvesenet er, og eventuelt hvordan sikkerhetskulturen kan forbedres.

I denne studien ønsker jeg å undersøke hvordan sikkerhetskulturen i brann og redningstjenesten er, og problemstillingen til oppgaven er som følger: «*Hva kjennetegner sikkerhetskulturen i brannvesenet?*»

Studiedesign

Du er blitt forespurt om delta fordi du arbeider i et av samarbeidsbrannvesenene som inngår i denne studien, og jobber i beredskapsavdelingen.

Du vil delta på et semistrukturert-intervju hvor man sitter alene med forsker, og svarer ut en intervjuguide og eventuelle oppfølgingsspørsmål. Intervjuet har en varighet på et sted mellom 20 og 40 minutter.

Du vil delta på et semistrukturert-intervju hvor man sitter alene med forsker, og svarer ut en intervjuguide og eventuelle oppfølgingsspørsmål. Intervjuet har en varighet på et sted mellom 20 og 40 minutter.

Det vil bli foretatt lydopptak av intervjuet og det vil i ettertid transkriberes. Svarene som er avgitt i intervjuet vil bli analysert og satt opp mot andre informanters svar. Det vil ikke være mulig å spore informasjon i prosjektet til deg.

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.

Personvern

Alle opplysninger om deg vil bli behandlet konfidensielt og være anonyme. Rå-informasjon og data vil kun bli behandlet av student, og informantenes navn vil ikke bli nevnt i noen notater eller i oppgaven. Det vil ikke bli stilt spørsmål som berører sensitive personopplysninger. Den eneste personsensitive dataen som lagres er stilling og antall år i yrket.

NSD- Norsk senter for forskningsdata har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

All rå-data vil slettes ved innlevering av masteroppgaven den 31.10.2023.

Dine rettigheter

Du har rett til:

1. Innsyn i hva som er notert i intervjuet.
2. Få mulighet til å rette hva som er notert i intervjuet.
3. Å få slettet personopplysninger om deg
4. Å sende klage til Datatilsynet om behandling av dine personopplysninger

Om du har noen spørsmål angående studien eller ønsker å benytte deg av rettighetene dine kan du kontakte:

Student: Eivind Holm Nøttveit på 99538291 eller elvino@live.no.

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Sikkerhetskulturen i brannvesenet*» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- Jeg har lest informasjonsskrivet om studien og ønsker å delta i *semi-strukturert intervju* i studien «*Sikkerhetskulturen i brannvesenet*»

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide

Introduksjon av forsker og studien

I henhold til den informasjonen som står skrevet i «informasjonsskrivet til deltakerne».

- Introduksjon av forsker.
- Felles gjennomgang av informasjonsskrivet.
- Informasjon om rettigheter

Del 1 - Generelle spørsmål om virksomheten

1. Hva er din rolle i brannvesenet?
2. Hvor lenge har du jobbet i virksomheten?
3. Hvordan vil du beskrive ordet sikkerhetskultur?
4. Hvordan vil du beskrive sikkerhetskulturen i ditt brannvesen?
5. Hva er god sikkerhetskultur?
6. Hva er rutinen hvis det skjer en uønsket hendelse?
7. Hva mener du er årsaken til de uønskede hendelsene?
8. Opplever du din organisasjon som reaktiv eller proaktiv?
9. Hvordan arbeider dere med å forutse utvikling eller uønskede hendelser?

Del 3 - Rapporterende kultur

10. Har du rapportert avvik?
Oppfølgingsspørsmål: Hvorfor/hvorfor ikke
11. Har du opplevd hendelser som burde vært rapportert?
Oppfølgingsspørsmål: Hvis ja, hva skjedde og hvorfor/hvorfor ble det ikke rapportert?
12. Hvordan er det for deg å rapportere en hendelse?
13. Hvordan oppfordrer ledelsen deg til å rapportere avvik?
14. Hvordan oppfordrer kollegaer deg til å rapportere avvik?
15. Hvordan behandler organisasjonen personer som avdekker uheldige forhold?
16. Opplever du at varsleren blir satt pris på?

18. Opplever du at varsleren blir satt pris på?

Del 4 - Rettferdig kultur

1. Hva kjennetegner en rettferdig kultur?
2. Opplever du din organisasjon som rettferdig?
3. Hvilke konsekvenser får positive handlinger?
4. Hvilke konsekvenser får negative handlinger?
5. Opplever du at du og dine kollegaer behandles likt?
6. Hva tenker du at kan gjøres for at det blir mer rettferdig?

Del 5 - Fleksibel kultur

1. Hva kjennetegner en fleksibel kultur?
2. Opplever du din organisasjon som fleksibel?
3. Har du kommet med forbedringsforslag? I så fall hvilke?
4. Hvordan blir forbedringsforslag tatt imot?
5. Hva kan gjøres for at organisasjonen din blir mer fleksibel?

Del 6 - Lærende kultur

1. Hva kjennetegner en lærende kultur?
2. Hvordan vil du beskrive brannvesenet sin evne til å lære av tidligere hendelser?
3. Beskriv opplæringen i brannvesenet med tanke på avvik?
4. Er det forskjell på sikkerhetsfokus hos de ansatte?
5. Medvirker de ansatte til sikkert arbeid?
6. Har dere rutiner for å minne hverandre på sikkerhetstiltakene?
7. Er det rom for å korrigere noen av høyere stilling/rang?
8. Hvordan blir disse tilbakemeldinger tatt imot?
9. Hvordan tar du imot innspill fra andre?
10. Blir feil gjentatt uten korrigerende?

Del 7 - Avsluttende spørsmål

- Hvordan mener du at ditt brannvesen kan forbedre sikkerhetskulturen?

Vedlegg 4: Observasjonsskjema

Observasjonsskjema – Sikkerhetskultur i brannvesenet

Tid: August 2023
Brannvesen: Bergen

Beskrivelse av dag 1

Beskrivelse av dag 2

Rapporterende kultur

Hvordan ble avvik rapportert gjennom dagen?

Hvordan ble det oppfordret av ledelse eller ansatte om å rapportere avvik?

Hvordan behandlet virksomheten personen som rapporterte avvik?

Lærende kultur

Hvordan jobbet virksomheten med å lære fra tidligere hendelser?

Hvordan var sikkerhetsfokuset hos de ansatte?

Hvordan ble innspill tatt imot?

Rettferdig kultur

Hvordan ble positive handlinger tatt imot?

Hvordan ble negative handlinger tatt imot?

Ble alle behandlet likt?

Fleksibel kultur

Kom det forbedringsforslag i løpet av dagene?

Hvordan ble forbedringsforslag tatt imot?

Andre forhold