

UiT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Institutt for Ingeniørvitenskap og Sikkerhet

Sikkerhetskultur hos fotballklubber

En studie av frivillighets- og deltidsarbeids påvirkning på sikkerhetskultur

—
Jonas Holmberg Gulbrandsen

Masteroppgave i Samfunnssikkerhet, fordypning i sikkerhet og beredskap i nordområdene

Juni 2017

Antall ord: 23626



Forord

Denne masteroppgaven representerer slutten på mitt mastergradsstudium i *Samfunnssikkerhet; med fordypning i sikkerhet og beredskap i nordområdene*. Oppgaven er skrevet ved Institutt for Ingeniørvitenskap og Sikkerhet på Universitet i Tromsø. Det har vært en lærerik, spennende og krevende prosess som har gitt meg innsyn i hvordan en stor europeisk fotballklubb forholder seg til sikkerhet. Å dra på fotballkamp vil aldri bli det samme igjen etter denne oppgaven.

Det er mange som fortjener en takk. Først og fremst vil jeg få gi en stor takk til min veileder, Maria Hammer for alle gode råd og innspill. Jeg vil videre takke samtlige respondenter i Abc Fotballklubb for at de har tatt seg tid til å stille opp til intervju. Sikkerhetssjefen fortjener en ekstra takk for å la meg få innpass i klubben. I tillegg er det spesielt en av stewardene som har vært til stor hjelp og fortjener en ekstra takk. Jeg må også få takke sikkerhetssjefen i Rosenborg Ballklubb for at han lot meg gjennomføre en forundersøkelse hos dem.

Tusen takk til alle medstudenter og da spesielt de på masterkontoret. Det har vært en fornøyelse å dele kontor med dere, og jeg håper vi møtes igjen som arbeidskollegaer.

Jeg vil til slutt få takke familie og venner for motivasjon og støtte. En hjertelig takk til kjæresten min Fanny, som har holdt ut i Oslo.

Tromsø 22.06.2017.

Jonas Holmberg Gulbrandsen

Sammendrag

Fotballstadioner har ved flere anledninger vært utsatt for uønskede hendelser der fravær av sikkerhetskultur har blitt omtalt som en hovedårsak til hvordan hendelsen kunne oppstå. Denne oppgaven undersøker sikkerhetskulturen ved en stor europeisk fotballklubb som spiller på en stadion med en kapasitet på over 35 000 mennesker. På bakgrunn av at flere tusen mennesker er samlet på et lite avgrenset område er det stort behov for stewards (sikkerhetsvakter), men som følge av få arrangement er det ikke mulig å ha disse ansatt på heltid. I oppgavens fotballklubb jobber samtlige stewards frivillig. Dermed har oppgaven i tillegg til å studere sikkerhetskulturen, undersøkt hvordan deltid og frivillighet påvirker sikkerhetskulturen. Oppgavens problemstilling er: *I hvilken grad har Abc Fotballklubb en god sikkerhetskultur, og hvordan påvirkes den av at majoriteten av de ansatte jobber frivillig og deltid?*

Problemstillingen har blitt besvart gjennom et case-studie der det har blitt foretatt kvalitative intervju, observasjoner og dokumentanalyse. Empirien har blitt drøftet opp mot et teoretisk rammeverk der sikkerhetskultur har blitt belyst gjennom teorier som blant annet omhandler informert kultur, informasjonsflyt, trening, og hvordan deltid og frivillighetsarbeid påvirker sikkerhetskulturen i en organisasjon.

Det eksterne lovverket legger ikke opp til god sikkerhetskultur i oppgavens fotballklubb. Derimot har ledelsen en sterk forpliktelse til sikkerhet noe som legger grunnlaget for god sikkerhetskultur. Basert på fotballklubbens organisatoriske strukturer og ledelsens håndtering av elementer som informasjonsflyt, rettferdighet, organisatorisk fleksibilitet, læring og trening har fotballklubben en informert kultur og blir kategorisert som en proaktiv organisasjon. Dette peker i retning av at organisasjonen har god sikkerhetskultur. Det er samtidig flere svakheter og utfordringer med sikkerhetskulturen i fotballklubben.

Noen av disse utfordringene er knyttet til deltidsarbeid og frivillighet. Deltidsarbeid påvirker sikkerhetskulturen i form av mangelfull tid til utvikling og ivaretagelse av god sikkerhetskultur. Mindre tid til trening, kommunikasjon, og sosialisering fører til utfordringer for sikkerhetskulturen. Fotballklubbens sikkerhetsavdeling tar med seg sine deltidsansatte og frivillige på en årlig treningstur til Syden. Gjennom sosialisering og trening tyder mye på at oppholdet i Syden fører til høyt tillitsforhold mellom de ansatte og en forpliktelse til sikkerhet, noe som dermed begrenser utfordringene knyttet til deltidsarbeid. Samtidig er det

alltid noen som ikke får dratt på disse turene, noe som er en av konsekvensene av frivillig arbeid.

Frivillighet utfordrer hva ledelsen kan forvente av stewardens oppmøte. Familie og primærjobb er faktorer som påvirker de frivilliges forpliktelse og mulighet til å delta på treningsturer og jobbe som steward. På hverdager er det derfor spesielt vanskelig å jobbe frivillig som følge av andre forpliktelser. Summen av dette utfordrer sikkerhetskulturen ved at det er ingen garanti for at de ansatte deltar på treningsturer eller kommer på jobb. Frivillige er også ofte slitne etter å ha vært på arbeid hos primærarbeidsgiveren noe som kan legge begrensninger på deres innsats og evne til å håndtere uønskede hendelser. Dermed risikerer fotballklubben å ha uopplagte ansatte noe som kan begrense informasjonsflyten og evnen til å identifisere uønskede hendelser. Samtidig frigir frivillighet økonomiske midler som kan bli investert i sikkerhetskulturen.

Innhold

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling.....	3
1.2	Avgrensning.....	3
1.3	Tidligere forskning	3
1.4	Oppgavens oppbygging	4
1.5	Begrepsavklaring og forkortelser	4
1.6	Presentasjon av Abc Fotballklubb	5
2	Teori	10
2.1	Innledning.....	10
2.2	Sikkerhetskultur som del av organisasjonskultur	10
2.3	Sikkerhetskultur.....	12
2.3.1	God sikkerhetskultur	14
2.4	Deltid og frivillighet som påvirkningselementer i sikkerhetskultur	20
2.4.1	Deltid.....	20
2.4.2	Frivillighet.....	21
2.5	Oppsummering av teori	22
3	Metode.....	23
3.1	Forstudie og problemstilling.....	23
3.2	Forskningsdesign	24
3.2.1	Forskningsstrategi	24
3.2.2	Case-studie	25
3.2.3	Valg av metode.....	25
3.2.4	Utvalg	26
3.2.5	Datainnsamling.....	27
3.3	Validitet og reliabilitet.....	32
3.3.1	Validitet.....	32
3.3.2	Reliabilitet	33
3.4	Forskningsetikk og praktiske tanker.....	34
4	Empiri.....	37
4.1	Opplæring, trening og oppfølging	37
4.1.1	Opplæring.....	37
4.1.2	Trening	38
4.1.3	Oppfølging	39
4.2	Kommunikasjon.....	40
4.2.1	Arrangementskommunikasjon	40

4.2.2	Lærende kommunikasjon	41
4.3	Ledelsens forståelse av sikkerhet og læring	43
4.3.1	Læring	43
4.3.2	Sikkerhet.....	43
4.3.3	De ansattes oppfattelse av lederen	43
4.4	Deltid og frivillighet	44
4.4.1	Deltid.....	44
4.4.2	Frivillighet.....	45
4.4.3	Nedgang i frivillige	47
4.4.4	Innleid mannskap	48
5	Drøfting	50
5.1	Trening.....	50
5.2	Informert kultur og informasjonsflyt	52
5.2.1	Rapporterende kultur.....	52
5.2.2	Rettferdig kultur	55
5.2.3	Fleksibel kultur.....	55
5.2.4	Lærende kultur	56
5.2.5	Informert kultur og generativ organisasjon?	57
5.3	Deltid og frivillige	59
5.3.1	Empiriske avgrensninger.....	59
5.3.2	Tillit.....	59
5.3.3	Innleid mannskap	61
5.3.4	Forpliktelse.....	61
5.3.5	Økonomisk gevinst av frivillighet.....	64
6	Konklusjon	66
6.1	Videre forskning	66
7	Litteraturliste	68
7.2.	Anonymisert litteraturliste	74

Figurliste

Figur 1. Organisasjonskart for Abc Fotballklubb	7
Figur 2. Start på god sikkerhetskultur	19
Figur 3. Organisatoriske nivå	27
Figur 4. Abc Fotballklubb plassert i start på god sikkerhetskultur	59

Tabell

Tabell 1. Oppgavens oppbygging	4
Tabell 2. Oversikt over intervjuede respondenter	30
Tabell 3. Oversikt over dokumenter	32

1 Innledning

Fotballstadioner har ved flere anledninger vært utsatt for uønskede hendelser. I 1989 ble 96 personer trampet i hjel som følge av at Hillsborough Stadion i Sheffield, England, ble overfylt av mennesker. I 1985 omkom 56 mennesker under en brann på hjemmebanen til Bradford City i England. Dette er bare to av mange dødelige ulykker forbundet med fotballkamper de siste tiårene. Dårlig sikkerhetskultur blir trukket frem som en hovedårsak til disse uønskede hendelsene (Elliott & Smith, 2006). Fraværet av god sikkerhetskultur gjaldt ikke enkeltklubber, men hele fotballindustrien.

I løpet av 1990-tallet ble det gjennomført en rekke tiltak for å bedre sikkerheten ved fotballstadioner i Europa. Ståplasser ble byttet ut med sitteplasser, treverk ble erstattet med betong og gjerdene ved banen ble gjort om til stewards (sikkerhetsvakter). Dermed ble det færre mennesker på stadion, sannsynligheten for brann skulle reduseres og det skulle bli enklere å bruke banen som evakueringsområde. Selv om sikkerheten ved europeiske fotballstadioner har blitt bedre siden de uønskede hendelsene på 1980-tallet (Elliott & Smith, 2006), har det vært flere nesten-ulykker som ligner på ulykkene ved Hillsborough og Bradford. I 2007 ble for mange tilskuere presset sammen i et lite hjørne på Stade Felix Bollaert i Lens, Frankrike. Dette førte til at flere mennesker ble klemt og mange av de som forsøkte å rømme ble utsatt for vold av stewardene som følge av at de var bortesupportere (Frosdick, 2009). I 2008 tente flere supportere på dopapir som de hadde tatt med seg inn på hjemmestadion til Groningen i Nederland. Brannen kom ut av kontroll, noe som førte til evakuering av tilskuerne. Flere av de evakuerte forsøkte å rømme inn på banen, men ble hindret av et pleksiglass som hadde til hensikt å skille stadion og banen. Heldigvis ble kun et fåtall skadet (Frosdick, 2009). Utenfor Europa er det stadig ulykker ved fotballstadioner som krever menneskeliv. I 2012 omkom 79 mennesker under en fotballkamp i Egypt da supportere fra et av lagene stormet banen og angrep motstanderlagets supportere med kniver og stein (Montague, 2012). I etterkant hevdet flere av tilskuerne at militæret, som hadde ansvaret for sikkerheten, lot supporterne gå til angrep (Michael, 2012). Senest 29. mai 2017 ble fire mennesker trampet i hjel som følge av en overfylt stadion under en fotballkamp i Honduras (Bentsen, 2017).

De siste to årene har hyppigheten av tilsiktede handlinger som terrorisme økt ved fotballarenaer i Europa. Under terrorangrepene i Paris, 13. november 2015, forsøkte en selvmordsbomber å ta seg inn på Stade de France, der 80 000 mennesker bevitnet kampen

mellom Frankrike og Tyskland (Galily, Yarchi, Tamir & Samuel-Azran, 2016). Under Europamesterskapet i fotball for herrer i 2016 var risikoen for terrorangrep stor og mange land advarte sine borgere mot å dra til mesterskapet (Walton, 2016).

Det dødeligste terrorangrepet mot fotballen på europeisk jord kom i Istanbul 2016, da 38 mennesker omkom og 155 ble skadet da en bilbombe og en selvmordsbombe gikk av like utenfor Vodafone Arena (Damon, Blau & Ellis, 2016). Det er flere grunner til at fotballkamper blir ansett som et naturlig terrormål. For det første er det mange mennesker tilstede, noe som fører til fare for tap av mange menneskeliv. Større fotballkamper blir overført direkte til millioner av mennesker over hele verden, noe som gir en unik mulighet for publisitet. Et terrorangrep ville trolig skremt mange mennesker fra å dra på fremtidige kamper, noe som er kjernen i fenomenet terrorisme (Galily et al. 2016). Et siste moment er at kamptidspunktet som oftest er klart i god tid, noe som gir terrorister forutsigbarhet til å planlegge. I tillegg generer fotball enorme inntekter til samfunnet. Skatteinntektene fra den øverste ligaen i England finansierer 90 % av politistyrken i Wales og England (Ernst & Young, 2015). Et terrorangrep vil dermed potensielt skade en god inntektskilde for samfunnet.

Denne oppgaven har ikke noe spesifikt fokus på terrorisme, men det aktualiserer oppgaven og nødvendiggjør behovet for dette studiet. Frostdick (2009) påpeker at det foreligger mye forskning av kombinasjonen sikkerhet og fotball, men at fokuset har vært på læring etter uønskede hendelser. Derimot er forskning av dagens sikkerhetssituasjon understudert (Frostdick, 2009). Moore, Stokes & Scott (2016) hevder det er svært vanskelig å få innpass i større fotballklubber som følge av deres mange forespørsler om samarbeid og høy sosial status. Ved å studere sikkerhetskulturen hos en fotballklubb har denne oppgaven til hensikt å være et bidrag i et aktuelt, men samtidig understudert forskningsområde.

For fotballklubber er det tilnærmet umulig å ha fulltidsansatte stewards. Med mellom 18 og 30 hjemmekamper i året og ofte behov for flere hundre stewards til hver kamp, er det verken økonomi eller arbeidsmengde til å ha fulltidsansatte (Hall, Walter, Marciani & McGee, 2012). Av den grunn har oppgaven til hensyn å undersøke hvilken effekt deltidsarbeid har på sikkerhetskulturen. Videre er frivillighet helt essensielt for idretten og fotballen. Under de olympiske leker i Sydney, 2000, var det 61 000 frivillige som bidro til at arrangementet ble vellykket Hall et al. (2012). Oppgaven vil derfor også studere hvordan frivillighet påvirker sikkerhetskulturen i en organisasjon der majoriteten av de ansatte er frivillige.

1.1 Problemstilling

Denne oppgaven har som formål å svare på følgende problemstilling:

I hvilken grad har Abc Fotballklubb en god sikkerhetskultur, og hvordan påvirkes den av at majoriteten av de ansatte jobber frivillig og deltid?

Problemstillingen kan bli delt i to deler. 1. *I hvilken grad har Abc Fotballklubb en god sikkerhetskultur?* 2. *Hvordan påvirkes den av at majoriteten av de ansatte jobber frivillig og deltid?*

Problemstillingens første del vil bli belyst ved å se på de organisatoriske strukturene i form av Reason sin *informerte kultur*, Westrum sin teori om *informasjonsflyt*, og *trening* fra Westrum og Adamski. Den siste delen av problemstillingen vil fokusere på hvordan faktorene *deltid* og *frivillighet* påvirker tillit og forpliktelse som er underliggende elementer i en sikkerhetskultur.

1.2 Avgrensning

Denne oppgaven tar kun for seg Abc Fotballklubbs sikkerhetsavdeling. Dette kan være en svakhet med oppgaven som følge av at den ikke undersøker den øvrige ledelsen og organisasjonen sin sikkerhetskultur. Samtidig var det en nødvendig avgrensning som følge av begrenset tid, ressurser og valg av metode.

Det er ifølge Schein (2010) ikke mulig å få en fullstendig forståelse av en kultur. Av den grunn vil belysningen av Abc Fotballklubbs kultur være basert på min begrensede forståelse av deres kultur.

I denne oppgaven blir sikkerhetsklima forstått som en del av sikkerhetskultur. Dette blir støttet av Cooper & Phillips (2004), og Cox & Cheyne (2000) som hevder sikkerhetsklima er en indikator på sikkerhetskultur.

Oppgaven undersøker hvordan deltidsarbeid påvirker sikkerhetskulturen ved Abc Fotballklubb. Det er viktig å påpeke at dette studiet kun tar for seg personer som har en fulltidsjobb ved siden av den frivillige deltidsjobben.

1.3 Tidligere forskning

Majoriteten av den engelskspråklige forskningen på sikkerhetskultur ved fotballstadioner er forbeholdt britisk fotball og dens stadioner. Elliott & Smith (2006) studerte ledernes holdning til sikkerhet, mens Frodick (1995) har studert sikkerhetskulturen blant aktørene med ansvaret

for sikkerheten ved fotballstadioner. Det britiske departementet for kultur, media og sport (2008) har gitt ut en 228 sider tykk håndbok for sikkerhet ved idrettsarenaer. Dokumentet omtaler sikkerhetskultur som en nødvendighet ledelsen må sikre, men sier ikke spesifikt hvordan dette skal gjøres.

Det foreligger mye forskning på deltidsarbeid og frivillighet, men lite av forskningen har direkte fokus på sikkerhetskultur. Derimot foreligger det forskning som fokuserer på frivilliges og deltidsarbeidernes påvirkning på elementer innenfor sikkerhetskultur. Ringuet, Cuskelly, Zakus, Auld (2008) har studert elementer som kan overføres til frivilliges forpliktelse, og hvordan primærjobb og familie påvirker frivillig arbeid. Hall et al. (2012) har rettet søkelys mot trening av frivillige og konsekvenser av rekrutteringsproblemer. Clarke (2003) har undersøkt hvordan begrenset arbeidstid påvirker sikkerhetskulturen i organisasjoner. Lee & Johnson (1991) har foretatt et komparativt studie av organisatorisk forpliktelse hos deltids-arbeidere og fulltidsansatte. I Norge har Jacobsen (2000) foretatt et lignende studie vedrørende deltidsarbeideres forpliktelse.

1.4 Oppgavens oppbygging

Tabell 1. Oppgavens oppbygning.

Kapittel	Innhold
Kapittel 1.	Innledning, problemstilling, tidligere forskning, begrepsavklaring og presentasjon av Abc Fotballklubb
Kapittel 2.	Teori. Her presenteres oppgavens teoretiske rammeverk som består av en rekke delkapitler som har til hensikt å gi en oversiktlig og lettlest tekst.
Kapittel 3.	Metodekapittel. Dette kapitlet tar for seg de metodiske valgene oppgaven har tatt, samt drøfte etiske utfordringer med oppgaven.
Kapittel 4.	Empiri. Her presenteres datainnsamlingen.
Kapittel 5.	Drøfting. Her blir empirien i forrige kapittel diskutert opp mot det teoretiske rammeverket i kapittel to.
Kapittel 6.	Konklusjon. Her belyses hovedfunnene og svaret på problemstillingen. Det blir også gitt forslag til videre forskning.

1.5 Begrepsavklaring og forkortelser

Uønsket hendelse er en hendelse som har eller kunne ha medført skade på mennesker, miljø eller materielle verdier.

Subkultur. «En undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig med hverandre, som identifiserer seg selv med en distinkt gruppe i organisasjonen, som deler et sett av problemer som de fleste i gruppen er enige om er problematiske, og som rutinemessig handler på grunnlag av gruppens unike kollektive virkelighetsoppfatning» (Bang, 1995. S. 28).

Brief. En gjennomgang av arrangementet før det starter. Her blir det gitt informasjon som er relevant for sikkerheten ved det aktuelle arrangementet.

Debrief. En gjennomgang av hvordan arrangementet har blitt gjennomført. Debrief blir holdt umiddelbart etter et arrangement og gir mulighet til å berette om sine tanker, erfaringer, observasjoner og annen informasjon deltagerne har ønske om å dele.

Redundans. Bruk av flere elementer eller systemer for å ivareta samme funksjon og kan bli implementert ved bruk av identiske elementer (identisk redundans) eller av forskjellige elementer (forskjellig redundans) (Rosness et al. 2002).

Steward. Sertifisert sikkerhetsvakt for fotballstadioner som har ansvar for å sikre selve banen, kontroll av sikkerhetsprosedyrer (slukningsutstyr, nødutganger og branndører) og publikumshåndtering, samt å sørge for generell ro og orden

NFB. Landets fotballforbund

UEFA. Det europeiske fotballforbundet

LDM. Et av landets departementer

1.6 Presentasjon av Abc Fotballklubb

Fotballklubben som har fått det fiktive navnet Abc Fotballklubb spiller på stadion som har fått det fiktive navnet Æøå Stadion. Abc Fotballklubb holder til i Europa der de jevnlig deltar i de internasjonale europeiske turneringene Champions League og Europa League. Æøå Stadion er en stor europeisk fotballstadion noe som betyr at den har en tilskuerkapasitet på over 35 000. Stadion er bygget opp med fire separerte tribuner. Antall tilskuere per kamp varierer fra under 20 000 til over 35 000.

Sikkerhetssjefen sitter på informasjon fra statlig etterretning og sikkerhetstjeneste om at Æøå Stadion er blant topp 10 terrormål i landet. Ved siden av fotballkamper arrangeres det jevnlig

andre arrangementer, som for eksempel konserter. Ved konserter har Abc Fotballklubb ansvaret for all form for sikkerhet utenom artistenes område (backstageområdet).

De siste ti årene har antall anmeldelser av fotballtilskuere gått ned i hjemlandet til Abc Fotballklubb, men fortsatt blir det gjennomsnittlig anmeldt mennesker under hver eneste kamp. De vanligste regelbruddene er forbundet med ordensforstyrrelse, vold og for besittelse av narkotika eller pyrotekniske produkter (statistikk fra politiet)¹.

Risikoen forbundet med en fotballkamp påvirkes av hvilket lag Abc Fotballklubb skal møte. Kamper mot rivaliserende lag eller mot en utenlandsk klubb i en internasjonal turning er de kampene der risikoen for en uønsket hendelse er størst. Flere tilskuere og dermed større sannsynlighet for vold er noen av elementene som påvirker risikoen ved større kamper.

Denne oppgaven tar for seg Abc Fotballklubb sin sikkerhetsavdeling. Sikkerhetsavdelingen består av en sikkerhetssjef og hans assistent som er heltidsansatt. Sikkerhetssjefen har det overordnede ansvaret for alt som har med sikkerhet å gjøre på Æøå Stadion. Dette gjelder alt fra ulike arrangement så vel som daglig drift og bygningssikkerhet. Under kamp sitter han i kommandorommet sammen med innsatslederne til nødetatene. Her har han gjennom overvåkningskameraer mulighet til å observere alt som skjer ved Æøå Stadion. Han har en utdanning innen beredskap og publikumskontroll fra England, i tillegg til det nasjonale fotballforbundets krav om kurs for sikkerhetssjefer.

Deretter er det totalt fire mellomledere som har sikkerhetsansvaret for hver sin tribune. Mellomlederne mottar lønn, men jobber kun deltid, og arbeidsoppgavene innebærer ivaretagelse av stewardenes sikkerhet og arbeidsmiljø. De skal sikre at stewardene gjør en tilfredsstillende jobb, samt veilede de som har behov for det. Før kamp har mellomlederne ansvaret for å lage en bemanningsplan for sin tribune. Deretter skal de delta på brief med sikkerhetssjefen, samt briefe sine egne stewards. I motsetning til stewardene har mellomlederne myndighet til å bortvise tilskuere som de anser som ikke velkomne. Hver mellomleder har en teamleder som har de samme oppgavene og godtgjørelsene som mellomlederen. Dersom det oppstår uenigheter er det mellomlederen som har det siste ordet. Ved fravær eller annet behov skal teamlederen ta mellomlederens plass.

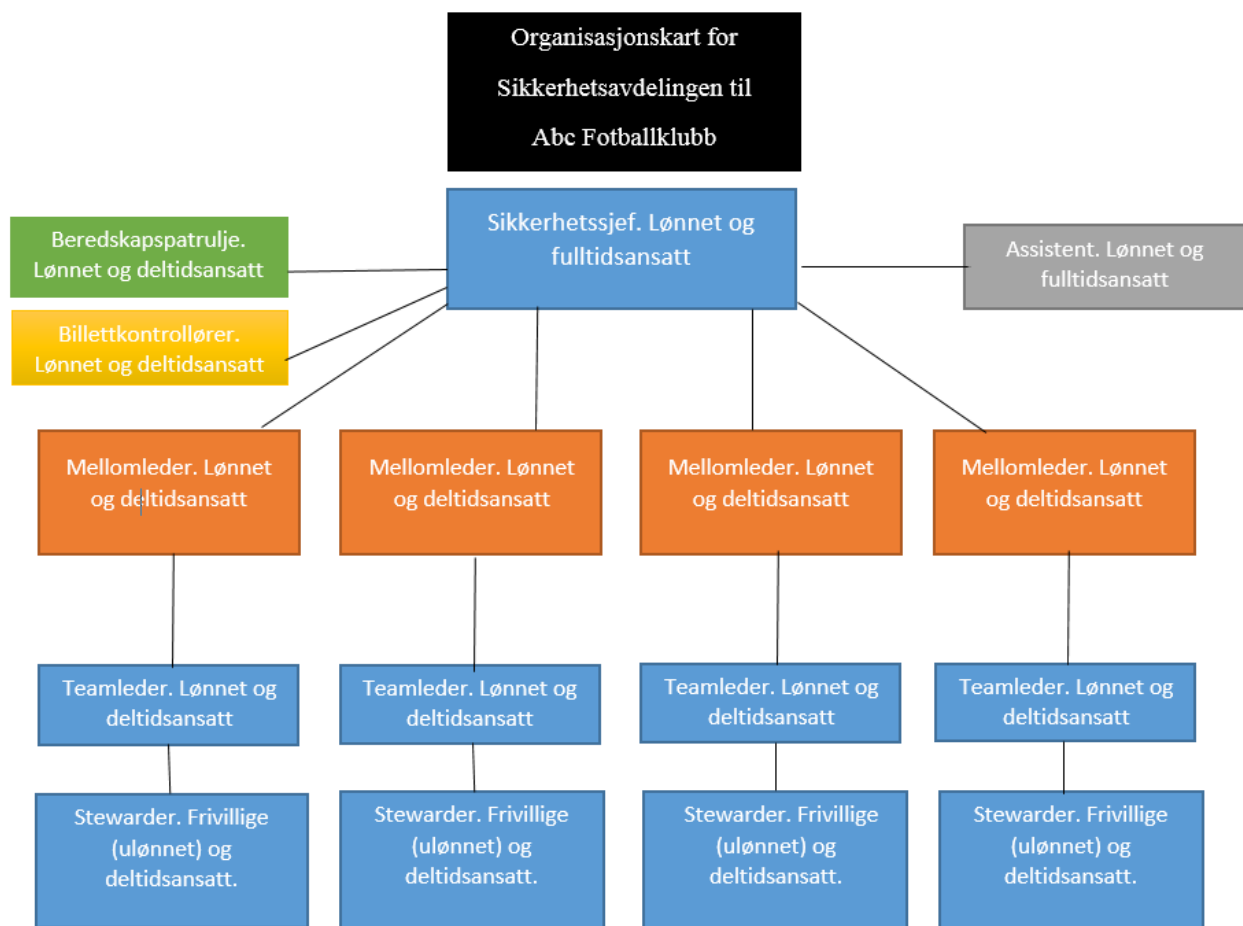
¹ Statistikken er kun basert på den øverste hjemlige ligaen som Abc Fotballklubb er en del av. Tall for internasjonale kamper er ikke inkludert.

Nederst i hierarkiet er stewardene som jobber frivillig og deltid. En steward er fotballens uttrykk for sikkerhetsvakt. Stewardene i Abc Fotballklubb har ansvaret for visitasjon, sikring av selve banen, kontroll av sikkerhetsprosedyrer (slukningsutstyr, nødutganger og branndører) og publikumshåndtering, samt å sørge for generell ro og orden.

I tillegg har klubben betalte deltidsansatte i form av billettkontrollører og en beredskapspatrulje. Billettkontrollørene har ansvaret for billettene og har ingen form for formell utdanning og skal derfor ikke involveres i det øvrige sikkerhetsarbeidet.

Beredskapspatruljen har en fri rolle som gjør de fleksible og tilgjengelige til å rykke ut når stewardene har behov for støtte. De har bedre utstyr, spesialisert trening og opplæring til å håndtere uønskede hendelser.

Abc Fotballklubb er bygd opp på følgende måte:



Figur 1. Organisasjonskart for Abc Fotballklubb.

I Abc Fotballklubb jobber de deltidsansatte respondentene (mellomleder, teamleder og stewards) gjennomsnittlig mellom 20 og 25 timer i måneden. Som regel foregår kampene i hjemlig serie på lørdag eller søndag og avspark varierer fra klokken 13:00 til 20:00. De europeiske kampene i Champions League foregår tirsdag og onsdag med avspark klokken 20:45, mens kamper i Europa League avholdes torsdager klokken 19:00 eller 21:05. Alle informantene har 100 % stilling i et andre firmaer ved siden av jobben i Abc Fotballklubb.

Som for de fleste andre organisasjoner danner lovverket det eksterne rammeverket som Abc Fotballklubb må etterfølge. I Norge (Engen et al. 2016) og i landet til Abc Fotballklubb ligger ansvaret for sikkerheten hos klubben. Det er samtidig en rekke nasjonale og internasjonale lover og krav som må tilfredsstilles for at det skal bli gjennomført arrangementer. Disse blir gitt av henholdsvis nasjonale og lokale myndigheter, og nasjonalt fotballforbund (NFB). Ved internasjonale kamper i Champions League og Europa League blir også lovverket til det europeiske fotballforbundet (UEFA) gjeldende². NFBs dokument om sikkerhet påpeker at UEFA gjerne har større krav til sikkerheten enn det de selv har og at klubbene må følge det internasjonale regelverket ved internasjonale kamper.

Det nasjonale lovverket inkluderer krav om utdanning av stewards som blir gjennomført av NFB og godkjent av det nasjonale politivesen, som også har ansvaret for sikkerhetsklarering av stewards. Utdannelsen, i form av et helgekurs, varer i 25 timer og blir avsluttet med en test som må bestås. Myndighetene har også rett til å frata autorisasjonen til stewardene.

Politiet har myndighet til å endre kamptidspunktet dersom de av sikkerhetsrelaterte årsaker ser dette nødvendig. Politi, UEFA og NFB kan avlyse kamper dersom krav og forventninger til sikkerhet ikke er møtt. Her vil for eksempel få stewards være grunnlag for avlysning av kamp. NFB krever at Abc Fotballklubb har et tilfredsstillende antall stewards som er tilpasset forventet antall tilskuere. Guide to Safety at Sports Grounds (Department for culture, media and sport, 2008)³ har krav om minimum *en* steward per 250 tilskuer og trekker frem faren av å ha for få stewards. NFB har ingen form for krav til antall stewards.

² Oppgaven har ikke fått tilgang til dokumenter fra UEFA. Øvrige opplysninger om UEFA er hentet fra intervju med sikkerhetssjef.

³ Rådgivende dokument for sikkerhet ved engelske fotballstadioner.

Et av landets departementer (LDM) har gitt ut en håndbok for sikkerhet ved idrettsarrangementer. Dokumentet har status som rådgivende og er således ikke-bindende for hvordan klubbene skal håndtere sikkerheten.

Landets arbeidere har krav på flere uker ferie hver år.

2 Teori

2.1 Innledning

Flere teoretikere hevder at sikkerhetskultur må forstås som en del av organisasjonskultur. Dette er et perspektiv som blant annet støttes av Reason (1997); Cooper (2000); Guldenmund (2000); Richter & Koch (2004) og Choudhry, Fang & Mohamed (2007). Før vi tar for oss teori om sikkerhetskultur, vil det derfor innledningsvis gjøres rede for begrepene *kultur* og *organisasjon*, samt presentere teori for hvordan en kan studere *organisasjonskultur*.

Schein (2010) hevder en aldri kan få en fullstendig forståelse av kultur. Av den grunn er sikkerhetskulturteorien i denne oppgaven avgrenset til å gjelde faktorene tillit, forpliktelse, Reason (1997) sin informerte kultur, Westrum (1993; 2004; 2012) sin teori om informasjonsflyt, og hvordan deltid og frivillighet kan påvirke sikkerhetskultur.

2.2 Sikkerhetskultur som del av organisasjonskultur

Kultur

Kultur er et komplekst begrep som har mange definisjoner og som brukes innenfor en rekke fagdisipliner og med en forskjellig tilnærming (Hofstede & Hofstede, 2006). Som en konsekvens av dette finnes det ingen definisjon som alle fagdisipliner kan enes om. Kultur vil samtidig alltid være et kollektivt fenomen som følge av at kultur innebærer noe man i en eller annen grad er tillært av det sosiale miljøet man blir født inn i, eller lever i.

Denne oppgaven tar utgangspunkt i Schein (2010) som definerer kultur som *«et mønster der delte grunnleggende antagelser som er lært av en gruppe mens den har løst sine problemer med eksterne tilpasninger og interne integreringer, som har fungert godt nok til å bli sett på som gyldig og som av den grunn kan bli lært til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle i relasjon med problemene»* (s.18). Kultur involverer dermed tanker, følelser og handlinger som gjennom erfaring skaper vår reaksjon til problemer og muligheter (Putnam, 1993). Ifølge Schein (2010) er kultur en dynamisk prosess som blir konstant gjentatt og skapt av vår interaksjon med andre, samt formet av vår egen adferd.

Organisasjonskultur og subkultur

Askeland (2013) definerer organisasjon som *«en gruppe eller et kollektiv av individer som samhandler på en koordinert måte for å realisere bestemte mål eller oppgaver»* (s. 3). Ved å sette sammen begrepene organisasjon og kultur, får vi organisasjonskultur. Deal & Kennedy

(1982) definerer organisasjonskultur som «*måten vi gjør ting på her hos oss*» (s. 4). Denne definisjonen kan kritiseres for å være lite konkret og fører til store tolkningsmuligheter. Samtidig gir den mening for personer med god forståelse for hva organisasjonskultur innebærer (Bang, 1995). Westrum (1993) sammenligner organisasjonskultur med menneskelige karakteristikk og på samme måte som mennesket, utvikler organisasjoner sine egne karakteristikk. En annen definisjon på organisasjonskultur er «*den kollektive mentale programmering, som adskiller medlemmer fra en organisasjon fra medlemmer av en annen*» (Hofstede & Hofstede, 2006. s. 300). De legger til at en organisasjonskultur ikke bare er basert for medlemmenes tankesett, men også av eksterne parter som har interesse eller kontakt med organisasjonen. I så måte vil en organisasjonskultur bli påvirket av dens eksterne miljø. Dette støttes av Reason (1997), som hevder at organisasjonskulturer er formet av dens nasjonale kontekst.

Bang (1995) legger til at gjennom samhandling kan man oppnå kohesjon i organisasjonen, noe som innebærer en følelse av et fellesskap som er distinkt forskjellig fra andre grupper. Dette kan føre til subkulturer som følge av felles erfaringer og samhandling. Det kan oppstå konflikter mellom en organisasjons subkulturer som følge av ulik praksis og forståelse.

Studere kultur

Ifølge Schein (2010) kan man studere organisasjonskultur, men det er samtidig umulig å få en komplett forståelse av en organisasjonskultur. Det vi kan oppnå er *essensen av kultur*. Schein (2010) deler organisasjonskultur, så vel som øvrige kulturkategorier, inn i tre forskjellige nivåer, basert på hvor enkelt det er å observere og oppfatte de kulturelle trekkene. Der noen trekk er lett håndgripelige og kan både ses og føles, er andre ubevisste og dypt forankret i kulturen.

Det første nivået er *artefakter* (Schein, 2010), som inkluderer alle fenomen en kan se, høre og føle når man kommer inn i en ukjent kultur. Typiske *artefakter* er antrekk, språk, teknologi og organisasjonskart. Samtidig som artefakter er enkelt å observere, er det vanskelig å tyde hva artefaktene faktisk betyr (Schein, 2010). For eksempel kan hjelmer bli sett på som et hodeplagg uten at man forstår dens funksjon som et sikkerhetstiltak eller så kan bruken av hjelmer tyde på en god sikkerhetskultur, men samtidig er sannheten at hjelmene brukes som en konsekvens av svake prosedyrer og stadige ulykker. Dermed gir nødvendigvis ikke artefakter i seg selv en dyp forståelse av kulturen. Av den grunn er det farlig å foreta dype

antagelser basert på kun artefakter som følge av at egne fordommer og følelser vil styre ens tolkning.

Det andre nivået er ifølge Schein (2010) *forfektede verdier og normer*. En organisasjons mål, visjon og strategier legger grunnlaget for hvordan ansatte skal jobbe. Frem til dette grunnlaget gir resultater vil det kun være en form for verdi. Etter hvert som man får resultater og empirisk bevis for at organisasjonens verdier fører til ønsket måloppnåelse vil disse bli til forventninger og en del av de ansattes underbevissthet (Schein, 2010). Dermed vil vellykkede verdier bli til standardiserte prosedyrer som blir gjennomført med en forventning om hva som vil skje.

Generelle underliggende forventninger er Schein (2010) sitt siste nivå. Disse forventningene er sterkt konsensuspreget og blir tatt for gitt av organisasjonsmedlemmene. Gjennom gjentatt suksessfull implementering av forventninger kan man oppnå generelle underliggende forventninger. Ifølge Schein (2010) kan de bli så underliggende at andre tolkninger vil være uforståelige. Ved for eksempel engelske fotballstadioner ville det i dag vært uforståelig om man ikke skulle hatt stewards under kamper, til tross for at det tidligere ikke var et krav om dette (Whalley, UÅ⁴).

2.3 Sikkerhetskultur

Det finnes en rekke definisjoner på sikkerhetskultur. Guldenmund (2000) definerer sikkerhetskultur som «*de aspektene av en organisasjonskultur som vil påvirke holdninger og adferd knyttet til økende eller redusert risiko*» (s. 251). En annen definisjon anser sikkerhetskultur som «*konseptet om at organisasjonens tro og holdninger, vist gjennom i handlinger, retningslinjer og prosedyrer, påvirker sikkerhetsytelsen*» (Ostrom, Willhelmsen & Kaplan, 1993, s. 163).

Denne oppgaven tar utgangspunkt i Reason (1997) som henviser til Storbritannias Helse og sikkerhetskommisjon (HSK) fra 1993 som definerer sikkerhetskultur som «*produktet av individuelle og kollektive verdier, holdninger, kompetanser, og mønster for adferd som bestemmer forpliktelsen og ferdigheten til en organisasjons helse og sikkerhetsprogrammer*» (s. 194).

⁴ UÅ = ukjent år

Sikkerhetskultur som begrep har eksistert siden 1980-tallet. Begrepet fikk sitt gjennombrudd i etterkant av Tsjernobyl-ulykken i 1986, da International Atomic Energy Agency (IAEA) påpekte mangelfull sikkerhetskultur som en av årsakene til ulykken (Reason, 1997). Fravær av sikkerhetskultur ble også trukket frem i granskingen av Piper Alpha-ulykken i 1988 (Mearns, Flin, Fleming, Gordon, 1997) og som en mangel ved hele fotballindustrien på 1980-tallet (Elliott & Smith, 2006). Siden da har sikkerhetskultur blitt et av de mest populære temaene for forskning innenfor sikkerhet og som praktisk tiltak for å bedre sikkerheten i organisasjoner. Det har samtidig vært stor forvirring rundt begrepet sikkerhetskultur og dens innhold (Antonsen, 2009; Guldenmund, 2000; Reason, 1997). Reason (1997) skriver «*few phrases occur more frequently in discussions about hazardous technologies than safety culture. Few things are so sought after and yet so little understood*» (s. 191). Ifølge Guldenmund (2000) har det foregått en rekke empiriske studier av sikkerhetskultur uten særlig teoretisk fremgang. Ifølge Antonsen (2009) er den løse koblingen mellom kultur og sikkerhet en grunn til mye av forvirringen. Guldenmund (2000) og Choudhry, Fang & Mohamed (2007) hevder den løse koblingen blir styrket ved å integrere sikkerhetskultur som en del av organisasjonskultur.

Uklarheten i det teoretiske rammeverket innebærer usikkerhet om sikkerhetskultur er en dikotom variabel⁵, eller om det heller er et spørsmål om i hvilken grad er god eller dårlig. Hudson (2001) skriver at «*på en måte har sikkerhet alltid en plass i organisasjonskulturen, som dermed kan bli referert til som sikkerhetskultur. Men det er bare etter et visst nivå at det kan bli sagt at organisasjonen tar sikkerhet så seriøst at de kan bli omtalt som en sikkerhetskultur, en kultur av sikkerhet*» (s.16). Hudson (1999) hevder noen organisasjonstyper ikke bryr seg om sikkerhet og av den grunn har de heller ikke en sikkerhetskultur. Denne oppgaven tar i motsetning til Hudson (2001; 1999) utgangspunkt i at alle organisasjoner har en kultur for sikkerhet og da også en sikkerhetskultur. Man bør heller fokusere på hvorvidt sikkerhetskulturen er god eller dårlig, noe som støttes av Jeffcott, Pidgeon & Walls (2006); Choudhry, Fang & Mohamed (2007) og Schein (2010).

Innen kulturteori er fortolkende og funksjonalistisk to ulike tilnærminger for hvordan sikkerhetskultur blir til. Hovedskillet er basert på hvorvidt en sikkerhetskultur kan styres eller om den oppstår av seg selv. Den fortolkende tilnærmingen hevder at sikkerhetskultur er et

⁵ Dikotom variabel betyr enten eller. I dette tilfellet brukes for å spørre om sikkerhetskultur er noe alle organisasjoner har, eller om man jobber for å få det.

komplekst resultat av alle individene i organisasjonen og har i så måte en bottom-up tilnærming (Glendo og Stanton, 2000). Dette betyr at kulturen er lite mottagelig for styring og at kulturen blir til gjennom medlemmenes verdier, holdninger og adferd, som påvirkes og utvikles gjennom sosial interaksjon.

Den funksjonalistiske tilnærmingen utgjør den andre retningen. I motsetning til den fortolkende tilnærmingen har den funksjonalistiske en topp-down forståelse, som hevder at sikkerhetskultur er mottagelig for styring fra ledelsen (Glendon & Stanton, 2000; Clarke, 2000). Sikkerhetskulturen kan bli endret, styrt og formet av den gitte målorienterte adferden. De fleste organisasjoner viser elementer av begge disse perspektivene (Glendon & Stanton, 2000). For eksempel er organisasjonens risikohåndtering et eksempel på den funksjonelle tilnærmingen, mens individuelle eller gruppens forpliktelse til trening er et eksempel på den fortolkende.

2.3.1 God sikkerhetskultur

En god sikkerhetskultur blir ikke til på kort tid eller som følge av umiddelbare tiltak etter en uønsket hendelse. Endring og forbedring av kultur er derimot en tidkrevende prosess (Hofstede, i Reason, 1997). Således vil en god sikkerhetskultur gradvis vokse frem som følge av vellykkede og langsiktige tiltak som blir overvåket, vurdert og revidert gjennom organisatorisk læring. Clarke (2003) og Harvey, Bolam, Gregory & Erdos (2001) hevder at det ikke finnes en universell definisjon av god sikkerhetskultur. Clarke (2003) mener at de fleste referer til en delt forståelse for prioritering av sikkerhet, mens Harvey et al. (2001) hevder form for ledelse og kommunikasjon er avgjørende for kvaliteten på en organisasjons sikkerhetskultur. Reason (1997) referer igjen til HSK (1993) som karakteriserer organisasjoner med god sikkerhetskultur ved at *«kommunikasjonen er basert på gjensidig tillit, delt forventning om betydningen av sikkerhet, og av selvsikkerhet til effektiviteten til de forebyggende tiltakene»* (s.194).

Begrepene tillit og forpliktelse blir av mange (HSK, 1993 i Reason, 1997; Jeffcott, Pidgeon & Walls, 2006; Westrum 2004, 2014) trukket frem som viktige elementer innenfor sikkerhetskultur. Tillit handler om hvorvidt et organisasjonsmedlem har tiltro til andres handlinger og utsagn (Cook & Wall, 1980). Ifølge Jeffcott, Pidgeon & Walls (2006) er grad av tillit sammenfallende med grad av kultur, og god sikkerhetskultur vil føre til tillitsforhold i organisasjonen. Cox, Jones & Collinson (2006) trekker frem trening og kommunikasjon som

momenter som skaper tillit. For Reason (1997) er tillit prekært for å få en rapporterende og rettferdig kultur, mens Westrum (2014) trekker frem tillit som moment for informasjonsflyt.

Organisatorisk forpliktelse til sikkerhet blir av Cox, Tomás, Cheyne & Oliver (1998); Clarke (1999), og Wiegmann, Zhang, Thade, Sharma, Mitchell (2002) ansett som et kritisk element for etablering og ivaretagelse av god sikkerhetskultur. Forpliktelse til sikkerhet omhandler den grad øvre ledelse identifiserer sikkerhet som en kjerneverdi eller et rettledende prinsipp i organisasjonen (Pidgeon & O`Leary, 2000; Wiegmann et al. 2002). Dersom ledelsen ikke er forpliktet til sikkerhet vil organisasjonen ha en dårlig sikkerhetskultur (Clarke, 1999). Harvey et al. (2001) legger til at forpliktelsen også må ligge hos arbeidsstyrken. En organisasjons forpliktelse til sikkerhet blir reflektert gjennom dens innsats for å forsikre at alle aspekter av en organisasjons virke blir stadig evaluert og om nødvendig modifisert for å bedre sikkerheten. Disse aspektene omhandler utstyr, prosedyrer, trening og seleksjoner som er kritiske komponenter for sikkerheten (Wiegmann et al. 2002).

Informert kultur

Reason (1997) trekker frem informert kultur som et ideal og synonym for god sikkerhetskultur. Informert kultur består av fire subkulturer; rapporterende kultur, rettferdig kultur, fleksibel kultur og en lærende kultur. Reason (1997) har en funksjonalistisk tilnærming som følge av at ledelsen kan legge til rette for god sikkerhetskultur.

En rapporterende kultur legger til rette for at de ansatte skal melde ifra dersom det oppstår en nesten-ulykke, ulykke eller mindre alvorlige hendelser. Det er sentralt at ethvert regelbrudd eller enhver registrert svakhet rapporteres, slik at ledelsen får informasjon og kunnskap om hvor man eventuelt må iverksette tiltak for å redusere risikoen for en uønsket hendelse. I så måte er en rapporterende kultur en forutsetning for å kunne styre risiko i en organisasjon. En rapporterende kultur handler om læring, samt muligheten til å handle før en uønsket hendelse oppstår. Det er samtidig krevende å oppnå en rapporterende kultur. For det første må de ansatte se nytten av rapportering slik at de velger å bruke tid og krefter på det, dette kan sikres gjennom god og effektiv behandling av den innrapporterte informasjonen. God behandling innebærer tilbakemeldinger til de ansatte og at informasjonen blir brukt slik at arbeidstagerne motiveres til rapportering. En annen utfordring for en rapporterende kultur er tillit til håndtering av rapportens involverte. For Reason (1997) bør organisasjoner tilby anonyme rapporteringsmuligheter som følge av at det kan være vanskelig å få ansatte til å rapportere

dersom de er redde for at kollegaer eller de selv vil få problemer. Det er derfor avgjørende at de ansatte har tillit til ledelsen og at organisasjonen har *en rettferdig kultur*.

En rettferdig kultur avhenger av at de ansatte har tillit til ledelsens håndtering av rapportens involverte gjennom utøving av straff og ros. Dette oppnås gjennom enighet og forståelse for et sett prinsipper og retningslinjer som tegner grensen for hva som er akseptabel og uakseptabel adferd. Reason (1997) trekker frem to premisser for rettferdig kultur:

1. Det er uakseptabelt å straffe alle feil og usikre handlinger, uavhengig av de bakenforliggende årsakene.
2. Det er like uakseptabelt å ha et straffefritt system.

Reason (1997) hevder 90 prosent av alle menneskelige feil er uintenderte. Det er derfor sentralt at ledelsen setter seg inn i de bakenforliggende årsakene til hvorfor en situasjon oppsto, slik at de kan danne en forståelse for hvordan og hvorfor det kunne oppstå. Dette vil gi større grunnlag for å avgjøre hvorvidt det er behov for straff eller ros.

Fleksibel kultur innebærer en kultur der man effektivt kan tilpasse seg endringer og nye krav, som for eksempel nye farer eller lover. Reason (1997) henviser til Weick, som hevder at en organisasjon til daglig bør være sentralisert slik at de ansatte blir sosialisert inn i organisasjonens beslutningspremisser og verdenssyn. Dersom organisasjonen utsettes for press vil den sentraliserte hierarkiske strukturen endres til en desentralisert struktur der de som er best egnet løser utfordringen. En fleksibel kultur vil kunne drive den daglige driften samtidig som den utsettes for press.

En *lærende kultur* er evnen til å få informasjon og iverksette korrekte tiltak basert på informasjonen. Ifølge Reason (1997) er dette den subkulturen som er enklest å konstruere, men den vanskeligste å få til i praksis. Ved å observere, reflektere, skape og handle skal organisasjonen søke, finne, vurdere og iverksette tiltak basert på informasjonen som kommer frem. Det er spesielt iverksetting av tiltak som er vanskelig som følge av at den avhenger av viljen og kompetansen til å fatte rette konklusjoner basert på den foreliggende informasjonen, og evnen til å implementere store reformer når det er behov for dette.

Informasjonsflyt

En teori med flere likhetstrekk til Reason (1997) sin informerte kultur er teorien om informasjonsflyt av den amerikanske sosiologen Westrum. Informasjonsflyt innebærer at ulike informasjon kommer frem slik at organisasjonen og dens medlemmer får kunnskap og

kan vurdere eventuelle tiltak. Westrum (1993) hevder nøkkelkriteriet for god informasjonsflyt er organisasjonens evne til å få og bruke informasjonen, observasjonene eller ideene i organisasjonene, uavhengig av hvor de er lokalisert eller hvilken status personene eller gruppen som besitter informasjonen har.

Han trekker frem informasjonsflyt som et avgjørende komponent i sikkerhetssystemer og som en god indikator for en organisasjons sikkerhetskultur (Westrum, 2004; 2014).

Informasjonsflyt indikerer en organisasjons interne samarbeidsvilje som følge av at det er en korrelasjon mellom samarbeid og informasjonsflyt. God informasjonsflyt vil trolig også innebære høy tillit mellom organisasjonens medlemmer, ettersom samarbeid og kommunikasjon avhenger av tillit. Dette kan sees i sammenheng med avhengighetsforholdet til Reason (1997) sin rapporterende og rettferdig kultur. Westrum (2014) påpeker videre at beslutninger blir tatt i lys av informasjonsgrunnlag. Dermed vil god informasjonsflyt påvirke kvaliteten på organisasjonens beslutninger.

Westrum etablerte i 1988 en tredelt klassifisering som består av *patologiske, byråkratiske og generative organisasjoner* (Westrum, 2014). I tillegg har Hudson (1999) lagt til de to kategoriene *reaktive organisasjoner* og *proaktive organisasjoner*. Klassifiseringen er basert på informasjonsflyt som en nøkkelvariabel. God informasjonsflyt kjennetegnes ved at den gir svar på spørsmålet som må besvares, den er presis og presentert på en måte som mottakeren kan tolke på en effektiv måte. Nivået på informasjonsflyten vil styrke og oppmuntre til mer samarbeid, problemløsning, innovasjon og inter-organisatorisk koordinasjon, noe som fører til sikrere organisasjoner. Denne klassifiseringen er direkte knyttet til konseptet om høyintegreerte organisasjoner.

Westrum (2004) har en funksjonell top-down tilnærming ved at den underliggende tanken bak teorien er at ledernes filosofi vil forme handlingsmønsteret til de ansatte, som igjen vil skape en kultur. Dermed vil ledernes syn på informasjonsflyt legge grunnlaget for hvordan informasjonsflyten er i organisasjonen.

Ved *patologiske* organisasjoner er det personlig makt, behov og ønsker som styrer ledelsens filosofi (Westrum, 2004). Informasjon blir sett på som et eget gode som kan bli brukt ved for eksempel interne politiske maktkamper eller som et middel for å rykke opp i organisasjonen. Ansatte med informasjon om problemer blir tiet, noe som fører til at feil og svakheter ikke

blir håndtert. En konsekvens av denne tankegangen er lavt samarbeid mellom organisasjonens medlemmer. Dersom en uønsket hendelse skulle forekomme vil ledelsen finne en syndebukk som kan ta ansvaret for hendelsen.

Ledelsen i *reaktive organisasjoner* krever svar etter ulykker, men foretar ingen tiltak eller analyser for å hindre uønskede hendelser fra å skje (Hudson, 1999) og er man avhengig av et uhell for at tiltak skal gjennomføres. De sitter på mye statistikk som ikke blir forstått eller fulgt opp. De ansatte holdes ansvarlig for sine handlinger, men får ikke skylden.

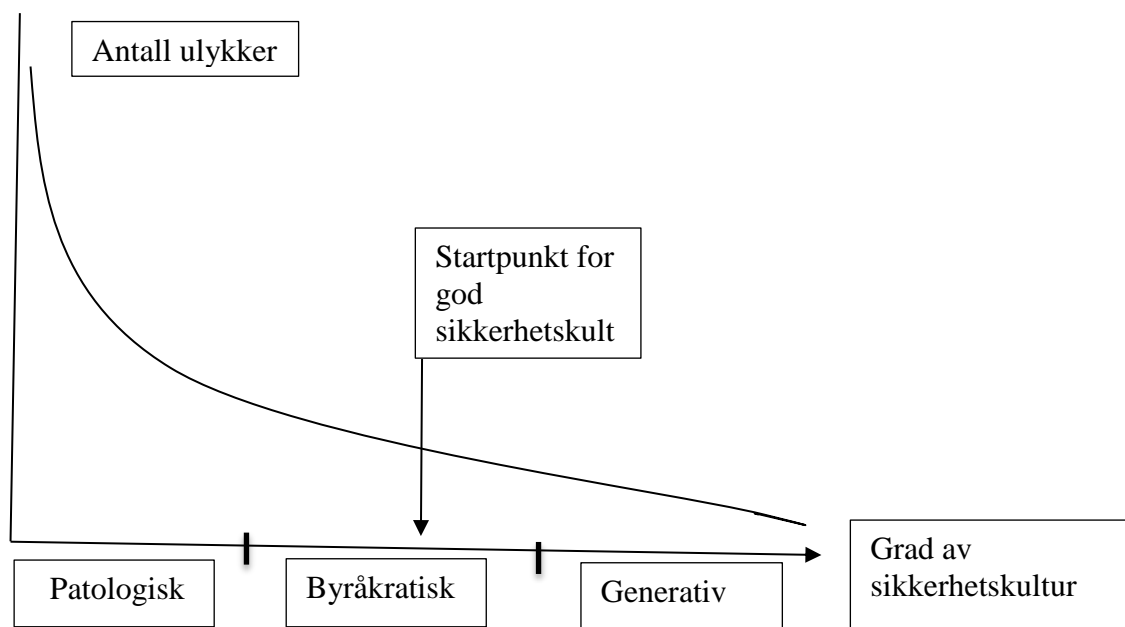
Byråkratiske organisasjoner får riktig informasjon frem til korrekt person, men det tar gjerne lang tid. Med en formell og tydelig hierarkisk struktur må informasjonen gjennom mange ledd før den ender hos rett mottaker. Ved uønskede hendelser vil derfor informasjonen ikke komme frem i tide. Etter en uønsket hendelse vil byråkratiske organisasjoner søke rettferdighet (Westrum, 2004). Bevisstgjøring av de ansatte blir begrenset til posisjon eller funksjon, og dermed får organisasjonens medlemmer et mangelfullt totalbilde av hva og hvorfor det skjer. Westrum (2004) forklarer at innovasjonen til en byråkratisk organisasjon stanser ved dens ansvarsområde.

Proaktive organisasjoner har både en top-down og en bottom-up informasjonsflyt, men kontakten mellom de på gulvet og ledelsen stanser hos mellomlederne som tar det videre til ledelsen (Hudson, 1999). Ledelsen søker aktivt etter informasjon og har et ønske om være «best i klassen», og er åpen for hjelp utenifra (Parker, Lawrie & Hudson, 2006). Proaktive organisasjoner forsøker å hindre ulykker fra å skje ved å iverksette forebyggende tiltak basert på analyser og informasjon.

Måloppnåelse er den viktigste oppgaven for *generative organisasjoner*. Generative organisasjoner gir korrekt informasjon til riktig person i tide (Westrum, 2004). Ledelsen myndiggjør de ansatte og oppfordrer de til å si det de observerer, samt tenke utenfor boksen. Det er ingen sperregrense mellom de ansatte og ledelsen. Dersom en uønsket hendelse skulle forekomme i en generativ organisasjon, vil man forsøke å finne årsaken og iverksette tiltak for å forhindre nye feil. Ansatte i generative organisasjoner vil ha et slags eierforhold til jobben og organisasjonen, som igjen vil føre til større engasjement og forpliktelse til jobben (Westrum, 2004). Videre vil generative organisasjoner anstrenge seg for å skape en bevissthet for hva og hvorfor ting skjer, noe Weick & Roberts (1993) kaller for bevisst samhandling som avhenger av god internkommunikasjon. Erlie (2015) trekker frem verdien av en god internkommunikasjon i form av både uformelle og formelle kommunikasjonskanaler. Der den

faktabaserte og følelsesløse formelle kommunikasjoner foregår gjennom møter, e-poster og intranett, blir uformell internkommunikasjon gitt i blant annet kantina. Erlie (2015) poengterer at ledelsen også bør kommunisere med de ansatte i uformelle omgivelser som i kantina, slik at man får hørt de ansattes følelser og tanker som sjeldent blir gitt via formell interaksjon. En annen grunn til uformell kommunikasjon er muligheten til å få informasjon som til vanlig blir fjernet av leder eller mellomleder som følge av at dens budskap ikke er i tråd med hvordan organisasjonen ønsker å fremstå. I tillegg vil man gjennom uformell informasjon bygge et større nettverk internt i organisasjonen og potensielt styrke tilliten blant de ansatte.

Ifølge Hudson (1999) er startpunktet for god sikkerhetskultur ved byråkratiske organisasjoner. Illustrert i figuren under.



Figur 2. Start på god sikkerhetskultur (Hudson, 1999).

Trening i lys av sikkerhetskultur

Westrum & Adamski (2010) trekker frem mangel på god trening og opplæring, samt uerfarenhet som typiske elementer som fører til uhell og ulykker. Ved å forsikre seg om at de ansatte får nok relevant trening og overvåking av hvordan de løser oppgavene, minimeres sannsynligheten for uhell og ulykker. Wadhwa (2013) trekker frem øvelsesledernes kompetanse og de ansattes vilje til å trene som påvirkningsfaktorer for treningsutbyttet.

Nyansatte må bli «sjekket ut» ved å observere deres kapabiliteter slik at deres oppgaver tilpasses, og nødvendig opplæring og veiledning gis (Westrum & Adamski, 2010). Paton &

Flin (1999) hevder at tidsbruk er et kritisk moment ved uønskede hendelser, og Westrum & Adamski (2010) hevder trening og opplæring gir kunnskap og erfaringer til å håndtere uønskede hendelser på en effektiv måte. Dermed reduserer ikke bare sannsynligheten for at noe uønsket skal forekomme, men det kan også redusere konsekvensene av en uønsket hendelse (Westrum & Adamski, 2010). Ifølge Engen et al. (2016) kan relevant trening medføre mindre stress under hektiske situasjoner. Trening og kunnskap kan også føre til mestringsfølelse som følge av tilegnet kompetanse for hvordan man skal håndtere situasjonen. De trekker frem førstehjelp som eksempel for hvordan en med trening vil ha kompetanse til å hjelpe mennesker med akutte helsesrelaterte behov.

En utfordring knyttet til trening er dens kostnad. Kvalitetstrening koster ofte mye penger og går utover organisasjonens økonomiske margin. I så måte kan økonomiske interesser stå i fare for å komprimere organisasjonens integritet ved å ikke investere i trening (Westrum & Adamski, 2010).

2.4 Deltid og frivillighet som påvirkningselementer i sikkerhetskultur

«Sportsarrangementer har en unik utfordring knyttet til sikkerhet og sikkerhetsstyring som følge av at majoriteten av arbeidsstyrken er deltidsansatt, samt tidvis frivillig eller innleid» (Hall et al. 2012. s. 37). Det er av den grunn hensiktsmessig å ta for seg teori rundt deltidsansatte og frivilliges påvirkning på en organisasjons sikkerhetskultur.

2.4.1 Deltid

Antall deltidsansatte i den Europeiske Union (EU) har økt jevnlig fra 12.45 % i 1983 til 17.24 % i 2015⁶ (OECD, 2017), og vil sannsynligvis øke frem til år 2050 (Ekamper, 2007).

Deltidsarbeid blir definert som *“en stillingsprosent som jobber mindre enn 100 %”* (Den internasjonale arbeidsorganisasjon, 1994. Artikkel 1a). I Norge innebærer dette personer som jobber mindre enn 37 timer i uken (Køber & Vigran, 2011). Kort deltid innebærer ukentlig arbeidstid mellom 1 og 19 timer, mens lang deltid er arbeidstid mellom 20 – 36 timer i uken (Køber & Vigran 2011).

Ifølge Clarke (2003) er det mer krevende å etablere en god sikkerhetskultur i en organisasjon med deltidsansatte. Årsaken ligger i tidsperspektivet, der organisasjoner har mindre tid til å utvikle en god sikkerhetskultur som følge av at de ansatte er mindre enn gjennomsnittet på

⁶ Tallene er basert på totalt antall ansatte i den Europeiske Union.

jobb. Dette underbygges av Hofstede (i Reason, 1997) og Schein (2010), som begge poengterer at det tar tid å skape en kultur. Det samme gjør Jacobsen (2000), som hevder at deltidsansatte har mindre tid til sosial interaksjon. Clarke (2003) trekker frem vitale elementer i en sikkerhetskultur som blir svekket ved deltidsansettelser; tid til å utvikle tillit som igjen sikrer god kommunikasjon, muligheten til å etablere en felles forståelse for viktigheten av sikkerhet, samt troen på de forebyggende tiltakene.

Hall et al. (2012) påpeker som Westrum & Adamski (2010) at trening er svært viktig for personer som arbeider med sikkerhet og at det er nødvendig for å sikre kunnskap og kvalifikasjoner. Samtidig vil det ofte være begrenset tid til trening for deltidsansatte (Jacobsen, 2000). Dette innebærer at treningen som gis til deltidsansatte bør fokusere på den mest kritiske kunnskapen som trengs for å fungere i stillingen (Hall et al. 2012).

2.4.2 Frivillighet

En frivillig blir definert som “*an individual who, beyond the confines of paid employment and normal responsibilities, contributes time and service to assist in the accomplishment of a mission*” (Hall et al. 2012, s. 126). Federal Emergency Management Agency (2006) skiller mellom fire former for frivillighet innenfor sikkerhet og beredskap:

Profesjonell frivillighet innebærer de frivillige som har en lisens eller er faglært. *Ufaglært frivillig* omhandler de som ikke har særegne egenskaper som kan bli brukt ved frivillig arbeid, men som ofrer tiden til frivillighet. *Spontan frivillighet* inkluderer de individene som gjør en innsats rett etter en krise, eller etter en ulykke har funnet sted. Disse kan både være ufaglærte og profesjonelle, og de kan både komme fra ulykkesstedet eller utenifra (Federal Emergency Management Agency, 2006. s. 2.2). Spontan frivillighet ved kriser omhandler de Kruke (2015) omtaler som «*first responders*» (s. 182). Ved for eksempel Hillsborough-ulykken i 1989 var det flere tilskuere som inntok rollen som spontane frivillige da de hjalp til med evakuering av den utsatte tribunen (Drury & Cocking, 2007). *Tilknyttede frivillige* er personer som er medlem av en veldedig organisasjon der de blir opplært til å kunne bistå ved uønskede hendelser. Her er frivillige i Røde Kors et typisk eksempel (Federal Emergency Management Agency, 2006).

Det har ifølge Breuer, Wicker & Hanau (2014) vært en generell nedgang i antall frivillige ved idrettsanlegg i Europa. Beck (1999) mener behovet for frivillighet blir løst med et system for sosiale goder eller sosiale «penger». Hall et al. (2012) hevder det er spesielt vanskelig å rekruttere frivillige dersom organisasjonen har et ønske om langvarig forpliktelse. Frivillige

med heltidsjobb, opplever et press om oppmerksomhet fra både arbeidsgiver og familie som påvirker deres mulighet til å arbeide som frivillige på hverdager (Ringuet et al. 2008). Etter en lang arbeidsdag hos primærarbeidsgiveren er man ofte sliten når man starter med frivillig arbeid, noe som kan sees i sammenheng med Westrum & Adamski (2010) som trekker frem jobberelatert stress og utbrenthet som typiske kjennetrekke ved ulykker.

Dersom en organisasjon får problemer med rekruttering av frivillige, vil den trolig måtte gi lønn eller leie inn personell eksternt (Hall et al. 2012). Ifølge Clarke (2003) kan innleid personell svekke tilliten mellom de ansatte. I tillegg vil innleid personell potensielt ha mindre forpliktelse til sikkerhet, samt negativ holdning til sikkerhet.

Hall et al. (2012) sier det er spesielt viktig å gi de frivillige nødvendig kunnskap og trening for å sikre at en ikke begrenser sikkerhetssystemet. Mangelfull kunnskap om ansvarsområdet, samt kommunikasjon- og evakueringsprosedyrer kan forsterke de negative konsekvensene ved en krisehendelse. På samme måte vil mangelfull trening av de frivillige øke risikoen for at en blir utsatt for en uønsket hendelse. En kan se for seg hvordan kvaliteten på en visitasjon blir påvirket av kunnskapen og treningen til stewarden som foretar den, men samtidig vil nytten av trening være begrenset dersom de ansatte er stresset eller trøtte (Westrum & Adamski, 2010). Sett i lys av Ringuet et al. (2008) sine funn om at frivillige stadig er slitne og stresset om hverdagen, kan effekten av trening begrenses ved hendelser som foregår etter primærjobb.

Nichols & Ojala (2009) hevder at lederne i en organisasjon med mange frivillige vil ofte være bekymret for hvor mange som faktisk møter opp.

2.5 Oppsummering av teori

I dette kapitlet har sikkerhetskultur blitt belyst gjennom organisasjonskultur. Det har blitt gjort rede for ulike forståelser for sikkerhetskultur, samt kjennetegn for god sikkerhetskultur. Sistnevnte er først og fremst basert på teori fra Reason og Westrum. Avslutningsvis har teorikapitlet gjort rede for ulike utfordringer faktorene deltid og frivillighet kan ha for en organisasjons sikkerhetskultur.

Dette kapitlet har dermed lagt det teoretiske grunnlaget for oppgavens problemstilling i form av hva sikkerhetskultur er og hva god sikkerhetskultur innebærer, samt teori omkring deltidsansatte og frivilliges effekt på sikkerhetskultur.

3 Metode

Enhver undersøkelse starter med et spørsmål en ønsker å få svar på. Gjennom innhenting av empiri kan man få svar eller mer informasjon om det man vil forstå (Jacobsen, 2005). Metode handler om hvordan vi arbeider for å innhente empirien som skal gi svar på spørsmålet. Dette skjer ved å samle inn, analysere og tolke empiriske data (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2004). For å gjennomføre en undersøkelse må man foreta en rekke valg både før, under og etter datainnsamlingen (Blaikie, 2010). I dette kapittelet vil jeg belyse hvilke valg som har blitt tatt for å gjennomføre dette studiet. Til slutt vil jeg komme med noen etiske og praktiske refleksjoner.

Jacobsen (2005) hevder at det er en forskjell mellom respondent og informant. En respondent har personlige erfaringer om det vi studerer, mens en informant har god kunnskap om det vi undersøker. I denne oppgaven vil derfor kildene bli omtalt som respondenter som følge av at intervjuobjektene snakker på bakgrunn av erfaringer.

3.1 Forstudie og problemstilling

Høsten 2016 gjennomførte jeg en to-dagers forstudie hos Rosenborg Ballklubb (RBK) i Norge. Her foretok jeg et intervju med klubbens sikkerhetssjef som varte i cirka en time. Intervjuet ble holdt på et møterom i RBK sitt klubbhus. Dagen etter intervjuet skulle RBK spille kamp, og jeg fikk da mulighet til å overvære et møte der kampens dommere, en representant fra Norges Fotballforbund, RBK sin sikkerhetssjef og daglig leder, representanter fra supporterklubbene og politi deltok.

Etter observasjon av et nytt møte som besto av sikkerhetssjefen og hans mellomledere, fikk jeg en omvisning på Lerkendal Stadion og en gjennomgang av hvilke rutiner som ble gjennomført ved hver kamp. Jeg fikk deretter akkreditering slik at jeg hadde tilgang til hele stadion under kampen, noe som førte til at jeg kunne observere sikkerhetsarbeid utført i praksis. Under observasjonen fikk jeg sett både hvordan RBKs sikkerhetssjef, Røde Kors og innsatsleder for politiet jobbet sammen i kommandokontrollrommet, og hvordan stewardene arbeidet under kampen. Stewardene jobbet deltid på arenaen, og det var etter dette jeg fattet interesse for hvordan deltid kan påvirke en organisasjons sikkerhetskultur. Frivillighet dukket først opp etter jeg fikk innpass i Abc Fotballklubb som i motsetning til RBK har frivillige stewards.

Basert på dette utviklet jeg det Jacobsen (2005) omtaler som en forklarende problemstilling. Gjennom en forklarende problemstilling skal oppgaven forsøke å finne det kausale forholdet mellom sikkerhetskultur og deltid, og sikkerhetskultur og frivillighet. Problemstillingen har til formål å inkludere tema, nøkkelbegrep og hva jeg ønsker å finne ut av.

3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign omhandler spørsmål om hva og hvem som skal studeres, og hvordan vi skal foreta undersøkelsen (Johannesen et al. 2001).

3.2.1 Forskningsstrategi

Det er ifølge Blaikie (2010) fire forskjellige forskningsstrategier; induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv. Induktiv tilnærming omhandler forskning der man først innhenter empiri, for så å skape teorier basert på empirien. En ideell induktiv tilnærming er basert på at forskeren ikke har noe form for forventninger eller fordommer i forhold til det personen skal undersøke (Jacobsen, 2005). I dette prosjektet startet jeg med en induktivt inspirert tilnærming under forundersøkelsen, som følge av at jeg dro til Rosenborg uten særlig kunnskap om hva jeg faktisk ville se etter. Samtidig hadde jeg en analytisk tilnærming basert på kunnskap tilegnet gjennom masterstudiet og min interesse for fotball. Dette betyr at jeg hadde sikkerhetsteorier i bakhodet og gjorde forundersøkelsen ut i fra et slikt perspektiv, noe som kan minne om en slags veksling mellom induktiv og deduktiv tankegang. I etterkant av forundersøkelsen gikk jeg over til en mer deduktiv tilnærming. Ved deduktiv tilnærming bruker man eksisterende teori for å undersøke et fenomen (Blaikie, 2010).

I denne oppgaven dannet teori om sikkerhetskultur rammen for hva jeg skulle se etter i Abc Fotballklubb. Dette er også et punkt å kritisere som følge av at deduktiv metode ofte fører til at forskeren kun ser etter den informasjonen som er av interesse (Jacobsen, 2005). Studiet av teorier rundt sikkerhetskultur kombinert med at jeg ønsket å undersøke Abc Fotballklubb sin kultur, gjorde at jeg valgte en fortolkende tilnærming til undersøkelsen. På bakgrunn av dette valgte jeg å benytte meg av abduktiv strategi til datainnsamlingen. Dette innebærer at jeg var interessert i å få tak i respondentenes holdninger, motiv, intensjoner og forståelse som er basert på deres verdenssyn (Blaikie, 2010). Gjennom en abduktiv tilnærming forsøkte jeg å få et innsyn i organisasjonen gjennom respondentenes erfaringer.

3.2.2 Case-studie

Ifølge Andersen (1997), Blaikie (2010) og Jacobsen (2005) er det ingen universell forståelse for hva casestudier faktisk er. Ordet «case» kommer fra det latinske ordet *casus* og betyr tilfelle (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2004). Et sentralt element i case-studier er at det fokuseres på en spesiell enhet (Jacobsen, 2005), og at det over tid innhentes en detaljert inngående datainnsamling om denne enheten (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2004). Som følge av at denne oppgaven undersøker en organisasjon med flere hierarkiske nivåer vil studiet omtales som et enkelt-case-design med en analyseenhet (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2004).

Ifølge Johannessen, Tufte & Kristoffersen (2004) kan man ikke generalisere case-studier. Samtidig trekker Andersen (1997) frem analytiske forenklinger som en metode for å øke generaliseringen for case-studier. En utfordring knyttet til generalisering av denne oppgaven er at de øvrige stadionene i Abc Fotballklubs land ikke er i samme størrelsesorden og har dermed ikke samme grad av kompleksitet. For andre store stadioneer i Europa vil det også være problematisk å generalisere som følge av ulike samfunn og regelverk. Ved å forenkle analysene vil en øke generaliseringsmulighetene ved flere av oppgavens funn. Her vil korrelasjon mellom kvalitet på visitasjon og lengde på kø være et eksempel. Yin (1981) hevder case-studier sin generalisering hviler på en analytisk eller teoretisk representativitet.

3.2.3 Valg av metode

Når en skal velge metode bør man basere den på problemstillingen slik at en får et valid og reliabelt svar. Feil valg av metode har stor påvirkning på oppgavens gyldighet og reliabilitet (Jacobsen, 2005). Basert på oppgavens problemstilling ble det naturlig å benytte seg av kvalitativ metode, som kjennetegnes av at den har få respondenter og går i dybden på fenomenet (Jacobsen, 2005). Mens kvantitativ metode undersøker hvor mye det finnes av noe, ser kvalitativ metode gjerne på hvordan eller hvorfor noe gjøres (Brinkmann & Tanngard, 2012). En kvalitativ tilnærming gir gode metodologiske forutsetninger for å kunne undersøke sikkerhetskulturen til Abc Fotballklubb. Men det er samtidig en rekke utfordringer knyttet til kvalitative studier. Det kan være dyrt, ta lang tid og er ofte avhengig av datakildenes tid. Dette er faktorer som også kan påvirke valg av metode (Jacobsen, 2005). I dette studiet har det vært utfordringer knyttet til lang avstand mellom Abc Fotballklubb og meg. Høye utgifter knyttet til fly og hotell har lagt begrensninger på datainnsamlingen.

3.2.4 Utvalg

All samfunnsforskning inkluderer beslutninger vedrørende seleksjon av data (Blaikie, 2010). Utvalgsprosessen har foregått over to steg. Det første steget var å finne en fotballklubb som var villig til å la meg studere deres kultur, det andre steget var å finne informanter internt i klubben. Den norske eliteserien i fotball har vinterpause fra slutten av november til starten av april. Dermed var det ikke lenger aktuelt å studere RBK som følge av nødvendigheten av observasjon.

Det skulle vise seg å være alt annet enn lett å finne klubber som var villige til å delta. I starten av prosjektet hadde oppgaven kun et kriterium; klubben må være en del av Englands øverste divisjon. Dermed fikk jeg en populasjon på 20 klubber. En populasjon er for øvrig alle aktører som samsvarer med et sett kriterier (Blaikie, 2010). Årsaken til dette valget var sikring av språklig forståelse og historisk data i form av mange tidligere uønskede hendelser.

Etter mange negative svar og ubesvarte henvendelser fra lagene i den øverste divisjonen utvider jeg kriteriet til å gjelde klubber i lavere divisjoner, men med en stadionkapasitet på over 25 000. Etter totalt 33 e-poster og en rekke telefoner, har jeg ikke fått ja fra en eneste klubb. Avslagene ble begrunnet med mangel på tid, skepsis til akademisk forskning eller på grunn av at jeg ikke er engelsk. Dette er i tråd med Frostdick (2009) som har hatt store problemer med å få studere fotballklubber i England.

Etter dette utvidet jeg populasjonen til å gjelde fotballklubber i Europa, som oppfylte fire kriterier; stadionkapasitet på over 25 000, klubbens liga pågår frem til mai, jevnlig spill i internasjonale turneringer og at deres hjemland er kjent for gode engelskspråklige ferdigheter. Totalt ble 17 klubber kontaktet, av en totalpopulasjon på 68. Etter en ny runde med mange avslag ringte jeg sikkerhetssjefen til en klubb som gjerne ville stille til intervju. Vi ble enige om at jeg skulle ringe tilbake fem dager senere slik at han kom hjem fra treningsleir. Jeg dro fra Tromsø til Oslo for å gjøre meg selv mer fleksibel og korte ned reiseavstanden. Da jeg som avtalt ringte sikkerhetssjefen fem dager etter vår første samtale, fikk jeg beskjed om at han skulle ringe meg opp igjen senere på dagen. Dagen gikk uten at han ringte. De neste fem dagene forsøkte jeg uten hell å få kontakt med vedkommende via telefon, e-mail og SMS.

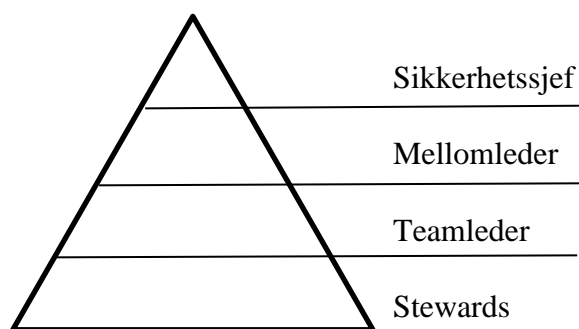
Få dager før jeg skulle tilbake til Tromsø, hvor jeg skulle vurdere å finne en annen oppgave eller vinkling som ville gi meg enklere tilgang til informanter, fikk jeg en e-mail fra sikkerhetssjefen til en klubb jeg hadde kontaktet fire uker tidligere. Denne klubben har jeg av konfidensialitetshensyn kalt for Abc Fotballklubb gjennom hele oppgaven. Sikkerhetssjefen

ville gjerne stille til intervju og ba meg ringe han om to dager. Etter å ha snakket med sikkerhetssjefen fikk jeg tillatelse til å ta kontakt med stewards og øvrige personer i klubbens sikkerhetsavdeling. Tre dager senere reiste jeg til klubben for å finne respondenter.

I den aktuelle fotballklubbens sikkerhetsavdeling er det kun sikkerhetssjefen og hans assistent som jobber heltid. Resten jobber kun ved fotballkamper eller øvrige arrangementer som konserter. Av den grunn var det nødvendig å knytte innsamling av respondenter med avviklingen av et arrangement.

Da jeg ankom Aeså Stadion pratet jeg med en mellomleder som ville delta i studiet. Gjennom kriteriebasert utvelgelse satte han meg i kontakt med aktuelle respondenter. Kriteriebasert utvelgelse innebærer at forskeren setter kriterier for respondentenes egenskaper (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2004). I dette tilfelle var kriteriene at de jobber som stewards eller teamleder, og av etiske hensyn skulle ikke teamlederen jobbe på samme tribune som stewardene.

Jeg fikk kontaktinformasjonen til 14 potensielle respondenter. Som følge av at klubben er hierarkisk oppbygd var det av interesse å komme i kontakt med personer fra samtlige organisatoriske nivå.



Figur 3. Organisatoriske nivå.

Da jeg dagen etter kom hjem til Norge sendte jeg informasjonsbrev (se vedlegg A) på e-post til de jeg hadde fått kontaktinformasjonen til. Jeg fikk totalt ni svar der henholdsvis tre stewards, en mellomleder og en teamleder fortsatt ville stille til intervju. For de øvrige fire som svarte passet ikke datoen.

3.2.5 Datainnsamling

Det ble innhentet primærdata i form av observasjon under mitt første opphold som var i februar 2017, mens jeg i mars 2017 innhentet primærdata gjennom individuelle intervju og

observasjoner. Jeg har også benyttet meg av sekundærdata i form av dokumentanalyse for å få en forståelse av det eksterne rammeverket og historisk data. Ifølge Schein (2010) er det umulig å få en komplett forståelse av en organisasjonskultur. Av den grunn var det viktig for meg å gjennomføre intervju, observasjon og dokumentanalyse slik at jeg kunne tilegne meg så mye av *essensen av kultur* som mulig. Gjennom observasjon får jeg en forståelse for organisasjonens artefakter, mens gjennom intervju og dokumentanalyse vil jeg potensielt tilegne meg kunnskap om deres verdier og normer, samt generelle underliggende forventninger.

Jeg gjennomførte totalt fem semi-strukturerte intervju i hjembyen til informantene. Det korteste intervjuet varte i 1 time og fem minutter, mens det lengste varte i en time og 34 minutter.

Individuelle intervju

Alle intervjuene foregikk etter det Jacobsen (2005) omtaler som ansikt-til-ansikt-intervju. Intervjuene ble holdt der det passet best for respondentene. Fire intervju ble foretatt i naturlige miljø, noe som innebærer at intervjuene foregår i kjente omgivelser for respondenten (Jacobsen, 2005). To intervju ble foretatt på møterom ved Æøå Stadion, et ble holdt på møterom hos stewardens primærarbeidsplass, et annet foregikk på kjøkkenbordet hjemme hos stewarden. Det siste ansikt-til-ansikt-intervjuet foregikk på et nøytralt kunstig område i form av en restaurant uten øvrige gjester.

Intervjuene var semi-strukturerte. Dette ga meg tryggheten på at jeg ville få svar på spørsmål jeg visste var av interesse, samtidig som det ga meg muligheten til å gå videre på informasjon respondentene ga. Intervjuene ble tatt opp på lydbånd og samtlige respondenter ble på forhånd spurt om dette var greit. Fordelen med lydbånd er muligheten det gir til å først og fremst fokusere på selve intervjuet. Det gir også mulighet til å lytte flere ganger på samme intervju for å få tak i mulige nyanser og uklarheter, samt mer presise sitater (Jacobsen, 2005). Dette var særlig verdifullt siden informantene snakket et annet språk. Samtidig ga det meg frihet under intervjuet til å notere observasjoner som ikke blir registret på lydbåndene, dette kunne for eksempel være mimikk og kroppsspråk.

En av disse noterte observasjonene er hentet fra et intervju som ble holdt klokken 21:00 om kvelden, etter en kamp. Verken respondenten eller jeg ga uttrykk for å være slitne, men midtveis inn i intervjuet kom respondentens kone inn i rommet. Hun var nok mer til forstyrrelse for meg enn for informanten, men gjennom gjesping ga hun stadig et kroppslig

utrykk for at hun ville hjem. Dersom andre er tilstede under et intervju vil man kunne få problemer med å få informanten til å åpne seg (Jacobsen, 2005). Det kan hevdes at dette påvirket respondentens svar, men jeg tror dog ikke dette er tilfellet som følge av at kvaliteten og lengden på svarene forble på det samme nivået.

Respondentene og jeg har forskjellig morsmål, noe som kan føre til språklige problemer og misforståelser. Jeg var under samtlige intervju klar på at respondentene måtte si ifra dersom det var noen uklarheter i spørsmålene. Under tre av intervjuene måtte jeg enten omformulere spørsmålet eller tydeliggjøre dets budskap. Videre var det flere ganger jeg registrerte at respondentens svar ikke var i samsvar med spørsmålet. Jeg lot respondenten prate ferdig før jeg omformulerte spørsmålet, noe som førte til at respondenten svarte i tråd med hva jeg i utgangspunktet spurte om. Et annet moment er min egen forståelse av respondentens svar. Jeg måtte flere ganger be de presisere enkelte ord eller setninger, noe de gjorde uten problemer. Det kan tenkes at deres omformuleringer førte til upresise svar. Det var derfor viktig å sende ferdig transkriberte dokumenter til respondentene slik at de kunne påpeke eventuelle misforståelser og eventuelt legge til informasjon. Jeg fikk svar på samtlige transkriberinger, der to inneholdt språklige justeringer og tilleggsinformasjon. Da jeg transkriberte intervjuene registrerte jeg informasjon som jeg ikke hadde oppfattet under selve intervjuet. Dette svekket kvaliteten på mine oppfølgingsspørsmål, men jeg hadde samtidig mulighet til å spørre på nytt som følge av at samtlige respondenter gjerne mottok nye spørsmål per mail.

Det har også blitt foretatt to fysiske atskilte intervju med en steward og en mellomleder. Intervjuet med stewarden startet med at vi kunne se hverandre via Skype⁷, men grunnet teknologiske utfordringer måtte intervjuet omgjøres til telefonintervju. Totalt varte intervjuet i en time og 19 minutter. Jacobsen (2005) hevder at fysiske atskilte intervju kan være problematisk som følge av mangel på fortrolighet gjennom fravær av personlig kontakt. Det kan godt tenkes at jeg ville fått mer informasjon dersom jeg møtte respondenten ansikt-til-ansikt, men jeg fikk utfyllende svar på de spørsmålene jeg stilte. Grunnet respondentens begrensede tid foregikk intervjuet med mellomleder ved at jeg sendte spørsmålene via e-post som han svarte på og sendte tilbake. Sammenlignet med de øvrige intervjumetodene var dette den klart svakeste. Det var begrenset mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og til dels korte

⁷ Bredbåndstelefonti med videooverføring.

svar førte til begrenset informasjon. Samtidig er det en effektiv metode og det gir potensielt flere gjennomtenkte svar.

Tabell 2. Oversikt over intervjuede respondenter.

Stilling/Rolle	Informasjon om stilling og intervju
Sikkerhetssjef	Fulltidsansatt i Abc Fotballklubb. Intervjuet foregikk ansikt-til-ansikt på dagtid på et møterom på Æøå Stadion.
Mellomleder	Jobber deltid i Abc Fotballklubb. Spørsmål tilsendt via e-mail.
Teamleder	Jobber deltid i Abc Fotballklubb. Intervjuet foregikk ansikt-til-ansikt på kveldstid etter en kamp. Ble holdt i et møterom på Æøå Stadion
Steward	Jobber deltid og frivillig i Abc Fotballklubb. Intervjuet foregikk ansikt-til-ansikt på dagtid hjemme ved kjøkkenbordet til stewarden.
Steward	Jobber deltid og frivillig i Abc Fotballklubb. Foregikk ansikt-til-ansikt på dagtid på en restaurant uten andre gjester.
Steward	Jobber deltid og frivillig i Abc Fotballklubb. Intervjuet foregikk ansikt-til-ansikt på dagtid på et møterom hos hans primærarbeidsgiver.
Steward	Jobber deltid og frivillig i Abc Fotballklubb. Intervjuet ble gjort fysisk avskilt via Skype og telefon.

Observasjon

Som følge av at jeg studerer kultur var det verdifullt å få gjennomført så mye observasjon som mulig. Dette for å undersøke hvorvidt respondentenes uttalelser stemmer med praksis og for å få en større innsikt i «*måten ting blir gjort på*» hos Abc Fotballklubb. Johannessen, Tuft & Kristoffersen (2004) hevder observasjon er den best egnede metoden for å komme i dybden av en sosial virkelighet. I så måte er observasjon nyttig for å få god forståelse av det Schein (2010) omtaler som *essensen av kultur*. Jeg observerte totalt tre kamper (en i februar og to i mars) og alle foregikk i naturlige omgivelser. Det ble også gitt det Jacobsen (2005) kaller formell tillatelse fra sikkerhetssjefen, men samtykke fra de som faktisk ble observert ble ikke innhentet ved skjult observasjon, siden det mest sannsynlig ville føre til at de observerte endret sin adferd.

Det er fordeler og ulemper med å observere fotballkamper. Det er problematisk at kampene spilles sjeldent og kun varer noen få timer. Dette legger begrensninger på antall observasjoner og er en utfordring knyttet til avstanden mellom forskerens hjem og stedet observasjonen finner sted. Samtidig vet man alltid når kampene foregår, noe som gir gode forutsetninger for at en er på rett plass til rett tid.

Den første kampen ble gjennomført med strukturert skjult observasjon. Observasjonene foregikk utenfor Æøå Stadion der jeg registrerte momenter som visitasjon av tilskuere, håndtering av stress i forbindelse med kø og generelle bemerkninger. Det var svært dårlig vær denne kvelden, noe som førte til at jeg også la vekt på hvilken effekt dette hadde på stewardene. Observasjoner fra den første kampen ble brukt til å utforme intervjuguiden.

Den andre kampen ble også gjennomført med strukturert skjult observasjon. Jeg hadde tidligere samme dag gjennomført to intervju. Basert på informasjon fra disse intervjuene valgte jeg ut noen fenomen jeg ønsket å undersøke. Disse fenomenene omhandlet internkommunikasjon mellom stewardene, og eksternkommunikasjon mellom stewardene og tilskuerne. Jeg observerte også håndtering av typiske utfordringer som kasting av gjenstander på banen og tilskuere som ikke fulgte reglene. I tillegg observerte jeg funnene fra forrige kamp for å verifisere disse.

I den siste kampen hadde jeg en mer åpen og deltagende rolle. Jeg ble med stewardene på jobb for å observere rutiner som ble beskrevet i intervjuene og som var av interesse for forskningsspørsmålene. Under deltagende observasjon fikk jeg overvære rutiner før og under kamp, debrief og måltidet etter kamp. Jeg forholdt meg til den samme personen under hele observasjonen. Stewarden hadde blitt intervjuet tidligere i uken og var svært behjelpelig med å inkludere meg i gruppen. På den måten fikk jeg et innblikk i verdier som samhold, tillit til hverandre og viljen til å dele informasjon. Jacobsen (2005) trekker frem observatøreffekten som en utfordring knyttet til åpen observasjon. Det var en tendens i at visitasjonene ble nøyere utført under åpen observasjon, noe som kan tyde på en observatøreffekt. Samtidig må det påpekes at det kan være andre årsaker til den endringen. For det første var det færre mennesker på denne kampen, og for det andre hadde jeg ikke observert disse stewardene tidligere. I tillegg foregikk kampen på en søndag, mens de øvrige kampene foregikk på hverdager. Dermed kan også stewardene ha vært mer opplagt som følge av at de trolig ikke hadde vært på jobb tidligere på dagen. Det er av den grunn flere potensielle forklaringer på hvorfor kvaliteten på visitasjonene ble langt bedre da jeg hadde en åpen observasjon kontra da jeg hadde en skjult observasjon.

Dokumentanalyse

Ifølge Reason (1997) blir en organisasjonskultur påvirket av eksterne faktorer som lovverk og samfunnet organisasjonen opererer i. Av den grunn var det av interesse å foreta en dokumentanalyse av dokumenter som legger rammeverket for organisasjonen, samt historisk

data gjennom statistikk som kan bidra til å skape en situasjonsforståelse. Jacobsen (2005) trekker frem lovverk og statistikk som to typiske former for dokumentanalyse.

Det kan ifølge Jacobsen (2005) være vanskelig å få fatt i dokumenter man anser som interessante. Dette har også vært tilfellet for dette prosjektet, der organisasjonens styringsdokumenter og dokumenter som omhandlet beredskap og sikkerhet ikke var tilgjengelig for personer utenfor organisasjonen.

Tabell 3. Oversikt over dokumenter.

Dokumenttype og innhold	Utgiver	Status
Lovverk for idrettsarrangement	Staten	Bindende
Sikkerhetshåndbok for idrettsarrangementer	Statlig	Rådgivende
Statistikk over arrestasjoner, anholdelser, bortvisninger og hyppigheten av ulike uønskede hendelser	Politiet	Statistikk
Informasjon fra klubbens nettside	Abc Fotballklubb	Generell informasjon
Regelverk for fotballstadioner i den øverste fotballdivisjonen i landet	Fotballforbundet	Bindende

3.3 Validitet og reliabilitet

3.3.1 Validitet

Validitet, eller gyldighet som det også omtales som, innebærer spørsmålet om vi faktisk måler det vi ønsker å måle (Jacobsen, 2005). Blaikie (2010) skiller mellom intern gyldighet (blir resultatene oppfattet riktig?) og ekstern gyldighet (kan vi generalisere funnene?).

Det er en universell enighet om at samfunnsvitenskapelig forskning ikke kan være objektiv (Johannessen, Tufte & Kristoffersen, 2004). Et mer korrekt begrep er intersubjektivitet som innebærer at noe er sant så lenge andre er enige, og at jo flere som støtter forståelsen, desto

mer sannsynlig er det korrekt. I så måte vil en alltid kunne teste validiteten ved å la andre få innsyn i funnene (Jacobsen, 2005). Dette kan for eksempel gjøres ved å la de en har undersøkt få innsyn i datainnsamlingen slik at de kan ytre sine synspunkter om funnene. Ved å sende tilbake transkriberingen har jeg forsøkt å styrke oppgavens interne validitet. En annen mulighet for å teste forskningens validitet er å la andre fagfolk se funnene. Dersom for eksempel andre forskere har fått lignende resultater vil validiteten styrkes. Denne oppgaven har diskutert funnene med medstudenter og veileder, og har i så måte fått andres syn på saken. Selv om ingen av disse har inngående kunnskap om sikkerhetskulturen ved Abc Fotballklubb, har det vært nyttig å få generelle tilbakemeldinger på funn og tolkninger. Funnene har også blitt sammenlignet med teori og tidligere forskning.

Et annet spørsmål knyttet til internvaliditeten er hvorvidt vi har intervjuet valide kilder og om de har gitt korrekt informasjon (Jacobsen, 2005). Denne oppgaven har fått fatt i representanter fra alle de hierarkiske nivåene i klubben, men samtidig ser jeg i etterkant at det burde blitt foretatt et intervju med billettkontrollørene. Det har også vært noen relevante dokumenter jeg ikke har fått tilgang til som følge av at dens sensitivitet. Det vil alltid være en utfordring knyttet til usikkerheten om respondentene gir riktig informasjon. Dette gjelder kanskje spesielt for sikkerhetsrelaterte spørsmål, der man av hensyn til temaets sensitivitet ikke kan svare eller at en har til hensikt å «pynte» på sannheten. Av mine respondenter har jeg ingen grunn til å tro at noen har gitt feilaktig informasjon. Dog opplevde jeg teamlederen som svært korrekt og med høy forpliktelse til sikkerhetssjefen, noe som kan ha påvirket hans vilje til å gi et fullverdig bilde av situasjonen. Denne mistanken ble styrket da en av de andre respondentene ytret misnøye om mellomledernes evne til å «pynte» på situasjonen.

Ekstern gyldighet og generalisering er i utgangspunktet ikke særlig interessant for kvalitative studier da dette som oftest ikke er hensikten med studiet (Jacobsen, 2005). Det er samtidig mulig å bruke kvalitativ metode til teoretisk generalisering ved å generalisere empiri til teori (Jacobsen, 2005).

3.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet innebærer spørsmål om undersøkelsens troverdighet og pålitelighet. Jacobsen (2005) trekker frem undersøkereffekt og konteksteffekt som elementer som påvirker reliabiliteten.

Undersøkelseeffekt kan igjen deles inn i intervju-effekt og observasjonseffekt. Fellestrekket er hvordan respondenten påvirkes av forskerens artefakter (Jacobsen, 2005). Det er vanskelig

å kontrollere undersøkelseeffekten, men jeg forsøkte å kle meg etter hvem jeg intervjuet og hadde en vennlig og høflig adferd. Min opplevelse er at rammen rundt intervjuet ble mindre formelt for hvert nivå man gikk ned i organisasjonen. I etterkant av et intervjuene ble jeg invitert på lunsj, mens jeg ble tilbudt en tur på «puben» av en annen. Dette kan tyde på en «aksept» hos noen av respondentene, uten at verken mat eller tur på pub er noe garanti for dette

Konteksteffekten handler om hvordan settingen påvirker datainnsamlingen. Jacobsen (2005) skiller mellom *naturlig* og *kunstig setting*. Naturlig setting innebærer intervju eller observasjon som foregår i miljø som respondenten er kjent i. Dette kan være arbeidsplassen eller i respondentens hjem. Kunstig setting foregår på steder som er ukjent for respondenten. Det var viktig å etablere tillit og skape et klima av fortrolighet, derfor ble intervjuene holdt ansikt-til-ansikt og hovedsakelig i deres egne miljø. Det kan være utfordrende å få innpass i en naturlig setting. Ofte kan familien være hjemme, eller det kan være hektisk på jobb.

Hvor godt vi registrerer data vil også ha en effekt på reliabiliteten. Som følge av at samtlige intervju ble tatt opp på lydbånd har man styrket reliabiliteten. Samtidig var det språklige utfordringer under transkriberingen som førte til at en måtte få bekreftelser fra respondentene. Et siste tiltak for å styrke reliabiliteten forbundet med unøyaktig registrering av data var som nevnt å sende transkripsjonen tilbake til respondentene slik at de fikk se over. For øvrig ble de skjulte observasjonene notert på mobiltelefon for å ikke tiltrekke meg oppmerksomhet og unngå observasjonseffekt.

En annen utfordring er sekundærdataens reliabilitet (Jacobsen, 2005). I motsetning til primærdata er det ikke forskeren som samler inn dataen, noe som fører til usikkerhet vedrørende kvalitet, objektivitet og metode.

En svakhet med oppgaven er at noen av kildene i litteraturlisten er anonymisert. Dermed har en ikke mulighet til å verifisere opplysningene som hentes fra disse dokumentene.

3.4 Forskningsetikk og praktiske tanker

Språk

Det er en utfordring å skrive en tekst på norsk når tilnærmet all teori som brukes er på engelsk. Det er forsøkt å oversette de fleste sitater og teorier, men det har til tider vært vanskelig å finne presise norske ord som gir gode oversettelser. Jeg håper samtidig at oversettelsene gir en god og korrekt forklaring.

Informert samtykke

For å oppnå det Jacobsen (2005) kaller for informert samtykke må respondenten være i stand til å bestemme hvorvidt personen ønsker å delta i undersøkelsen. Det må være frivillig og de må få full informasjon om blant annet undersøkelsens hensikt og hvordan dataene vil bli brukt. Det er til slutt viktig at respondentene faktisk forstår informasjonen om dette.

Jeg informerte samtlige respondenter om hva prosjektet handlet om, de fikk vite at det var frivillig å delta, og at de kunne trekke seg når som helst. Det ble også fortalt at alt er anonymt. Grunnet språklige utfordringer ble respondentene informert om dette ved tre anledninger. To ganger muntlig i form av samling av respondentene i februar og i forbindelse med intervjuene i mars, der de også ble spurt om bruk av båndopptaker. I tillegg ble informasjonen gitt skriftlig i form av e-mail. Dette ble gjort for å sikre at de faktisk forsto informasjonen.

Abduktiv forskningsstrategi

Med en abduktiv tilnærming til datainnsamlingen har jeg et ønske om finne ut mer om hva som ligger bak det respondentene sier. På den måten får jeg dypere syn i Schein (2010) sine kulturkategorier. Samtidig innebærer dette at mine analyser og fortolkninger av informasjonen jeg innhenter kan føre til at respondentene føler seg lurert eller blir overrasket når leser oppgaven. Det er vanskelig å informere om dette på forhånd da det kan påvirke datainnsamlingen.

Observasjon

Det er et etisk spørsmål knyttet til skjult observasjon. Ingen hadde gitt samtykke til å bli observert, men samtidig ville det vært sannsynlig at stewardene og mellomlederne hadde endret adferd dersom de fikk vite at jeg observerte. Dette er ifølge Jacobsen (2005) et typisk argument for gjennomføring av skjult observasjon. Jeg vil hevde at skjult observasjon styrker validiteten, men samtidig går på tvers av forskningsidealer som bør strebes etter. Skjult observasjon bør i så måte avhenge av stor populasjon og anonymitet, slik at eventuelle observasjoner ikke kan knyttes til en enkelt person. Samtidig vil det potensielt oppstå mistanke innad i organisasjonen om hvem observasjonene omhandler. Det derfor et vanskelig forskningsetisk spørsmål som må belyses og rettfærdiggjøres. I denne oppgaven er observasjonene generalisert, og bemerkningene er trender som er gjennomgående i organisasjonen. Et eksempel er lengde på kø påvirker visitasjonskvaliteten. Samtidig vil det i empirien bli lagt frem en observasjon som kan knyttes til en enkelt person. Denne

observasjonen handler dog om en viktig svakhet i organisasjonens organisering ved kamp, fremfor kritikk av vedkommende.

Anonymitet

I oppgaven er klubben og klubbens hjemland anonymisert. Ved å oppgi klubbens hjemland ville det vært mulig å finne ut hvilken klubb oppgaven omhandler. Av den grunn har jeg valgt å anonymisere dette. Jeg tilbydde anonymitet til klubbene jeg henvendte meg til for å øke sannsynligheten for å få lov til å studere de. Dette trekker Jacobsen (2005) frem som en strategi for å gjennomføre undersøkelser. Det er også sikkerhetsrelatert i form av at noen av oppgavens funn kan bli misbrukt, noe som nødvendiggjør anonymisering.

Samtlige respondenter er anonymisert i oppgaven. Gjennom anonymisering kan jeg potensielt få bedre og ærligere svar (Jacobsen, 2005). Av den grunn blir alle respondenter omtalt ved stilling eller som «han», alle andre karakteristikk er fjernet.

I kvalitative studier med lite utvalg er det et problem knyttet til identifisering av respondenten (Jacobsen, 2005). For å øke avstandsforholdet mellom respondentene har jeg intervjuet personer fra to ulike tribuner. Årsaken til dette valget er at dersom jeg kun hadde forholdt meg til én tribune ville samtlige respondenter visst hvem som er mellomleder og teamleder. Ved å ha teamledere og mellomledere fra andre tribuner kan jeg bruke deres stillinger uten at stewardene vet hvem de faktisk er. Dermed begrenser jeg mulighetene for at medlemmene i Abc Fotballklubb forstår hvem som har blitt intervjuet, noe som potensielt kan skade de interne relasjonene. Samtidig kan det oppstå interne rykter eller mistanke om hvem som har sagt hva. Det er en utfordring knyttet til sikkerhetssjefen som det kun finnes én av, men det er samtidig nødvendig for oppgaven å ha informasjon om stilling. Av den grunn fikk jeg samtykke fra samtlige respondenter om at det var i orden at jeg omtalte de etter stilling.

4 Empiri

I dette kapittelet presenteres funnene fra datainnsamlingen. Empirien er tematisk inndelt i fire delkapitler. Det første delkapittelet omhandler opplæring, trening og oppfølging, og inkluderer både pålagt opplæring, så vel som klubbens egne tiltak. Delkapittel to undersøker kommunikasjon og er delt inn i arrangementskommunikasjon og lærende kommunikasjon. Delkapittel tre omhandler lederens forståelse av læring og sikkerhet, samt de øvrige organisasjonsmedlemmenes oppfattelse av lederen. Det fjerde og siste delkapittelet tar for seg elementene deltid og frivillighet.

4.1 Opplæring, trening og oppfølging

4.1.1 Opplæring

For å bli steward i Abc Fotballklubb må man igjennom opplæring i form av fotballforbundets lovpålagte kurs, klubbens førstehjelpskurs og bli godkjent av politiet.

Fotballforbundets kurs

Det er som nevnt et nasjonalt krav om utdanning for å bli steward. Det lovpålagte kurset omhandler informasjon om tilskuerkontroll, stadionssikkerhet, stewardsfunksjonen, samt lover og regler, og gir en status som sertifisert steward. Flere av stewardene i Abc Fotballklubb omtaler kurset som svært teoretisk og uten noen praktiske øvelser.

Mellomlederen mener kurset gir grunnkunnskaper om jobben. Teamlederen kan godt forstå at folk sovner når man ser «100 sider med power point». Utover dette er det ingen formelle krav eller regler om videreutdanning eller oppfriskningskurs. En av stewardene synes ikke kurset gjør deltagerne klare for jobben som steward: «*det er mange arbeidsoppgaver på Æøå Stadion som man ikke har noe kunnskap om når man er ferdig med fotballforbundets kurs*».

Han påpeker nødvendigheten av videre oppfølging når man starter i jobben. I Abc Fotballklubb blir nyutdannede satt i team med erfarne stewards slik at de får oppfølging i starten. En annen steward er derimot fornøyd med kursets innhold som følge av at det gir en generell viten av hva en kan forvente som steward ved en fotballstadion. Samtidig fremhever han betydningen av at det gis flere kurs for å sikre kvalitet og fremgang.

En steward forteller at fotballforbundets kurs går flere ganger i året. Frem til de nye frivillige har gjennomført kurset, hender det at de jobber som steward, men da sammen med en som er sertifisert. Ifølge stewarden hender det at man er et minimum antall stewards og at de utdannede er en del av dette minstekravet.

Førstehjelpskurs

I Abc Fotballklubb er man ikke tilfreds med kvalifikasjonsnivået etter man har gjennomført helgekurset. Derfor har de et selvpålagt førstehjelpskurs som skal sikre stewardenes kvalifikasjoner ved helserelaterte situasjoner. Samtlige informanter påpeker nødvendigheten av dette kurset og mener det burde vært et nasjonalt krav om at alle stewards har kunnskap om førstehjelp. En steward sier at *«det er flere tusen mennesker inne på et lite område, sjansen for at noen har behov for førstehjelp er stor»*. Dette er et sitat som støttes av sikkerhetshåndboken til LDM. Leger og Røde Kors er alltid tilstede, men det kan gå flere minutter før disse kommer til pasienten. I denne tidsperioden ser flere av stewardene på seg selv som en sentral bidragsyter og de poengterer nødvendigheten av kunnskap som veien til innsats. En steward sier at uten kunnskap om førstehjelp vil man stå i fare for å havne i sjokk og dermed ikke være i stand til å bidra med viktig helsearbeid. Samtlige stewards har brukt kunnskap fra dette kurset under kamp. Alle respondentene er henrykt over kvaliteten på førstehjelpskurset og forteller at øvelsene blir drillet frem til det sitter i ryggmargen. Ifølge sikkerhetshåndboken til LDM bør stewardene være i stand til å yte førstehjelp.

4.1.2 Trening

Det er ingen formelle krav til videre utdanning, trening eller øvelse. Abc Fotballklubb arrangerer en årlig treningstur til Syden, der de leier en stadion for å øve på forskjellige scenarioer. På disse turene har de med seg mellom 70 og 100 stewards, samt egne og eksterne instruktører. Det er krav om å ha arbeidet et gitt antall ganger i løpet av en sesong for å få mulighet til å bli med til Syden. Forbeholdt at en når arbeidskravet blir hver steward normalt invitert annethvert år, men flere av informantene har deltatt hyppigere enn dette. Turen foregår i den samme uken hvert år.

Dagene i Syden starter med teori fra klokken 09:00 til 12:00, mens praktiske øvelser basert på teorien foregår mellom klokken 14:00 og 17:00. Kursene er kategorisert etter vanskelighetsgrad «B, C, D, E, F» der B er de enkleste kursene, mens «F» er det mest avanserte. Hvert kurs bygger på repetisjon fra forrige, men med ny kunnskap som sikrer fremgang og ny kunnskap. Når man har gjennomført et kurs går man automatisk videre til neste nivå. En av stewardene hevder det er problematisk at det ikke gis kurs etter «F» som følge av at flere av de som har gjennomført dette kurset ikke har noen nye kurs å dra på.

Stewardene opplever kursene som relevante og gode. Øvelsene er realistiske og inneholder gjerne et overraskelsesmoment. Temaer som visitasjonsteknikk, samarbeid, kommunikasjon,

gasseksplosjon med mange skadde, publikumskontroll og evakuering blir gjennomgått i Syden.

For sikkerhetssjefen er det sentralt at de som er med på turen utvikler seg til bedre stewards. Under turen har man vurderingsskjemaer som brukes for å vurdere utbyttet av de forskjellige øvelsene slik, at de kan forbedre og utvikle kursene.

I etterkant av selvmordsbomben utenfor Stade de France i Paris, 2015, har også selvmordsbomber blitt en del av visitasjonsøvelsene i Syden. En av stewardene omtaler enkelte av øvelsene som svært stresserende og utfordrende, og gir en *«hva gjør jeg nå opplevelse»*. Flere stewards hevder treningsoppholdet i Syden styrker deres evne og tro på at de kan håndtere ulike situasjoner.

Teamlederen har selv hatt rolle som instruktør i et av kursene i Syden. Han er fornøyd med kursenes kvalitet og stewardenes innsats og vilje til å lære. Han forteller at instruktørene gir deltagerne karakter basert på hvor bra de håndterer de ulike øvelsene, men at disse kun blir brukt internt. Teamlederen skulle helst sett at karakterene ble brukt som grunnlag for hvilket kursnivå man burde dra på. Han sier at det *«... i dag er noen på nivå F, men ferdighetene tilsvarer nivå C»*.

I Syden er det også et stort fokus på sanitet. Gjennom sanitetskurs skal man ifølge sikkerhetssjefen vedlikeholde og forbedre den kunnskapen en allerede besitter. En av stewardene forteller om svært gode øvelser der de fokuserer på åpne sår, psykisk førstehjelp og katastrofeøvelser med mange skadde. Sanitetskursene repeteres for å øke sannsynligheten for at stewardene gjør det riktig ved en eventuell reell situasjon.

Et viktig element i turene til Syden er sosialisering. Sikkerhetssjefen sier at *«turen til Syden betyr ufattelig mye for det sosiale og kunnskapsnivået»*. Og at oppholdet fører til at *«uansett om man har vært med i fire måneder eller 10 år, så blir man kjent med hverandre og vårt DNA, altså hva vi forventer og krever. Dette styrker vår sikkerhetskultur»*. Både stewardene og teamlederen sier at man ikke bare blir kjent sosialt, men man tilegner seg også kunnskap om hva en kan forvente av hverandre. En av stewardene har ekstra høy tillit til de av sine kollegaer som har vært med til Syden.

4.1.3 Oppfølging

Abc Fotballklubb har et oppfriskningskurs innen førstehjelp som alle må ta minst annethvert år, utover dette foregår det ingen spesiell oppfølging. En av stewardene opplever dette som en

utfordring, «vi vil gjerne ha mer utdanning som følge av at alle får ikke blitt med til Syden og i tillegg er vi på forskjellig nivå». Stewarden skal ha fremmet forslag om dette uten at det foreløpig har skjedd noe. Ifølge teamlederen og noen av stewardene henger dette sammen med at man ikke kan forvente særlig oppmøte ved et slikt kurs i hjemlandet.

Teamlederen og mellomlederen forklarer at de har en kontinuerlig overvåking av måten stewardene løser arbeidsoppgavene sine. Dersom man observerer en svakhet ved en håndtering går teamlederen bort til vedkommende og forklarer hvordan han kan løse jobben på en bedre måte. Teamlederen presiserer at det er viktig at folk ikke føler de gjør feil, men at det heller fokuseres på hvordan man kan gjøre ting bedre.

4.2 Kommunikasjon

Oppgaven har valgt å skille mellom *arrangementskommunikasjon* og *lærende kommunikasjon*. Arrangementkommunikasjon består av brief og kommunikasjon under kamp, mens lærende kommunikasjon består av kommunikasjon utenfor arrangementsdager og debrief.

4.2.1 Arrangementskommunikasjon

Før-kamp

Før hver kamp samles mellomlederne og sikkerhetssjefen for briefing. Her gir sikkerhetssjefen en oppdatering på hva de kan forvente av tilskuerantall, kampens risikonivå og hva en skal fokusere på. Teamlederen forteller at et typisk fokusområde er sjekk av tilskuernes bekledning for å sikre at man skiller hjemmesupporterne og bortesupporterne. Basert på informasjonen fra sikkerhetssjefen foretar hver enkelt mellomleder en briefing med sine respektive stewards. Briefen av stewardene foregår cirka to timer før avspark. Mellomlederne går alltid gjennom evakueringsprosedyrer og brannslanger slik at alle har dette klart for seg. Før stadion åpner får alle stewardene utdelt en jakke som gjør de lett synlige. De har også et tall på ryggen som gjør at de fra kontrollrommet har mulighet til å komme i kontakt med vedkommende.

Både sikkerhetssjef og teamleder påpeker viktigheten av at man ikke gir for mye informasjon som følge av at det er begrenset hva stewardene får med seg. Stewardene forteller på sin side at de opplever informasjonsmengden de får på briefing som tilstrekkelig og god.

Kamp

Under kamp foregår kommunikasjonen gjennom kommandolinjen. Sikkerhetssjefen sitter i kommandorommet sammen med sin assistent og representanter fra blant annet politi, brannvesen og Røde Kors. Kommandorommet er utstyrt med kameraer som gir oversikt over stadion. Ved en uønsket hendelse vil ledelsen i kommandorommet styre koordineringen, mens bakkemannskapet håndterer situasjonen.

Alle mellomledere har samband, mens for stewardene er sambandene begrenset til fastsatte posisjoner. Flere av stewardene opplever at det alltid er noen med samband i umiddelbar nærhet som kan videreformidle informasjon. En steward skulle helst sett at alle hadde eget samband: *«det hender batteriene sviker og at vi ikke får fatt i folk»*. Under kamp ble det observert en steward som måtte vinke til en annen for å få tilgang på samband. Samtlige respondenter opplever arrangementskommunikasjonen som god. Dersom man ber om bistand blir man tatt på alvor. Flere av stewardene forteller om rask reaksjonstid fra beredskapspatruljen som samtlige har høy tillit til.

En observasjon ble foretatt under kampen i den hjemlige serien. Rett etter kampstart ble alle stewardene flyttet inn på stadion, mens billettkontrollørene overtok ansvaret for inngangs- og evakueringsdører. Flere av tilskuerne som kom for sent til kampen ble ikke visitert. Dersom de hadde blitt visitert ville visitasjonen blitt foretatt av en uten utdanning eller opplæring til det. Videre hadde ikke billettkontrolløren tilgang til samband. Jeg observerte også observerte billettkontrolløren slippe inn personer uten billett. Dette var ikke personer billettkontrolløren kjente, men som fikk komme inn som følge av at tre av seks hadde billett. Flere av stewardene forteller at det er normal praksis å sette billettkontrollører ved evakueringsdørene.

4.2.2 Lærende kommunikasjon

Debrief

Etter hver kamp holdes en debrief mellom stewardene og mellomlederen. Mellomlederen og stewardene forteller om sine erfaringer og kommer med forslag til eventuelle forbedringer. Under observasjon ble debriefen registrert som en åpen samtale der ting ble diskutert og tatt imot med engasjement. Etter debriefingen skriver mellomlederne hver sin rapport som sendes til sikkerhetssjefen.

Stewardene er fornøyde med gjennomføringen av debrief. De opplever at det meste av informasjonen kommer videre til sikkerhetssjefen. Samtidig tror en av stewardene at

mellomlederne nedprioriterer negativ informasjon, slik at sikkerhetssjefen kan få et skjevt bilde av hvordan situasjonen faktisk er. Han skulle helst sett at sikkerhetssjefen tok en observasjonsrunde under kamp slik at han får et nøytralt syn på situasjonen: *«han hører selvfølgelig mye fra sin kommandoplass, men han burde se ting med sine egne øyne. (...) Da ville han blant annet sett at vi ofte ikke er nok folk»*. En annen steward forklarer at sikkerhetssjefen som regel tar en hilserunde før avspark. Han tror dog det vil være vanskelig for sikkerhetssjefen å gjøre dette under kamp som følge av at han har viktige arbeidsoppgaver i kommandorommet.

Kommunikasjon utenfor arrangementsdager

Utenom kampdag har stewardene generelt liten kontakt med Abc Fotballklubb. En steward sier at *«utenom kampdag har jeg primærjobb, familie og fritidssysler som prioriteres, dermed blir ikke kommunikasjon med Abc Fotballklubb prioritert»*. Sikkerhetssjefen sier at stewardene alltid er velkomne til å ta kontakt og at de kan ringe, komme på kontoret eller sende mail, og at alle har hans kontaktinformasjon. Teamlederen oppfatter sikkerhetssjefen som en tilgjengelig person som det er enkelt å komme i kontakt med og som tar de ansatte seriøst. Teamlederen hevder han nesten alltid får svar innen 24-timer, men at fyldigere svar gjerne tar noe lengre tid. Sikkerhetssjefen mottar 10 til 15 e-post fra stewardene i året, der de ofte skriver *«nå har jeg forsøkt å komme frem gjennom normale kanaler, så nå går jeg direkte til deg»*. Innholdet i informasjonen avgjør hvordan han håndterer den. Klaging på matkvaliteten etter kamp er et eksempel på en typisk mail han ikke bryr seg om.

Stewardene har generelt liten direkte kontakt med sikkerhetssjefen. Det er mer naturlig å ta opp ting med mellomleder eller teamleder, som eventuelt videreformidler informasjonen til sikkerhetssjefen dersom det er behov for det. Teamlederen forteller at han alltid er tilgjengelig for stewardene. Alle stewardene er dog klare på at det ikke er noe problem å ta opp ting med sikkerhetssjefen, men en steward påpeker at man har kun mulighet til å ta opp ting når man ser han. Stewardene opplever at de blir lyttet til og respektert av både mellomleder og sikkerhetssjef, men samtidig er det ikke alltid det blir iverksatt tiltak.

Stewardene trekker frem turen til Syden som en fin anledning til å diskutere ulike tanker med sikkerhetssjefen. De trekker frem den uformelle settingen som et fint sted for å fortelle om sine ønsker og tanker.

4.3 Ledelsens forståelse av sikkerhet og læring

4.3.1 Læring

Abc Fotballklubb sin sikkerhetssjef starter intervjuet med å si *«jeg vil gjerne svare på alt. Min filosofi er at man skal dele det man kan for da blir man bedre sammen. Det er ikke noe vi har hemmelig her»*. Ifølge sikkerhetssjefen er Abc Fotballklubb som nevnt blant topp 10 terrormål i landet. Som følge av dette har sikkerhetssjefen iverksatt konsekvensreducerende tiltak i form av å flytte visitasjonsområdet ut av stadion for å begrense skadene fra en eventuell bombe.

Sikkerhetssjefen trekker frem hvordan teknologiske virkemidler har svekket sannsynligheten for uønskede hendelser som for eksempel Hillsborough. Han trekker frem nøyaktige telleapparater som gir han kontinuerlig informasjon om hvor mange som er inne på stadion. De har også fått billetter som kun kan valideres en gang og derfor ikke brukes flere ganger, noe som tidligere var en utfordring. Sikkerhetssjefen sier at *«vi har kommet langt sammenlignet med da vi bare sto i porten for å telle og se på billetter»*.

4.3.2 Sikkerhet

Sikkerhetssjefen har daglig kontakt med politiet som gir han siste informasjon om risikobildet. Han erkjenner at hva som helst kan skje og av den grunn har som mål å være best på alle mulige områder, og at man alltid skal strekke seg etter høyeste fellesnevner. Høyest fellesnevner innebærer det regelverket som stiller høyest krav til klubben. Han mener at alle i klubben skal være innforstått med dette, og at dette fører til god sikkerhetskultur. Som følge av dette har han full tillit til hvordan sikkerhetsavdelingen ville håndtert uønskede hendelser.

Sikkerhetssjefen hevder at dagens lovverk ikke er godt nok. Han trekker frem førstehjelpskurs og oppfølging av stewardene som viktige momenter som ikke sikres av dagens lovverk: *«en person som ble ansatt i for eksempel 2008 har ikke nødvendigvis hatt noen form for videreutdanning eller oppfriskningskurs siden da»*. Han har fremmet disse tankene i en rekke utvalg uten at dette har blitt hørt.

4.3.3 De ansattes oppfattelse av lederen

De ansatte har generelt høy tillit og respekt for sikkerhetssjefen. En av stewardene opplever lederens fokus på sikkerhet som svært høy. Treningsturen til Syden blir brukt som eksempel på klubben og lederens ønske og vilje til å kvalitetssikre stewardene.

De bekrefter sikkerhetssjefens grep knyttet til flytting av visitasjon og har registrert en økende tilstedeværelse av politi ved stadion. De påpeker at dette fokuset ble til i etterkant av

selvmordsbomben utenfor Stade de France i Paris, 2015. Terror er samtidig en fare stewardene ikke føler de er i stand til å håndtere, og en av stewardene forteller at «... *dette er ikke implementert ennå, og det er den eneste tingen jeg faktisk ser vi kan gjøre annerledes*». Samme steward hevder selvmordsbomben aldri ble funnet under noen av visitasjonsøvelsene.

4.4 Deltid og frivillighet

I sikkerhetsavdelingen til Abc Fotballklubb er det kun sikkerhetssjefen og hans assistent som har fulltidsstilling. Resten av de ansatte jobber deltid. Informantene i dette studiet jobber gjennomsnittlig 20 til 25 timer i måneden. Det er av interesse å undersøke hvorvidt faktoren deltid påvirker sikkerhetskulturen og om Abc Fotballklubb har iverksatt tiltak for å håndtere de eventuelle utfordringene.

4.4.1 Deltid

Samtlige deltidsansatte informanter har normal 100 % stilling (37.5 timer i uken) i et annet firma. Fire av informantene har faste arbeidstider, mens en steward jobber turnus. Som følge av at de fleste kampene foregår på lørdager og søndager er ikke primærjobben til hinder for de med faste arbeidstider. Ved midtukekamper som Europa League og Champions League, fremheves viktigheten av enten fleksibel arbeidstid eller godt samarbeid med arbeidsgiver. En av stewardene forteller at det hender han kommer for sent til brief som følge av primærjobben. Samtidig trekkes det frem at sannsynligheten for å komme for sent som følge av trafikken er større enn primærjobben. Dersom man skulle komme for sent vil det heller ikke være et problem. Teamlederen forteller at folk er flinke til å si ifra og at han tar en brief når de kommer.

Gjennom turnusarbeid får stewarden god oversikt over når han er forventet av sin primærjobb og når han kan jobbe for Abc Fotballklubb. Dette fører igjen til forutsigbarhet for når Abc Fotballklubb kan forvente at han jobber for de. Abc Fotballklubb har ingen form for arbeidskrav, noe som fører til at stewarden ikke opplever noen utfordringer knyttet til de to jobbforholdene. Han trekker dog frem at det er oppmøtekrav for å komme til Syden og at primærjobben kan være til hinder for å tilfredsstille dette kravet.

Som nevnt reiser mellom 70 og 100 stewards på treningstur til Syden hver vinter. Ifølge sikkerhetssjefen er det alltid noen som ikke får blitt med som følge av forhold som jobb eller familie. Teamlederen tror jobb eller familie årlig hindrer to til tre personer fra å bli med på treningstur til Syden.

Treningsturen foregår alltid i den samme uken hvert år. Dette gir stewardene forutsigbarhet til å planlegge og søke fri fra jobben. Alle informantene har vært mer enn tre ganger på treningstur til Syden og ingen av disse har blitt forhindret som følge av jobb. Så fremt de søker ferie fra primærjobben skal det gå fint. En av stewardene trekker også frem at primærarbeidsgiveren er spesielt positiv til treningsoppholdet på Syden som følge av at han tilegner seg kunnskap som også primærarbeidsgiveren får nytte av.

Teamlederen forteller at han ofte ikke er hjemme før etter midnatt ved kamper i Champions League og Europa League. Dette kan føre til at han blir ekstra trøtt når han møter i sin primærjobb neste dag.

Teamlederen merker en svekkelse i stewardenes vilje og interesse for debrief etter kveldskamper på hverdager. Med jobb på dagtid og fotballkamp på kvelden vil de fleste dra hjem fremfor å komme med sine erfaringer. Teamlederen mener samtidig deres prestasjoner ellers ikke blir påvirket av dette. Flere av stewardene trekker frem at de er slitne etter å ha vært på primærjobb, men at dersom de sier ifra om dette vil det bli tatt hensyn til. En steward drar tidligere fra primærjobben for å kunne få mat og hvile før den frivillige jobben.

Han opplever også at antall stewards som kan jobbe går ned når man har flere kamper i løpet av en uke. Under datainnsamlingen spilte laget tre hjemmekamper på syv dager og dette ble for mye for mange. Både teamlederen og mellomlederen har stor respekt for dette.

Teamlederen skulle gjerne hatt et system der de frivillige opparbeidet «penger» som kunne brukes i supporterbutikken eller lignende. Han tror dette ville ført til at flere frivillige møter opp og at man kunne krevd mer av de.

4.4.2 Frivillighet

Sikkerhetssjefen i Abc Fotballklubb hevder at frivillighet medfører unike egenskaper til sikkerhetskulturen som man ikke ville fått av betalte stewards. Teamlederen hevder at frivillighet er nøkkelen til god sikkerhetskultur i en organisasjon der man jobber så sjeldent sammen. Han hevder at frivillige har de samme ønskene og målene, «*de er ikke opptatt av pengene, men av å gjøre en god jobb*». Teamlederen mener dette skaper et unikt samhold der tillit og kameratskap står sentralt. Han føler at gjennom frivillighet oppnås en naturlig forpliktelse, og et engasjement og en tilknytning man ikke ville fått med betalte stewards.

Forpliktelse

Stewardene i Abc Fotballklubb er svært opptatt av læring og tilegning av ny kunnskap. Treningsturene til Syden har som nevnt høy oppslutning, og forhold som jobb og familieliv er gjennomgående årsaker til at noen ikke får deltatt. Samtidig arrangeres det ikke øvelser eller treninger i hjemlandet. Sikkerhetssjefen forteller at det er på Syden man har tid til å trene. Ifølge flere av stewardene og teamlederen er for få deltagere hovedårsaken til at man ikke gjennomfører kurs hjemme. Teamlederen sier at det er vanskelig å få frivillige til å møte opp på kurs i helgene, og at i hverdagene er de fleste på jobb. Samtidig er både teamleder og stewards enige i at flere ville møtt opp dersom man fikk en form for godtgjørelse.

Sikkerhetssjefen og teamlederen mener at stewardene ser på turen til Syden som en «takkt for innsatsen». En steward sier det er «*deilig å reise til sol og sommer*» og at «*dette er vår betaling for innsatsen*».

Som nevnt opplever teamlederen problemer med å få frivillige til å stille opp når det er mange kamper på kort tid. Av den grunn forklarer sikkerhetssjefen at «*ideelt sett skal databasen ha tre ganger så mange frivillige som nødvendig*».

Motivasjon

Normalt er økonomiske insentiver en viktig motivasjonsfaktor for at folk tar en jobb og stiller opp. Blant de frivillige i Abc Fotballklubb er det dermed andre elementer som gjør at så mange velger å bruke fritiden sin som steward. Blant de ulønnede er det flere grunner til hvorfor de velger å jobbe som steward. Personlig utvikling, variasjon i hverdagen, fotballinteresse og muligheten til å være en del av stemningen ved Æøå Stadion er motivasjonsfaktorer som går igjen blant informantene.

En steward sier at han ville gjennomført jobben på den samme måten som han gjør i dag dersom han hadde fått lønn. Den eneste forskjellen er at han ville følt et press på å møte opp til hver kamp som følge av at klubben kunne stilt større krav til han.

En av stewardene forteller at svært mange av stewardene er svært kritisk til matkvaliteten de får etter kamp. Teamlederen forteller også at matkvaliteten til tider kan være svært dårlig og at han får mange klager på dette. Samtidig mener han at det er begrenset hva man kan forvente, men at han har forståelse for at stewardene er misfornøyde. Stewarden forteller at stadig flere drar rett hjem fremfor å spise mat etter kamp, noe som fører til tapt tid til sosialisering. Som nevnt kjenner sikkerhetssjefen til problemet, men det er ikke noe han

prioriterer. Et annet moment som tærer på motivasjonen er høye parkeringsutgifter hos Abc Fotballklubb, som stewardene selv må dekke. En steward mener det er urimelig at han som frivillig skal ha utgifter til klubben for å jobbe frivillig.

4.4.3 Nedgang i frivillige

De siste årene har Abc Fotballklubb merket en sterk nedgang i antall frivillige. Flere ganger i året arrangeres informasjonsmøter for personer kunne tenke seg en jobb som steward. Mens det før kunne møte opp 40 - 50 stykker på disse informasjonsmøtene, er tallet i dag mellom fem og 10. Som en konsekvens av dette hevder flere av stewardene at kvaliteten og kravene til de man tar inn synker. En steward sier at *«man har skrappt bunnen noen ganger ved å la folk som ikke er egnet til å være i Abc Fotballklubb få jobbe her som følge av mangel på folk»*, mens en annen hevder at *«det har helt sikkert blitt lavere krav, nå tar man hvem som helst»*. En steward har full tillitt til sine erfarne kollegaer, men stoler ikke på de nye. Han forklarer videre at han heller ikke har tillitt til de som aldri har vært med til Syden. De har ifølge han mangelfull utdanning og man har ikke kunnskap om hva man kan forvente av de.

En annen steward bekrefter at det store behovet for stewarder påvirker hvem man tar inn, men samtidig føler han at ting har bedret seg den siste tiden. Videre påpeker han at det er flere stewards med mange års erfaring som ikke lenger er egnet som steward, noe som også sikkerhetssjefen kan si seg enig i. Sikkerhetssjefen forteller at mennesker forandrer seg og får nye verdier som kan være i strid med de forventninger og krav man har til stewardene.

Mellomlederen erkjenner nedgangen av frivillige og er enig i at det kan påvirke kvaliteten. Mellomlederen og teamlederen som sitter i et ansettelsesutvalg, forteller at de forsøker å få et innblikk i hvilke verdier og holdninger de oppmøtte har. Samtidig vil alle som blir godkjent av politiet få en sjanse til å jobbe som steward. Teamlederen opplever at man etter en til to kamper får en god oversikt over deres kvaliteter og om de egner seg som steward. Dersom teamlederen ikke er tilfreds med de nye stewardenes innsats eller verdier, tar han en prat med de det gjelder. Det er som tidligere nevnt, viktig for han at folk ikke føler at de gjør noe feil, men at det fokuseres på hvordan man kan gjøre ting bedre. Dersom man ser at en person fortsetter å gjøre feil må man til slutt avslutte jobbforholdet. Teamlederen kjenner til to eller tre tilfeller der dette har vært utfallet og hovedårsaken har vært maktmisbruk.

Nedgangen i antall frivillige fører også til at en av stewardene opplever at de ikke er nok personell på jobb. En konsekvens av dette er at man ikke får tid til å foreta grundig visitasjon av alle gjestene. Flere stewards forteller at kvaliteten på visitasjonen går systematisk nedover

etter hvert som flere tilskuere kommer til stadion og kampstart nærmer seg. Lange kødannelser fører til at man må gå over til selektiv visitasjon der man visiterer de man vurderer som nødvendig. Dette ble også registrert under observasjon ved begge de store «UEFA-kampene». 45 minutter før kampstart var det lite kø ved inngangsdørene, noe som førte til grundige visitasjoner. Da det var igjen fem minutter til avspark hadde det begynt å bli lange køer utenfor stadion. Visitasjonene ble kortere og til slutt var stewardene mer opptatt av å holde kontroll på køen enn selve visitasjonen. På 40 minutter gikk man fra kontroll av sokker og hetter til å ikke gjøre noe. Da Abc Fotballklubb spilte kamp i den nasjonale ligaen var det jevn flyt ved inngangsdørene. Dette medførte begrenset kø som igjen førte til generelt grundige visitasjoner.

En steward sier at man i utgangspunktet skal visitere alle, men at man har en intern regel om selektiv visitasjon når køene er lange. Det presiseres at kampens risikonivå legger føringer på hvor selektiv man kan være: *«er det en stor UEFA-kamp skal selvsagt alle sjekkes, men er det mot en liten klubb kan man være mer selektiv»*. Stewarden påpeker at det er en sikkerhetsrisiko å ha mange tilskuere i kø noe som gjør det nødvendig å heller slippe folk fort inn. Dersom folk ikke kommer seg fort inn får de ifølge stewardene masse klager. En av stewardene tilføyer at de skulle helst vært flere stewards, slik at man kunne foretatt flere grundige visitasjoner. En av kampene som ble observert var en «stor UEFA-kamp» som flere avstewardene omtalte som en høyrisikokamp og en naturlig dag for et eventuelt terrorangrep. Til tross for disse risikovurderingene ble det gjennomført selektiv visitering. Den store majoriteten ble sjekket ved et lite klapp på skulderen. Sikkerhetshåndboken til LDM har ingen krav til visitasjon av samtlige tilskuere.

4.4.4 Innleid mannskap

En annen konsekvens av færre frivillige er at man har begynt å leie inn eksterne stewards fra andre organisasjoner. Ved hver eneste kamp er det innleid mannskap. Ved noen kamper blandes eksterne og egne stewards, mens andre ganger får de innleide ansvar for en hel stadion.

Teamlederen opplever et godt samarbeid mellom de eksterne og interne stewardene. Han har videre full tillit til de eksterne og måten de håndterer oppgavene på. Samtidig har flere av stewardene mistillit til de eksterne stewardene. De opplever et dårlig samarbeid der de eksterne stewardene ofte gjør valg som ikke er i henhold til fastsatte prosedyrer. For eksempel har en steward erfart at eksterne stewards har latt tilskuerne ta med ulovlige gjenstander inn

på stadion. En av stewardene forklarer også at man kan merke en dårlig holdning hos de og at han har overhørt flere innleide som har sagt at de er her for å se fotball. Den andre misfornøyde stewarden påpeker at man mangler en felles brief der man forklarer hvordan ting fungerer ved Æøå Stadion. De eksterne får en brief av mellomlederen, men stewarden skulle helst sett at det også var en felles brief. Dette mener han fører til en uenighet om hva som faktisk er viktig.

En annen steward påpeker at han føler samarbeidet går fint, men at han er usikker på hvor stor tillit han faktisk har til de. Hovedgrunnen er mangel på kunnskap om deres kvalifikasjoner og vilje til å bidra når det virkelig kreves.

5 Drøfting

I dette kapittelet drøftes de empiriske funnene i lys av de teoretiske bidragene. For å være mest mulig konkret anvender jeg kun teorien og empirien som er mest relevant for oppgaven. I de to første underkapitlene drøftes Abc Fotballklubb sin sikkerhetskultur, mens det siste underkapittelet tar for seg hvorvidt deltids- og frivillighetsarbeid påvirker sikkerhetskulturen.

5.1 Trening

Westrum & Adamski (2010) trekker frem fravær av trening, opplæring og erfaring som typiske elementer som fører til uhell og ulykker. I landet til Abc Fotballklubb er det kun pålagt opplæring i form av fotballforbundets kurs. Gjennom fravær av krav om trening og oppfølging virker det som at det eksterne rammeverket ikke sikrer god sikkerhetskultur blant fotballindustrien i Abc Fotballklubbs hjemland. Dette kommer tydeligere frem når opplæringskurset verken inneholder praktiske øvelser eller kunnskap om førstehjelp, og ved Abc Fotballklubbs sikkerhetssjef sine anmodninger om krav om førstehjelp og oppfølging blir avvist. Abc Fotballklubb er ikke tilfreds med de eksterne vilkårene. Deres egne tiltak i form av pålagt førstehjelpskurs og tilbud om treningstur til Syden tyder på at Abc Fotballklubb erkjenner Westrum & Adamski (2010) sin fremhevelse av trening og opplæring.

Utover treningsturen til Syden og førstehjelpskurset som holdes i hjemlandet annethvert år, tilbyr ikke Abc Fotballklubb noen annen form for trening. Dette fører til at klubben ikke sikrer at alle deres stewards faktisk blir videreutdannet og får deltatt på treninger. Selv om det kun er et fåtall som ikke får blitt med til Syden, er det ingen mekanismer som garanterer at disse får en annen form for oppfølging eller at det kreves at de blir med. I så måte risikerer Abc Fotballklubb å ha stewards som har vært i klubben over flere år uten å hatt ytterligere utdanning utenom førstehjelpskurset som blir gitt annethvert år. Dermed vil det potensielt være stewards, som ifølge Westrum & Adamski (2010), har større sannsynlighet for å forårsake uhell eller ulykker som en konsekvens av mangelfull trening.

En annen systemsvakheter er at det ikke foregår ytterligere kurs etter «F». Dette fører ifølge en av stewardene til at personer som har gjennomført samtlige kurs velger å bli hjemme fremfor å bli med til Syden. Dermed vil de gå glipp av vedlikehold og oppdateringer på regelverk og nye farer som for eksempel terrorisme. Som følge av at stewardene automatisk går videre fra et kurs til et annet er det heller ingen garanti for at en person som har fullført kurs «F» faktisk besitter de egenskapene og den kunnskapen han er tiltenkt. Dette blir bekreftet av teamlederen som sier «*i dag er noen på nivå F, men ferdighetene tilsvarer nivå C*». Med dette risikerer

Abc Fotballklubb å ha flere «ferdigutdannede» stewards med ikke-ferdigutdannede ferdigheter.

Samtidig som Abc Fotballklubb ikke sikrer trening utover Syden, er treningsturen i seg selv et bevis på hvordan ledelsen har en forpliktelse til sikkerhet som går forbi landet og fotballforbundets regelverk. Denne forpliktelsen til sikkerhet er ifølge Wiegmann et al. (2002) og Clarke (1999) et tegn på god sikkerhetskultur. Forpliktelsen kommer også til syne ved at sikkerhetssjefen som nevnt har i ulike fora forsøkt å fremme flere nasjonale krav til stewardenes utdanning og oppfølging. Det er tross alt ingen krav om noen form for trening, men allikevel velger klubben å bruke mye tid og penger på dette for å ivareta og styrke stewardenes kapabiliteter. Dette ser vi igjen ved klubbens krav om førstehjelpskurs som blir anbefalt av LDM sin sikkerhetshåndbok, uten at fotballforbundet eller landets lovverk faktisk krever dette.

Ifølge Engen et al. (2016) kan relevant trening medføre mindre stress og bedre mestringsfølelse under hektiske situasjoner. Samtlige respondenter omtaler øvelsene på Syden som relevante, realistiske og av høy kvalitet. Uttalelsene om at de anser seg selv som viktige bidragsyttere ved helserelaterte hendelser, viser hvordan trening fører til forpliktelse og mestringsfølelse. Øvelsene er relatert til risikobildet og typiske oppgaver som stewardene må forvente på Æøå Stadion. Dermed kan det tyde på at Abc Fotballklubb gjennomfører øvelser som ifølge Engen et al. (2016) vil medføre mindre stress og bedre mestringsfølelse. I tillegg vil kombinasjonen av profesjonelle trenere og motiverte deltagere oppfylle kriteriene Wadhwa (2013) trekker frem som viktig for godt treningsutbytte.

Billettkontrollørene overtok ansvaret for inngangene og evakueringsdørene etter kamp. Dette innebærer at personer uten utdanning eller tillatelse til å visitere personell fikk ansvaret for kontroll av forsinkede tilskuere. Med dette bryter Abc Fotballklubb det nasjonale lovverket som krever utdannede stewards ved inngangene og dermed også med teoriene til Westrum & Adamski (2010). Relevansen av å ha utdannede personer ved inngangen etter kampstart kan også belyses gjennom terrorangrepet ved Stade de France i 2015, der selvmordsbombere forsøkte å komme inn etter kampstart, noe stewarden ved inngangen hindret han fra å gjøre. Problemet blir ytterligere forsterket av at billettkontrolløren ikke har samband og dermed ikke mulighet til å varsle kommandorommet. Når vedkommende i tillegg lar personer uten billett komme inn på stadion vil det kunne påstås at vedkommende har en mindre forståelse for hvilke farer og historiske kriser som er forbundet med for mange tilskuere på en

fotballstadion. Dette er i samsvar med Westrum & Adamski (2010), som fremhever mangelfull erfaring og trening som typiske elementer som fører til uhell og ulykker.

5.2 Informert kultur og informasjonsflyt

I kapittel to ble teorien til Reason (1997) om informert kultur, og Westrum (1993; 2004; 2012) sin teori om informasjonsflyt presentert. Disse teoriene omfatter viktige elementer i en sikkerhetskultur og det er av den grunn av interesse å sette Abc Fotballklubb opp mot disse teoriene.

5.2.1 Rapporterende kultur

Reason (1997) trekker frem en kultur der de ansatte rapporterer om erfaringer, uønskede hendelser, nestenulykker og kritiske hendelser som et viktig moment for å få en informert kultur. I Abc Fotballklubb skiller vi mellom arrangementsrapportering (brief, og kommunikasjon under arrangement) og lærende (debrief og kommunikasjon utenfor arrangementsdager).

For å få en rapporterende kultur er det ifølge Reason (1997) en forutsetning at de ansatte opplever at informasjonen de gir blir håndtert på en god og seriøs måte. Under kamp foregår rapportering av informasjon via kommandolinjen. Stewardene får alltid bistand fra beredskapspatruljen når de ber om hjelp. Dette er et tegn på at sikkerhetssjefen tar informasjonen seriøst. Det er videre en styrke at ledelsen har kameraer over hele Æøå Stadion, noe som gir sikkerhetssjefen oversikt over det som blir rapportert og mulighet til å håndtere informasjonen på en god og effektiv måte. Dette underbygges av at stewardene, teamleder og mellomlederen har full tiltro til håndteringen av informasjonen de gir til sikkerhetssjefen under kamp. Utover bruk av samband sikres to-veis informasjonsflyt gjennom brief før kamp, der stewardene får nødvendig og tilstrekkelig informasjon av ledelsen, noe som er viktig i teorien til Westrum (1993; 2004; 2012). Et eksempel på Schein (2010) sine artefakter er stewardenes synlige gule jakker med tall på ryggen. De synlige jakkene gjør det enkelt for stewardene å se hverandre, samtidig som det gir ledelsen oversikt over hvor stewardene er. Tallene på ryggen fører til at sikkerhetssjefen vet hvem som er hvor, noe som kan sikre effektiv informasjonsflyt.

Samtidig er det en svakhet i rapporteringssystemet ved at sambandene er tilknyttet posisjoner fremfor at hver enkelt steward har et eget. Denne byråkratiske strukturen vil ifølge Westrum (1993; 2004; 2012) svekke informasjonsflytens effektivitet. Ifølge Paton & Flin (1999) er tid

kritisk ved uønskede hendelser, dermed er rask og nøyaktig rapportering vitalt for god håndtering. Posisjonsbasert samband kan derfor føre til forsinkelse og unøyaktig rapportering, som igjen kan føre til økte konsekvenser. Et eksempel er observasjonen av stewarden som måtte vifte med armene for å få tilgang til samband. Hadde dette skjedd ved en uønsket hendelse ville rapporteringstiden vært unødvendig høy. En av stewardene fortalte at han har opplevd samband uten batteri. Med flere samband vil man også få identisk redundans og styrke sikkerheten ved at informasjonen kommer frem.

Et svært kritisk funn knyttet til rapportering er observasjonen av billettkontrollørene som hadde ansvar for inngang og evakueringsdørene etter kampstart. Dette er svært sårbare posisjoner som følge av at det er her folk kommer inn på stadion, og går ved evakuering. I lys av faren for overfylte stadioner og terror er det spesielt viktig at personene ved disse posisjonene har tilgang på samband. Det er derfor svært kritisk at billettkontrollørene som nevnt ikke har tilgang til dette, slik at de får mulighet til å rapportere eventuelle hendelser. Uten samband vil billettkontrollørene heller ikke få informasjon om en eventuell evakuering. Dette strider med Westrum (1993) som hevder informasjonsflyten må komme fra samtlige i organisasjonen, uavhengig av sted og stilling, og med Reason (1997) som fremhever viktigheten av å legge til rette for rapportering.

Selv om ledelsen håndterer informasjonen under arrangement på en seriøs og effektiv måte, er det hull i rapporteringssystemet.

Det er først og fremst debriefen etter kamp som blir brukt som lærende informasjonskanal mellom stewardene og sikkerhetssjefen. Faktumet av at det holdes debrief er et tydelig eksempel på et tiltak for å sikre informasjonsflyt og et tegn på et ønske fra ledelsen om å få rapporter fra de ansatte. Dette er en tilnærming til Westrum (1993) sitt nøkkeltierium for informasjonsflyt. Med tanke på at stewardene kan dra hjem eller videre til et varmt måltid er det viktig at stewardene opplever at sikkerhetssjefen følger Reason (1997) sin teori om at informasjonen de ansatte gir håndteres på en god måte, slik at de faktisk velger bruke tid og ressurser på rapportering. Observasjonen av engasjement og ønske om å fremme sine synspunkter i debrief tyder på at de ansatte opplever debriefen som meningsfull. Dette kommer også frem i intervjuene der stewardene generelt er fornøyde med debrief og måten informasjonen blir håndtert.

Samtidig kan det virke som at mellomlederne og teamlederne som skriver rapportene «pynter» på informasjonen. Selv om teamlederen benekter påstanden, kan det virke som at det

er tilfellet i form stewardenes anklager og sikkerhetssjefens uttalelse om at mange av henvendelsene han mottar fra stewardene starter med «*nå har jeg forsøkt å komme frem gjennom normale kanaler*». Dette er en utfordring som er i tråd med Erlie (2015), som hevder at informasjon som ikke passer til ledere eller mellomlederens visjoner kan bli fjernet. Dersom dette er tilfellet vil mellomlederen og teamlederen ha holdninger som til dels kan relateres til patologiske organisasjoner som følge av at han stanser deler av informasjonsflyten. I Westrums generative organisasjoner foregår informasjonsflyten direkte mellom de ansatte og ledelsen. Ved at majoriteten av informasjonsflyten i Abc Fotballklubb går igjennom mellomledere, har Abc Fotballklubb en struktur på informasjonsflyten som tilnærmer seg Hudson (1999) sin proaktive organisasjon som kjennetegnes av nettopp dette.

Det er tydelig at stewardene er tilfreds med måten sikkerhetssjefen håndterer informasjonen de gir direkte til han. Samtidig påpeker sikkerhetssjefen at informasjon om for eksempel matkvaliteten stewardene får etter debrief som uinteressant. Reason (1997) fokuserer først og fremst på formell rapportering, men Erlie (2015) trekker frem verdien av uformell kommunikasjon som et viktig element i arbeidet for å oppnå god internkommunikasjon. Som følge av at flere av stewardene gjerne skulle sett sikkerhetssjefen mer, er måltidet under kamp et typisk eksempel på det Erlie (2015) trekker frem som mulighet for uformell kommunikasjon mellom ledelsen og de øvrige ansatte. Relevansen og betydningen av uformell kommunikasjon kommer frem ved at stewardene setter stor pris på uformelle samtaler med sikkerhetssjefen når de er på Syden.

Samtidig er man avhengig av at de ansatte prioriterer måltidet. Flere av stewardene hevder matkvaliteten er så dårlig at folk heller drar hjem. Reason (1997) trekker som kjent frem håndtering av informasjon som viktig for at de ansatte faktisk velger å informere. I lys av dette vil god matkvalitet føre til at flere velger mat fremfor å dra hjem, noe som gir større mulighet til uformell kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte, og internt blant de ansatte. Dermed kan vi hevde at på samme måte som Reason (1997) trekker frem håndtering av informasjon som vitalt for å få informasjon, er velferd som matkvalitet en kilde til uformell rapportering. Med tanke på at stewardene jobber sjeldent sammen, er måltidet en spesielt viktig arena for å sosialisere og bytte informasjon. Sikkerhetssjefens nedprioritering av matkvalitet kan tyde på at han ikke ser verdien og rapporteringsmuligheten måltidet etter kamp gir. Som følge av at mye tyder på at mellomlederen og teamlederen «pynter» på informasjonen i rapportene, er det ekstra viktig å ha en uformell kommunikasjon med

stewardene. For Westrums (1993; 2004; 2012) generative organisasjoner er det ingen mellomledd i informasjonsflyten, dermed ville ledelsens deltagelse i uformell kommunikasjon ved måltidet etter kamp vært en tilnærming til en generativ organisasjon.

I tillegg til å ta de ansattes informasjon seriøst, må ledelsen ifølge Reason (1997) også håndtere de involverte på en god måte. Det er ingen formell kanal der de ansatte kan dele sin informasjon anonymt. Dette er i strid med Reason (1997), som trekker frem anonymisering som et element organisasjoner bør ha for å sikre en rapporterende kultur. Samtidig er det ingen av respondentene som gir uttrykk for at mangelen av anonymitet eller behandlingen av rapportens involverte hindrer de fra å sende inn rapporter. Dette henger trolig sammen med Reason (1997) sin rettferdige kultur som vil drøftes i neste delkapittel.

5.2.2 Rettferdig kultur

Reason (1997) sin rettferdige kultur bygger på prinsippene om at organisasjonen ikke kan straffe feil og usikre handlinger, men samtidig ikke ha et straffefritt system. I Abc fotballklubb er det tydelig at straff sjeldent blir brukt, og at man først og fremst er opptatt av å veilede de som gjør feil. Samtidig er både teamlederen og sikkerhetssjefen opptatt av at dersom man ikke ser bedring må de avslutte arbeidsforholdet. Dette er en tilnærming til Reason (1997) sine prinsipper som følge av at de ikke straffer feil og usikre handlinger, men samtidig har de heller ikke et straffefritt system.

I følge teamlederen er det først og fremst misbruk av makt som fører til oppsigelse av nye stewards. Dette tyder dermed på at teamlederen har god oversikt over oppgaveløsning, verdier og holdninger hos de ansatte, noe Westrum & Adamski (2010) trekker frem som viktige momenter for å hindre uhell og uønskede hendelser.

5.2.3 Fleksibel kultur

Reason (1997) trekker også frem fleksibel kultur som en subkultur av informert kultur. I Abc Fotballklubb vil sikkerhetssjefen og lederen for politiet koordinere en operasjon mot en eventuell uønsket hendelse. I form av klubbens beredskapspatrulje, Røde Kors og politi har Abc Fotballklubb lagt til rette for en fleksibel kultur. Dette skjer som følge av tre grunner:

1. Gjennom tilgjengelig mannskap (beredskapspatruljen, Røde Kors og politi) kan de øvrige stewardene fortsette med sine arbeidsoppgaver, samt ved behov støtte beredskapspatruljen, Røde Kors og politiets håndtering av en eventuell situasjon.

Dermed sikrer de en effektiv tilpasning til nye endringer i form av farer. Ivaretagelse av normale arbeidsoppgaver er et viktig element i Reason (1997) sin fleksible kultur.

2. Klubbens beredskapspatrolje har bedre utstyr enn stewardene. De har også spesialtrening knyttet til håndtering av uønskede hendelser. Politiet og Røde Kors har spesialkompetanse på sine felt. Dette fører til at man sikrer at de med best utstyr og kvalifikasjoner går inn for å håndtere den uønskede hendelsen. Dette er i tråd med Reason (1997), som hevder at de som er best egnet til å løse problemet skal også gjøre det.
3. Sikkerhetssjefen og lederen for politiet har koordineringsansvaret, men selve håndteringen blir foretatt av mannskapet i beredskapspatroljen og politiet. Dermed får man en desentralisert struktur ved kriser, noe som er et viktig kriterium i Reason (1997) sin fleksible kultur.

5.2.4 Lærende kultur

For å få en informert kultur må man også ha en lærende kultur, som avhenger av kompetanse og informasjon til å ta riktige avgjørelser. I tillegg må en ha vilje til å foreta reformer dersom det skulle bli behov for det (Reason, 2007). I Abc Fotballklubb er det tydelig at sikkerhetssjefen er opptatt av læring. Gjennom debrief, treningstur til Syden, daglig kontakt med politiet og gjennomføring av dette prosjektet har han et ønske om å lære og bli bedre via både interne og eksterne aktører.

Et annet læringsmoment på Syden er at kursene er kategorisert etter vanskelighetsnivå, som igjen er basert på hvilke kurs stewarden har tatt tidligere. Dermed oppnår klubben kontinuerlig fremgang av stewardenes evner og ferdigheter. I tillegg til å sikre fremgang blant stewardene, evaluerer de alltid kursene for å sikre deres effektivitet og kvalitet. Dermed forsøker Abc Fotballklubb å sikre både læring i stewardenes kunnskap og ferdigheter, samt innholdet i kursene.

Sikkerhetssjefen og Abc Fotballklubb har lagt til rette for Reason (1997) sin lærende kultur. Samtidig hevder flere av stewardene at sikkerhetssjefen burde observert mer, noe som Reason (1997) trekker frem som et læringskomponent. Selv om sikkerhetssjefen har kameraer over hele stadion er det begrenset hva han får observert under kamp. Dette handler dog ikke om mangel på interesse, men fravær av tid og mulighet som følge av at sikkerhetssjefen må være i kontrollrommet under kampen.

Reason (1997) hevder at det vanskeligste med lærende kultur er iverksetting av tiltak som følge av mangelfull vilje og kompetanse. Gjennom daglig kontakt med politiet får sikkerhetssjefen kontinuerlig kunnskap om trusselbildet. Hans evne til å iverksette tiltak på bakgrunn av indikasjoner på økt trusselbilde kommer godt frem ved å forflytte visitasjonsområdet ut av selve stadion. Dette kommer også frem i form av iverksetting av øvelser på Syden der selvmordsbomber er en del av visitasjonsøvelsene. Dette er et tegn på at sikkerhetssjefen har viljen til å foreta reformer. Investering i teknologiske verktøy som sikrer elektronisk kontroll av billett og publikumsantall er andre tiltak for å redusere risikoen for historiske kriser som Hillsborough. Samtidig begrenses effekten av disse tiltakene når billettkontrollørene slipper inn personer uten billett, noe som fremhever viktigheten av en god sikkerhetskultur.

5.2.5 Informert kultur og generativ organisasjon?

En informert kultur avhenger ifølge Reason (1997) av at man har alle de fire subkulturene på plass. I Abc Fotballklubb er det rapporteringssvakheter knyttet til posisjonering av samband og fravær av samband hos billettkontrollørene ved inngangene og evakueringsdørene. Det er også et problem at de ansatte ikke har mulighet til å rapportere anonymt. Samtidig er det gode rapporteringsprosedyrer i form av debrief, samband og at sikkerhetssjefen hevder han alltid er tilgjengelig for de ansatte. Det er også en klar styrke i at de ansatte opplever at informasjonen de gir blir tatt seriøst og håndtert på en god måte. Av den grunn vil det kunne påstås at Abc Fotballklubb har en god rapporteringskultur, men med forbedringsmuligheter.

For å få en rapporterende kultur og informert kultur må man ifølge Reason (1997) ha en rettferdig kultur. I Abc Fotballklubb har man en rettferdig kultur som følge av at man verdsetter veiledning fremfor straff, men samtidig ha et system der uegnede personer som ikke tar imot veiledning blir oppsagt.

Gjennom opprettelse av en beredskapspatrulje har Abc Fotballklubb etablert en fleksibel kultur som videre blir styrket av at det også alltid er tilgjengelig politimenn tilstede.

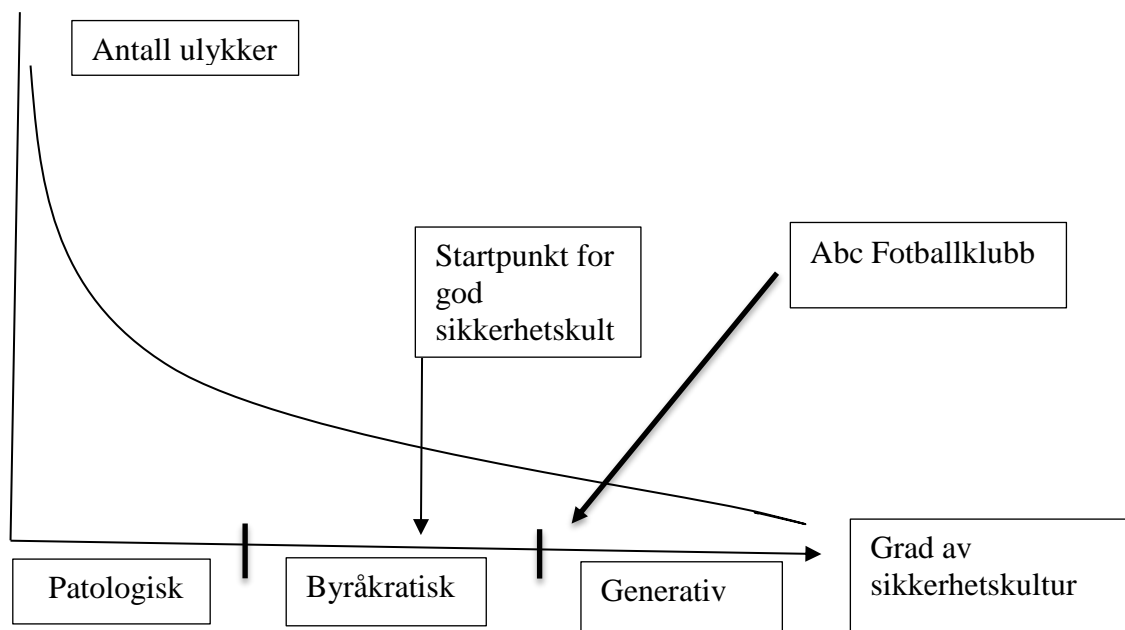
Ifølge Reason (1997) er læringskultur den enkleste å konstruere, men den vanskeligste å få til i praksis. Gjennom trening, evaluering av trening, debrief, daglig kontakt med politi og ved å la meg gjennomføre dette prosjektet, har Abc Fotballklubb et klart ønske om å lære. De har i stor grad konstruert og lagt til rette for læring. Ved å iverksette tiltak som flytting av visitasjonsområde, nye treningsleksjoner basert på oppdaterte risikovurderinger og investering i nye sannsynlighetsreducerende teknologiske verktøy, viser de også at de er villige til å foreta

reformer og nye tiltak. Dermed vil oppgaven hevde at Abc Fotballklubb har en kultur for læring.

Ved at man i ulik grad tilfredsstillter samtlige subkulturer har Abc Fotballklubb en informert kultur. Det betyr samtidig ikke at systemet ikke kan bedres eller at det er feilfritt, men det er ifølge oppgavens oppfattelse tilstrekkelig til å omtale det som en informert kultur.

Et annet spørsmål er hvorvidt de er en generativ organisasjon. Abc Fotballklubb har kjennetrekke fra flere av organisasjonskategoriene. For eksempel er informasjonsflyt gjennom mellomledere et tydelig tegn på en proaktiv organisasjon, mens sambandsstrukturen deres er heller basert på en byråkratisk oppbygging. Mellomleder og teamleders mangel på å rapportere all informasjon og billettkontrollører uten samband og utdanning, kan til en viss grad sammenlignes med patologiske organisasjoner. Til tross for kjennetegn fra flere av Westrum (1993; 2004; 2012); Parker, Lawrie & Hudson (2006) og Hudson (1999) sine organisasjonskategorier, vil oppgaven hevde at Abc Fotballklubb er en proaktiv organisasjon. Dette som følge av ledelsens tydelige forpliktelse til sikkerhet, ønske om å være best på alle mulige områder, generelt god og effektiv informasjonsflyt og et ønske om å handle før farene oppstår. Hovedgrunnene til at Abc Fotballklubb ikke er en generativ organisasjon er begrenset uformell kommunikasjon og svakheter med informasjonsflyten som er gjort rede for under *rapporterende kultur*.

Ved å omtale Abc Fotballklubb som en informert kultur og en proaktiv organisasjon har de en god sikkerhetskultur.



Figur 4. Abc Fotballklubb sin sikkerhetskultur plassert i Hudson (1999) sin start på god sikkerhetskultur.

5.3 Deltid og frivillige

Hall et al. (2012) hevder at sportsarrangement har en unik utfordring knyttet til sikkerhet som følge av at majoriteten av arbeidsstyrken er deltidsansatte, samt tidvis frivillige og innleide. Som følge av at samtlige stewards og mellomledere jobber deltid, og stewards frivillig, er det av interesse å se hvorvidt dette har en effekt på sikkerhetskulturen i Abc Fotballklubb.

5.3.1 Empiriske avgrensninger

På bakgrunn av store forskjeller innenfor deltidsarbeid og frivillighet, er det nødvendig med noen teoretiske avgrensninger av empirien. De frivillige i Abc Fotballklubb faller inn under det Federal Emergency Management Agency (2006) definerer som *profesjonell frivillig*. Dette som følge av at de har tatt et kurs i regi av fotballforbundet og fått lisens til å utøve rollen som steward.

Stewardene og mellomlederne jobber gjennomsnittlig 20 til 25 timer i måneden, noe som innebærer at de faller inn under det Køber & Vigran (2011) omtaler som kort deltid.

5.3.2 Tillit

Tillit er en viktig faktor for god sikkerhetskultur (Jeffcott, Pidgeon & Walls, 2006) og er et underbyggende element i Reasons (1997) informerte kultur og Westrums (1993; 2004; 2012) informasjonsflyt. Samtidig hevder Clarke (2003) at deltidarbeid kan påvirke tilliten internt i

en organisasjon som følge av mangelfull tid til sosialisering. Abc Fotballklubb kjennetegnes av generelt høy grad av tillit. Det kan tenkes at turen til Syden er en av hovedgrunnene til at Abc Fotballklubb opplever generelt høy tillit. Samtlige av respondentene anser sosialisering som en av de viktigste verdiene med turen til Syden. Sikkerhetssjefen hevder turen gir deltagerne en del av Abc Fotballklubbs DNA, mens en av stewardene trekker frem at han har høyere tillit til de som har vært i Syden enn de som ikke har vært der. Basert på Glendon & Stanton (2000) sitt fortolkende perspektiv, kan det tyde på at turen til Syden fører til sosialisering og tillitsbygging, noe som begrenser utfordringene knyttet til å oppnå god sikkerhetskultur blant deltidsarbeidere. Fra Glendon & Stanton (2000) sin funksjonalistiske tilnærming er treningsturen viktig for ledelsen slik at de får tatt igjen tapt tid til å utvikle god sikkerhetskultur. Ved å legge opp til sosialisering og fokus på sikkerhet begrenser ledelsen utfordringene med deltidsarbeid.

Samtidig fører turen til Syden til det Bang (1995) kaller for en kohesjon, altså etablering av subkulturer der fellesskap fører til at deltagerne føler seg forskjellig fra andre som ikke er med. Grad av tillit avhenger medlemskap i subkulturen. Som følge av at treningsturen både inneholder sosialisering og erfaring er det ifølge Bang (1995) naturlig at det oppstår kohesjon. Det blir også trukket frem en mistillit til nye stewards, men dersom disse blir med til Syden blir også tillit til de bedre. Dette underbygges av Cox, Jones & Collinson, (2006) som hevder at kommunikasjon og trening kan føre til tillit.

Til tross for godt tillitsforhold i Abc Fotballklubb, har den siste tiden vært preget av nedgang i antall frivillige. Dette er en trend som stemmer med funnene til Breuer, Wicker & Hanau (2014). Kombinasjonen av stort behov for frivillige og lav tilgang på frivillig arbeidskraft, har påvirket Abc Fotballklubb sine krav og deres toleranse for hvem de kan ansette. Dette svekker tilliten blant de frivillige og påvirker Abc Fotballklubb sin evne til å oppnå Reason (1997) sin rettferdige kultur som følge av at behovet for frivillige påvirker grensen for akseptabel adferd og mulighet for sanksjoner. Lavere krav bekreftes av både Stewards og mellomleder, men sistnevnte legger til at de er gode til å observere stewardens kapabiliteter slik at de kan rettlede eller eventuelt avslutte arbeidsforholdet. En annen kvalitetssikring av personer som søker seg til Abc Fotballklubb er at politiet undersøker hvorvidt de har et kriminelt rulleblad. Politiets kontroll av rulleblad og mellomlederens observasjon av de frivilliges kapabiliteter er momenter Westrum & Adamski (2010) trekker frem som viktige momenter for å sikre nødvendig opplæring og veiledning.

5.3.3 Innleid mannskap

Som en konsekvens av nedgang av frivillige, leier Abc Fotballklubb inn personell til hvert arrangement, noe ifølge Hall et al. (2012) er et vanlig tiltak når organisasjoner opplever rekrutteringsutfordringer. Stewardene har delte erfaringer vedrørende kvaliteten til de innleide stewardene. Noen hevder de innleide har dårlige holdninger og mindre forpliktelse til sikkerhet, noe som igjen fører til svekket tillit mellom stewardene. Dette er i tråd med Clarke (2003), som hevder at innleid personell kan svekke tilliten til ansatte, ha mindre forpliktelse til sikkerhet og en negativ holdning til sikkerhet. Det kan også ses i sammenheng med Deal & Kennedy (1982), som definerer organisasjonskultur som «*måten vi gjør ting på her hos oss*» (S.4). Ved å la medlemmer av andre organisasjoner komme inn i Abc Fotballklubb vil man få personer fra en annen organisasjonskultur som har en annen måte å gjøre ting på. Dette er tegn på subkulturkonflikt som Bang (1995) trekker frem som en konsekvens av ulike subkulturer. Subkulturer gjør det vanskelig å oppnå Reason (1997) sin rettferdige kultur som følge av at det kan gi ulik forståelse og uenighet om hvilke prinsipper og retningslinjer som gjelder for akseptabel og uakseptabel adferd. Dette kommer tydelig frem ved at stewardene hevder de innleide har dårlige holdninger, noe som nevnt også Clarke (2003) hevder er vanlig.

Et interessant funn er at de stewardene som er mest kritisk til de innleide stewardene hevder de får konstant nye innleide kollegaer, mens stewarden som er mest tilfreds med de innleide har noen få faste innleide han alltid forholder seg til. Dermed bør en organisasjon strebe etter å leie inn det samme mannskapet til hvert arrangement slik at de blir integrert i organisasjonen. Dette kan ses i sammenheng med Hofstede i Reason (1997), som hevder at det tar lang tid å skape en kultur. Det må samtidig påpekes at respondenten som er mest tilfreds er usikker på hva han kan forvente av de innleide, noe som påvirker hans tillit.

5.3.4 Forpliktelse

Sikkerhetssjefen i Abc Fotballklubb har en sterk forpliktelse til sikkerhet, noe Pidgeon & O'Leary, (2000) og Wiegmann et al. (2002) trekker frem som viktig et moment for å skape organisatorisk forpliktelse, og som Cox et al. (1998); Clarke (1999) hevder vil føre til god sikkerhetskultur. Samtidig hevder Harvey et al. (2001) at også de ansatte må ha forpliktelse. Med utgangspunkt i at ledelsen har en forpliktelse til sikkerhet er det av interesse å undersøke hvorvidt deltid og frivillighet påvirker forpliktelsen blant stewardene i Abc Fotballklubb. Fokuset vil ikke kun være rettet mot ansattes forpliktelse til sikkerhet, men også andre momenter der forpliktelse har innvirkning på sikkerhetskulturen.

Ifølge Ringuet et al. (2008) opplever frivillige et oppmerksomhetspress fra primærarbeidsgiver og familie, noe som påvirker deres mulighet til å arbeide frivillig. For frivillige i fotballklubber er ikke nødvendigvis primærjobb en viktig faktor som følge av at kampene som oftest spilles utenfor arbeidstid i helgene. For Abc Fotballklubb er situasjonen annerledes i form av at de spiller regelmessig kamper i europeiske ligaer som alltid foregår på tirsdag, onsdag eller torsdag.

Respondentene i Abc Fotballklubb opplever verken press fra primærjobb eller familie, til tross for at samtlige respondenter har jobb og de fleste familie. Samtidig blir to til tre stewards hindret fra å dra på treningsturen til Syden som følge av primærjobb eller familiære årsaker. Dermed er det en forbindelse med Ringuet et al. (2008) som hevder at primærjobb og familie legger begrensninger på frivillig arbeid. Selv om treningsturen til Syden alltid foregår i den samme uken hvert år, noe som gir forutsigbarhet for stewardene, er klubben avhengig av at stewardene tar og får fri fra primærarbeidsgiveren. Dette er en utfordring de ikke ville hatt dersom de ansatte var heltidsansatt hos dem. Samtidig hevder Reason (1997) at en organisasjons sikkerhetskultur blir formet av den nasjonale konteksten. Respondentene forteller at de har et godt forhold til primærarbeidsgiverne, som tilbyr fleksibel arbeidstid og ser fordeler ved å la ansatte dra på treningstur til Syden. Ved at arbeiderne i landet også har klare rettigheter når det kommer til årlige feriedager, legger den nasjonale konteksten til rette for frivillig arbeid.

Samtidig som frafallet på treningsturene til Syden er svært begrenset, er det som kjent ingen form for trening eller øvelse i hjemlandet til Abc Fotballklubb. Ifølge flere av respondentene er manglende deltagelse årsaken til dette. Dermed ser vi et tegn til manglende forpliktelse til trening i form av at stewardene ikke er villige til å delta på dette i sitt eget hjemland. Turen til Syden har flere verdier som varmt klima og sosialisering som stewardene verdsetter. Som følge av at de frivillige ikke mottar lønn, må de altså se andre verdier som for eksempel varmt klima eller sosialisering for at de skal prioritere tid til det. Det må påpekes at alle respondentene først og fremst trekker frem turens verdi i form av trening og sikkerhetsfokus, men for at de frivillige skal gjennomføre trening må de ha goder. Dette kan ses i sammenheng med Beck (2000), som hevder behovet for frivillighet kan løses ved å tilby sosiale goder.

Som følge av at forpliktelsen til trening i hjemlandet er lav, skal det i utgangspunktet gå to år mellom hver gang en steward får trent. Dette fører til at ny kunnskap og trening rettet mot nye trusler ofte tar lang tid å implementere. Et eksempel her er den «nye» økende faren for

terrorangrep mot konserter og fotballkamper som er arrangementer sikkerhetsavdelingen til Abc Fotballklubb har ansvar for. Det er tydelig at ledelsen tar til seg informasjonen om terrortrusselen gjennom iverksetting av treningstiltak i form av visitasjonsøvelser med selvmordsbomber. Utfordringen er samtidig at det kan ta to år før stewardene faktisk får trent på håndtering av terror. Dermed blir terror en fare stewardene på nåværende tidspunkt ikke er i stand til å håndtere. Sjelden eller ingen trening er ifølge Wiegmann et al. (2002) et tegn på fravær av organisatorisk forpliktelse, men det vil være feil å hevde at Abc Fotballklubb ikke har organisatorisk forpliktelse. Det er heller deltidsarbeid som legger begrensninger på muligheten til å ha organisatorisk forpliktelse.

Behovet for trening og mangelfull kunnskap kommer frem i intervjuet med en av stewardene som hevder selvmordbomben aldri ble oppdaget under øvelsene, noe som kan tyde på at avdekking og håndtering av faren krever mye trening⁸. Utfordringen blir ytterligere forsterket av at det ikke er krav om trening og at det alltid er noen som ikke får blitt med til Syden. Dette kan bety tre ting;

1. Abc Fotballklubb må reise til utlandet for å få med de ansatte på trening, men det er økonomiske begrensninger på hvor ofte Abc Fotballklubb kan dra til utlandet for å trene, noe som kan sees i sammenheng med Westrum & Adamski (2010) som hevder kvalitetstrening ofte er dyrt. Dermed blir det lite trening.
2. Frivillighet fører til mindre treningstid som følge av andre forpliktelser som primærjobb blir prioritert, mens deltid legger tidsbegrensninger på hvor mye trening de ansatte kan ta. Dette samsvarer med Ringuet et al. (2008) som hevder primærjobb og familie legger begrensninger på frivillig arbeid. Dette er også i tråd med Clarke (2003) som hevder at deltidsarbeid legger tidsbegrensninger for utvikling av sikkerhetskultur, og Jacobsen (2000) som trekker frem at deltid gir mindre tid til trening.
3. Frivillighet medfører mindre mulighet til å kreve deltagelse fra stewardene. At ledere kan kreve mindre av frivillige blir belyst gjennom intervju med en av stewardene som hevder ledelsen gjerne skulle sett de jobbet mer, men at de ikke kan forvente dette som følge av at de er frivillige.

⁸ Det er et spørsmål om hvorvidt stewards faktisk skal være i stand til å håndtere en massiv trussel som selvmordsbombe, denne oppgaven påpeker kun at de ikke kunnskap eller verktøy til å håndtere denne trusselen, og at sjelden trening fører til lang implementeringstid.

Primærjobb forhindrer i liten grad de frivillige fra å delta i arbeidet ved Abc Fotballklubb, men ifølge teamlederen opplever han at stewardene er mindre villige til å delta i debrief etter en kamp som har foregått på en hverdag. Årsaken skal være at det er sent om kvelden og at mange har vært på jobb tidligere. Dette er i tråd med Ringuet et al. (2008) som hevder at frivillige er slitne etter primærjobb og at det er vanskeligere å være frivillig i hverdagene. Dermed har frivillig arbeid etter primærjobb en negativ effekt på rapporteringskulturen, noe som også hemmer læringskulturen.

Teamlederen hevder dog at dette ikke går utover måten stewardene håndterer kampene på, men samtidig påpeker flere av respondentene at de er slitne etter primærjobben. Ifølge Westrum & Adamski (2010) legger trøtthet og mangel på energi begrensinger på ens evne til å bruke kunnskap fra trening i en alvorlig situasjon. Dermed kan det tyde på at primærjobben har en effekt på stewardenes håndtering av en uønsket hendelse som følge av at mangel på energi og tretthet legger begrensninger på de egenskapene Engen et al. (2016) trekker frem som goder av trening.

Sikkerhetssjefens har ikke mulighet til å kreve at stewardene skal jobbe. En av stewardene hevder at ledelsen gjerne skulle sett større forpliktelse i form av oppmøte blant stewardene. Dette kan ses i sammenheng med Nichols & Ojala (2009), som hevder at ledere i organisasjoner med frivillige ofte vil være bekymret for hvor mange som faktisk møter opp. Ved en fotballkamp kan for få stewards medføre store konsekvenser for sikkerheten (Department for culture, media and sport, 2008). I Abc Fotballklubb hevder sikkerhetssjefen at 99 % møter opp dersom de faktisk sier det, og basert på dette tallet og arrangementets risikonivå leier han inn ekstra personell for å sikre nødvendig antall stewards. I så måte har Abc Fotballklubb gode rutiner for å håndtere usikkerheten Nicholas & Ojala (2009) knytter til frivilliges forpliktelse til oppmøte. Bestemmelsen for når man selv ønsker å jobbe er trolig en årsak til at 99 % at stewardene møter opp når de har sagt det.

5.3.5 Økonomisk gevinst av frivillighet

Westrum & Adamski (2010) hevder trening ofte koster mye penger og at mangel på økonomiske midler kan komprimere organisasjonens integritet ved å ikke investere i trening. Gjennom frivillighet frigis økonomiske midler som kan investeres i sikkerhet og de frivilliges kvalifikasjoner.

I Abc Fotballklubb finansieres treningsturen til Syden av pengene klubben sparer ved å ha frivillige. Det er samtidig ingen grunn til å hevde at frivillighet automatisk fører til mer

investering i sikkerhet, da dette trolig henger sammen med hvilken av Westrum (2004) sin organisasjonskategori virksomheten tilhører. En patologisk organisasjon ville trolig heller brukt de besparte midlene på nye tiltak som kan øke produksjonen eller ta økonomisk utbytte. Således vil godene av frivillighet avhenge av at organisasjonen har en generativ tilnærming til sikkerhet og bruk av ressurser. Organisasjonen bør også ha god økonomi (Adamski & Westrum, 2010), slik at de sparte pengene ikke må dekke underskudd. Uavhengig av organisasjonsform og økonomisk situasjon, vil frivillig arbeid gi en organisasjon bedre økonomiske muligheter til å styrke organisasjonens interne tillit og forpliktelse.

6 Konklusjon

På bakgrunn av oppgavens problemstilling kan vi trekke noen slutninger om Abc Fotballklubb sin sikkerhetskultur og hvordan den blir påvirket av at majoriteten av de ansatte jobber deltid og frivillig.

Abc Fotballklubb opererer i et land der lovverket ikke sikrer god sikkerhetskultur.

Sikkerhetssjefen i Abc Fotballklubb har derimot en sterk forpliktelse til sikkerhet og et ønske om å ha en god sikkerhetskultur. Basert på empirien og teorien kan Abc Fotballklubb bli omtalt som en organisasjon med god sikkerhetskultur som følge av de har en informert kultur og blir kategorisert som en proaktiv organisasjon. Samtidig har Abc Fotballklubb utfordringer knyttet til sikkerhetskulturen. Noen av disse utfordringene er en konsekvens av at majoriteten av de ansatte er frivillige og deltidsansatte.

Deltidsarbeid og frivillighet utfordrer sikkerhetskulturen til Abc Fotballklubb. Deltidsarbeid gir mindre tid til sosialisering, noe som gjør det mer krevende å skape og ivareta en god sikkerhetskultur. Fra et funksjonalistisk perspektiv skjer dette ved at ledelsen ikke får tid til å påvirke de ansatte, mens fra et fortolkende perspektiv påvirker deltid de ansattes mulighet til å bli kjent med hva man kan forvente av hverandre, noe som er viktig for å skape tillit. Samtidig kan det virke som at mye sosialisering og trening over kort tid kan begrense utfordringene knyttet til deltidsarbeid.

I Abc Fotballklubb legger frivillighet føringer på hva Abc Fotballklubb kan kreve av oppmøte og trening. Frivillige opplever også tidvis press fra primærjobb og familie. Summen av disse to momentene påvirker sikkerhetskulturen ved at de kan hindre læring og oppfølging, samt være negativt for tilliten stewardene har til hverandre. Frivillige er ofte slitne etter å ha vært på arbeid hos primærarbeidsgiveren. Dette kan påvirke deres evne til å håndtere uønskede hendelser, samt vilje til å delta på debrief når de arbeider frivillig for Abc Fotballklubb. Av den grunn er utfordringene med frivillig arbeid størst på hverdager som følge av at de fleste har først vært på jobb hos primærarbeidsgiveren. Samtidig gir frivillighet muligheter ved at den frigir økonomiske midler. Disse pengene kan investeres i tiltak for å bedre sikkerhetskulturen, noe Abc Fotballklubb gjør ved å dra på treningstur.

6.1 Videre forskning

Avslutningsvis vil jeg komme forslag til videre forskning som er basert på denne masteroppgaven. Jeg har gjennom samtaler med sikkerhetssjefen i Abc Fotballklubb fått

inntrykk av at sikkerhetskulturen ved fotballstadioner i Europa er svært forskjellig. Mens Abc Fotballklubb bruker frivillige stewards til å ivareta sikkerheten, er det land der militære styrker har ansvaret for de samme oppgavene. Et komparativt studie av sikkerhetskulturen ved to fotballarenaer i ulike deler av Europa ville vært svært spennende og interessant.

7 Litteraturliste

- Andersen, S.S. (1997). *Case-Studier og generalisering, Forskningsstrategi og Design*. Bergen: Fagbokforlaget
- Antonsen, S. (2009). *Safety Culture: Theory, Method and Improvement*. Ashgate Publishing Ltd.
- Askeland, H. (2013) *Hvordan forstå organisasjoner og ledelse av organisasjoner? Faglige grunnlagsspørsmål av betydning for organisering og ledelse*. Rapport 2013/10. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur* (3. utg). Oslo: Tano Aschehoug.
- Beck, U. (1999). *The Brave New World of Work*. England: Polity Press.
- Bentsen, A.R. (2017, 28. mai). Fire trampet i hjel på overfylt stadion. *Norsk Riks Kringkasting*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/sport/fire-trampet-i-hjel---titalls-skadet-pa-fotballkamp-i-honduras-1.13535664>.
- Blaikie, B. (2010). *Designing Social Research, The Logic of Anticipation* (2. utg.). England: Polity Press.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative Metoder, Empiri og Teoriutvikling* (1. utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Breuer, C. Wicker P. & Hanau T.V. (2014). Consequences of the decrease in volunteers among German sports clubs: is there a substitute for voluntary work? N. Geoff (Red.). *Volunteers in Sport, international perspectives*. (s.19–33). USA: Routledge Taylor and Francis Group.
- Clarke, S. (1999). Perceptions of organizational Safety: implications for the development of safety culture. *Journal of Organizational Behaviour*. 20(2), 185-198. Doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2
- Clarke, S. (2000). Safety culture: underspecified and overrated? *International Journal of Management Reviews*. 2(1), 65–90. Doi: 10.1111/1468-2370.00031
- Clarke, S. (2003). The contemporary workforce: Implications for organisational safety culture. *Personnel Review*, 32(1), 40–57. Doi: 10.1108/00483480310454718
- Choudhry, R.M., Fang, D. & Mohamed, S. (2007). The Nature of safety culture: A survey of the state-of-the-art. *Safety Science*, 45(10), 993–1012. Doi: 10.1016/j.ssci.2006.09.003

- Cook, J. & Wall, T. (1980). New Work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52. Doi: 10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x
- Cooper, M.D. (2000). Towards a Model of Safety Culture. *Safety Science*, 36, 111-136. Hentet: <http://www.behavioral-safety.com>
- Cooper, M.D. & Phillips, R.A. (2004). Exploratory analysis of the safety climate and safety behaviour relationship. *Journal of Safety Research*, 35(5), 497–512. Doi: 10.1016/j.jsr.2004.08.004
- Cox, S., Tomás, J.M., Cheyne, A., Oliver, A. (1998). Safety culture. The prediction of commitment to safety in the manufacturing industry. *British Journal of management*, 9(1), 3–11. Doi: 10.1111/1467-8551.9.s1.2
- Cox, S.J. & Cheyne, A.J.T. (2000). Assessing safety culture in offshore environments. *Safety Science* 34(1-3), 111-129. Hentet: <https://www.sciencebase.gov>
- Cox, S., Jones, B. & Collinson, D. (2006). Trust relations in high-reliability organizations. *Risk Analysis an International Journal*, 26(5), 1123–1138. Doi: 10.1111/j.1539-6924.2006.00820.x
- Damon, A., Blau, M. & Ellis, R. (2016, 11. desember). Istanbul explosions: 38 killed, 155 wounded in twin blasts. *Cable News Network*. Hentet: <http://edition.cnn.com/2016/12/10/europe/istanbul-explosions/index.html>
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Den Internasjonale Arbeidsorganisasjon (1999). Part-Time Work Convention (No.175).
- Department for culture, media and sport. (2008). *Guid to Safety at Sports Grounds*. (5.utg) England: Crown Copyright
- Drury, J. & Cocking, C. (2007). *The Mass Psychology of Disasters and Emergency Evacuations: A research report and Implications for Practice*. England: Research Gate.
- Ekamper, P. (2007). Qualitative Scenario of the European labour Force. *European Commission Directorate-General "Employment, Social Affairs and Equal Opportunities*.

- Elliott, D. & Smith, D. (2006). Cultural Readjustment After Crisis: Regulation and Learning from Crisis Within the UK Soccer Industry. *Journal of Management Studies*. 43(2), 28–317. Doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00591.x
- Engen, O. A. H., Kruke, B.I., Lindøe, P.H., Olsen, K.H., Olsen, O.E. & Pettersen, K.A. (2016). *Perspektiver på Samfunnssikkerhet*. (1. utg.). Stavanger. Cappelen Damm Akademisk.
- Erlien, B. (2015). *Internkommunikasjon Planlegging og tilrettelegging*. (4.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ernst og Young. (2015). *The Premier League Economy Impact Analysis*. England: Ernst & Young.
- Federal Emergency Management Agency, Emergency Management Institute. (2006). *Developing and managing volunteers: Independent study*, Hentet: <https://training.fema.gov/emiweb/downloads/is244.pdf>
- Frosdick, S. (1995). “Safety Cultures” in British stadia and sporting venues: understanding cross-organizational collaboration for managing public safety in British sports grounds. *Disaster Prevention and Management*, 4(4) 13–21. Doi: 10.1108/09653569510213032
- Frosdick, S. (2009). Policing, safety and security in public assembly facilities. *International Journal of Police Science & Management*, 12(1), 81–89. Doi: 0.1350/ijps.2010.12.1.161
- Galily, Y., Yarchi, M. & Tamir, I., Samuel-Azran, T. (2016). Terrorism and Sport, a Global Perspective. *American Behavioural Scientist*. 60(9), 1039–1042. Doi: 10.1177/0002764216632839
- Glendon, A.I. & Stanton, N.A. (2000). Perspectives on Safety Culture. *Safety Science*, 34(1-3), 193-214. Doi: 10.1016/S0925-7535(00)00013-8
- Guldenmund, F.W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science*, 34(1), 215–257. Doi: 10.1016/S0925-7535(00)00014-X
- Hall, S.A., Walter, C.E., Marciani, L. & McGee J.A. (2012). *Security Management for Sports and Special Events, an Interagency Approach to Creating Safety Facilities*. USA: Human Kinetics
- Harvey, J., Bolam, H., Gregory, D. & Erdos, G. (2001). The effectiveness of training to change safety culture and attitudes within a highly regulated environment. *Personnel Review*, 3(6) 615–636. Doi: 10.1108/EUM0000000005976

- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2006). *Kulturer og Organisasjoner, overlevelse i en grænseoverskridende verden*. Danmark: Handelshøyskolens forlag.
- Hudson, P. (1999). *Safety Culture – Theory and Practice*. (The Human Factor in System Reliability Is Human Performance Predictable?) Defense Technical Information Center.
- Hudson, P. (2001). Safety Management and Safety Culture, The Long, Hard and Winding Road. *Occupational Health & Safety Management Systems* (3–33). P. Warwick, C. Gallagher., L. Bluff (Red.). Crown Content.
- Jacobsen D.I. (2000). Managing increased part-time: does part-time work imply part-time commitment? *Managing Service Quality. An International Journal*, 10(3), 187–201. Doi: 10.1108/09604520010336713
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring I samfunnsvitenskapelig metode* (2.utg). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jeffcott, S., Pidgeon, N.F. & Walls, J. W, A. (2006). *Risk Analysis an International Journal*, 26(5), 1105–1121. Doi: 10.1111/j.1539-6924.2006.00819.x
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Kristoffersen, L. (2004). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode* (2.utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kruke, B.I. (2015). Planning for crisis response: The case of the population contribution. L. Podofilini et al. (Red) *Safety and reliability of Complex Engineered Systems* (s. 177–185). England: Taylor & Francis.
- Køber, T. & Vigran, Å. (2011). Stort omfang av deltidsarbeid. *Samfunnspeilet av Statistisk Sentralbyrå*, 25(2), 58–62. Hentet: <https://www.ssb.no>
- Lee, T. & Johnson, D. (1991). The Effects of Work Schedule and Employment Status on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Full versus Part Time Employees. *Journal of Vocational Behavior*, 38(2), 208–224. Doi: 10.1016/0001-8791(91)90028-K
- Mearns, K., Flin, R., Fleming, M. & Gordon, R. (1997). Human and Organizational Factors in Offshore Safety. *Health and Safety Executive*. England: Cown Copyright.
- Michael, M. (2012, 2. februar) Egyptians blame military for deadly soccer riot. *US News*. <https://www.usnews.com/news/world/articles/2012/02/02/egyptians-blame-military-for-deadly-soccer-riot>

- Montague, J. (2012, 4. februar). Deadly Egyptian riots go beyond football. *Cable News Network*.
Hentet: <http://edition.cnn.com/2012/02/01/opinion/egypt-football-violence-montague/index.html>
- Moore, N., Stokes, P. & Scott, P. (2016). Staging and managing match events in the English professional football industry: an SME learning perspective. *Journal for Global Business Advancement*, 9(2), 179-194. Doi: 10.1504/JGBA.2016.075716
- Nichols, G. & Ojala, E. (2009). Understanding the Management of Sports Events Volunteers Through Psychological Contract Theory. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(369), 369–387. Doi: 10.1007/s11266-009-9097-9
- OECD. (2017), *Part-time employment rate* (indicator). Nettside: <https://data.oecd.org/emp/part-time-employment-rate.htm>. Hentet: 30.05.2017. Klokken 13:33
- Ostrom, L., Willhelmsen, C. & Kaplan, B. (1993). Assessing safety Culture. *Nuclear Safety*, 34(3), 163–172. Hentet: <http://large.stanford.edu>
- Parker, D., Lawrie, M. & Hudson, P. (2006). A framework for understanding the development of organisational safety culture. *Safety Science*, 44(6), 551–562. Doi: 10.1016/j.ssci.2005.10.004
- Paton, D. & Flin, R. (1999). Disaster stress: an emergency management perspective. *Disaster Prevention and Management*. 8(4), 261-267. Doi: 10.1108/09653569910283897
- Pidgeon, N.F. & O'Leary, M. (2000). Man-made disasters: why technology and organizations (sometimes) fail. *Safety Science*, 34(1-3), 15–30. Doi: 0.1016/S0925-7535(00)00004-7.
- Putnam, R. (1993). *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. USA: Princeton University Press.
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. England: Ashgate Publishing.
- Richter, A. & Koch, C. (2004). Integration, differentiation and ambiguity on safety cultures. *Safety Science*, 42(8), 703-722. Doi: 10.1016/j.ssci.2003.12.003
- Ringuet, C., Cuskelly, G., Zakus, D. & Auld, C. (2008). *Volunteers in Sport: Issues and Innovation*. Australia: Griffith University, Griffith Business School.
- Rosness, R, et al. (2002). *Feiltoleranse, barrierer og sårbarhet*. (Tema 2 innen HMS petroleum: Endring – organisasjon – teknologi). Trondheim: SINTEF

- Schein, H.E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.utg.). USA: Jossey-Bass.
- Smith, D., Elliott, D. & McGuinness, M. (2000). Exploring the Failure to Learn: Crises and the Barriers to Learning. *Review of Business*, 21(3). Hentet: <https://www.researchgate.net>
- Wadhwa, R. (2013). *The Influence of Organizational Culture on Training Effectiveness*. Hentet: <https://www.researchgate.net>
- Walton, R. (2016). Protecting Euro 2016 and the Rio Olympics: Lesson Learned from London 2012. *CTCSentinel*, 9(6), 1-6. Hentet: <https://www.ctc.usma.edu>
- Weick, K.E. & Roberts K. (1993). Collective Mind in Organizations: heedful Interrelation on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357–381. Doi: 10.2307/2393372.
- Westrum, R. & Adamski, A. (2010). Organizational Factors Associated with Safety and Mission Success in Aviation Environments. J.A. Wise, D.V Hopkin, G.J Garland (Red.), *Handbook of Aviation Human factors* (s.5-1 – 5-37). USA: Taylor & Francis group.
- Westrum, R. (1993). “Cultures with Requisite Imagination» I J.A. Wise, V. D. Hopkin og P. Stager (red.): *Verification and Validation of Complex Systems: Human factors issues*. NATO ASI Series (s. 401–416), Tyskland: Springer.
- Westrum, R. (2004). A typology of organizational cultures. *BMJ Quality and Safety in Health Care*. 13, ii22 – ii27. Doi: 10.1136/qshc.2003.009522.
- Westrum, R. (2014). The study of information flow: A personal journey. *Safety Science* 67, 58–63. Doi: 10.1016/j.ssci.2014.01.009.
- Whalley, C. (UÅ). *Stadium Safety Management in England*. *Stadia Safety & Security*. The Football Association (Hentet: <http://www.thefa.com/-/media/files/thefaportal/governance-docs/stadium-safety/stadium-safety-management-in-england.ashx>.)
- Wiegmann, D.A. Zhang, H., Thade, T.v., Sharma, H. & Mitchell, A. (2002). A Synthesis of Safety Culture and Safety Climate Research. *Technical Report ARL-02-3/FAA-02-2*. Hentet: <https://www.nrc.gov>.
- Yin, R.K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65. Doi: 10.2307/2392599

7.2. Anonymisert litteraturliste

Klubbens nettside

Lovverk fra fotballklubbens hjemland

Regelverk for fotballstadioner i den øverste fotballdivisjonen i landet.

Sikkerhetshåndbok fra et av landets departementer.

Statistikk fra Politiet. Omhandler antall personer som er pågrepet og anmeldt for regelbrudd ved stadioner i den øverste ligaen i landet til Abc Fotballklubb. Inkluderer også statistikk på hvor mange som har blitt anholdt for ulike regelbrudd.

Vedlegg

Vedlegg A.	Informasjonsbrev
Vedlegg B.	Intervjuguide Stewards, teamleder
Vedlegg C.	Intervjuguide Sikkerhetsjef
Vedlegg D.	Spørsmål mellomleder

Vedlegg A. – Oversatt til norsk.

Hei igjen,

Tusen takk for at du vil stille til intervju. Forskningsprosjektet handler som nevnt om sikkerhetskultur i Abc Fotballklubb og hvordan den blir påvirket av deltidsarbeid og frivillighet. Jeg reiser tilbake til (by) den (dato), og blir der frem til (dato).

Har du anledning til å stille til intervju en eller annen gang i dette tidsrommet? Både morgen, dagtid og kveldstid passer for meg, så ta det tidspunktet som er best for deg.

Intervjuet vil ta cirka 60. minutter. Spørsmålene vil omhandle konsepter som danner grunnlaget for sikkerhetskulturen i Abc fotballklubb, og hvordan deltid og frivillighet påvirker sikkerhetskulturen.

Dersom du tillater det, vil jeg benytte meg av båndopptaker under intervjuet. Opptaket vil bli slettet så fort jeg har fått transkribert innholdet, senest 1. juli 2017. Det må påpekes at båndopptak ikke er et krav, og at jeg har full forståelse for et eventuelt nei.

Til informasjon:

- Deltagelse er helt frivillig.
- Du, klubben og (landet) forblir anonym. Du vil bli omtalt etter stilling i klubben.
- Du kan trekke deg når som helst uten å forklare hvorfor. Dersom du trekker deg vil all informasjon bli slettet.
- Jeg sender en transkripsjon av intervjuet slik at du har mulighet til å korrigere eventuelle feil.
- Om ønskelig vil jeg sende en digital kopi av oppgaven når den er ferdig, tentativt 25.juni 2017.
- Abc Fotballklubb sin sikkerhetssjef, (navn) har gitt meg tillatelse til å gjennomføre prosjektet.

Informasjonen du gir vil bli brukt i min masteroppgave ved Universitet i Tromsø. Kun jeg (Jonas Holmberg Gulbrandsen) har tilgang på eventuelle båndopptak og rådata.

Med vennlig hilsen

Jonas H. Gulbrandsen.

Kontaktinformasjon: telefon: +47 991 68 948, e-mail: jgu020@post.uit.no

Veileder: Maria Hammer. E-mail: Maria.Hammer@uit.no

Vedlegg B. Intervjuguide. Stewards, teamleder

NB! Enkelt av spørsmålene ble kun stilt eller tilpasset teamleder. Intervjuguiden ble lagd før jeg dro til Abc Fotballklubb. Som en konsekvens av at jeg gjennomførte semi-strukturerte intervju, fikk jeg kontinuerlig ny informasjon som skapte grunnlag for nye spørsmål. Disse er ikke inkludert i intervjuguiden. Noen av spørsmålene er redigert som følge av hensyn til anonymitet.

Spørsmål til stewards og supervisors

Generelle spørsmål:

- Hva er din stilling i klubben?
- Kan du fortelle litt om dine arbeidsoppgaver og ditt ansvarsområdet?
- Har du annen relevant erfaring?
- Hvor mange timer jobber du gjennomsnittlig som steward i måneden?
- Har du jobb ved siden av det å være steward?
- Ja: hvor stor stilling er dette?

Sikkerhetskultur:

- Hvilke tenker du om begrepet «sikkerhetskultur?»
- Hva mener du at skal til for å skape en god sikkerhetskultur?
- Har Abc Fotballklubb en god sikkerhetskultur?

Ifølge klubben kreves det et kurs og et førstehjelpskurs for å kunne bli en steward.

- Har du gjennomført dette?
- Kan du fortelle litt om hva som foregår på disse kursene?
- Hvilke tanker har du om kvaliteten på disse kursene?

Det står også at stewardene vil bli tilbudt nye kurs.

- Har du blitt tilbudt disse eller lignende kurs?
- Hvor ofte blir dere tilbudt slike kurs (antall ganger i løpet av en sesong)?
- Har du gjennomført de?
- Om nei: hvorfor ikke?
- Om ja: Kan du fortelle litt om hvordan du opplever disse kursene?
- Hender det at din primærjobb forhindrer deg fra å delta på kurs?
- Hvordan blir man supervisor? Kreves det flere kurs?
- Har dere regelmessige øvelser?

- Kan du fortelle litt om disse?
- Føler du at øvelsene er reelle og lærer dere noe av de?
- Hender det at din primærjobb har forhindre deg fra å delta på øvelser?

Under en fotballkamp er det svært mange stewards på jobb.

- Kan du fortelle litt om forberedelsene til kamp?
- Hender det at din primærjobb forhindrer deg fra å delta på kampforberedelsene?
- Kan du fortelle litt om hvordan du vurderer kunnskapsnivået og din tillitt til dine kollegaer og ledelse?
- Har du opplevd situasjoner der du for eksempel ser klare avvik hos kollegaer eller systemsvakheter?
 - o Har du rapportert dette?
- Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom de ansatte og mellom organisasjonsnivåene (Leder, mellomledere, vakter)?
- Hvordan vurderer du de interne rapporteringsmulighetene i Abc Fotballklubb?
- Hender det at du rapporterer en eller annen form for avvik til ledelsen?

Om ja:

- o Hvordan rapporterte du?
- o Hvem rapporterte du til?
- o Hva skjedde med det du rapporterte?

Om nei:

- Hvorfor ikke?
- Ville du rapportert feil dersom du selv var involvert?
- Hvordan opplever du mulighetene til å komme i kontakt med supervisor eller sikkerhetssjef dersom du trenger støtte som følge av en uønsket hendelse?
- Hvem tar ledelsen dersom det skjer en alvorlig hendelse?
- Hvordan opplever du ledelsens evne til å gi tilbakemeldinger og anerkjennelse for den jobben dere gjør?

Straff/veiledning

- Hvordan opplever du ledelsens tilnærming til eventuell feil vaktene begår?
 - o Straff?
 - o Veiledning?

- Føler du at stewardenes erfaringer og tanker blir hørt og inkludert når man for eksempel gjennomfører nye risikovurderinger?
- Kjenner du til tilfeller der stewards har mistet jobben?
 - Vet du eventuelt hva årsaken var?

Fotballarenaer har historisk sett vært utsatt for en rekke uønskede hendelser og kriser.

- Hvordan vurderer du dagens risikobilde?
- Opplever du at stewardene har kunnskap, mulighet og vilje til å håndtere disse farene?

Dere jobber som stewards frivillig. Har det en påvirkning på hvordan du gjør jobben?

Forhold til Abc Fotballklubb

- Kan du fortelle litt om ditt forhold til Abc Fotballklubb?
- Påvirker dette forholdet jobben du gjør som vakt (f.eks motivasjon, forpliktelse)?

Om vi deler en kampdag inn i fasene før-kamp, kamp og etter kamp, hva tenker du at er de viktigste som foregår i disse fasene?

- Er det noe som burde vært annerledes, eller noe du savner?

Utover det vi har snakket om nå, er det noe du opplever negativt eller problematisk med din jobb i Abc Fotballklubb?

Vedlegg C. Intervjuguide sikkerhetssjef

NB! Noen av spørsmålene er redigert som følge av hensyn til anonymitet.

Generelle spørsmål:

- Hva slags arbeidsoppgaver og ansvarsområdet har du som sikkerhetssjef i Abc Fotballklubb?
- Kan du fortelle litt om din bakgrunn og dine kvalifikasjoner?
- Hvordan er sikkerhetsavdelingen til Abc Fotballklubb bygd opp?
- Hva er arbeidsoppgavene og ansvarsområdene til stewardene og deres supervisors?
- Om vi deler en kampdag inn i fasene før-kamp, kamp og etter kamp, hva tenker du at er de viktigste som foregår i disse fasene? F.eks brief, kontroll, debrief og evaluering. – Eventuelt spør om hvordan de evaluerer og hva han gjør med informasjonen. Tegn på at han ser på dette som en sirkulær eller lineær prosess?
- Hvor mange vakter er det gjennomsnittlig ved en kamp? – Forskjell på internasjonale og nasjonale kamper?
- Forskjellig krav fra UEFA og nasjonale fotballforbundet?
- Tidligere forskning har avdekket at folk i din posisjon ofte føler seg stresset som følge av at man alltid jobber mot deadlines og at det på mange måter er uakseptabelt eller lite populært å ikke la en kamp bli spilt som følge av mangelfull sikkerhet eller at man ikke når deadline. Kan du si litt om hva du tenker om denne påstanden?

Temaspørsmål:

- Hvordan vil du vurdere sikkerhetskulturen ved sikkerhetsavdelingen til Abc Fotballklubb?
- Hva mener du er viktig for å få en god sikkerhetskultur?
- Stewardsfunksjonen er en deltidsjobb. De ansatte har gjerne en 100 % stilling i en annen jobb, opplever du noen utfordringer knyttet til dette?

Påvirkning og oppfølging:

- Ifølge klubben kreves det kurs og førstehjelpskurs for å bli steward.
- Har alle stewardene i dag disse pålagte kursene?
- Hvordan opplever du kvaliteten på stewardene når de er ferdigutdannet?

Det står også på nettsiden at stewardene vil bli tilbudt nye kurs.

- Hvor ofte blir slike kurs eller annen form for oppfølging gjennomført?
- Kan du fortelle litt om hvordan disse kursene blir gjennomført, samt innholdet i de?
- Hvilke tanker gjør du deg om vaktene deltakelse og interesse for disse kursene?
- Opplever du at andre jobbforhold hindrer vaktene fra å delta på kurs?
- Har dere øvelser?
- Kan du fortelle litt om øvelsene og hvor ofte de blir gjennomført?
 - o Påvirker vaktene deltakelse av dere normale jobb?

Risikovurderinger

- Foreligger det risikovurderinger/beredskapsplaner – hvor ofte blir disse revidert?
- Kan du fortelle litt om hvem som tar del i dannelsen av disse risikovurderingene/beredskapsplanene og hvem som kjenner til dokumentet?

Beslutningstaking:

- Kan du fortelle litt om hvordan beslutninger blir tatt? (Både operasjonelle, strategiske, og ved eventuelle kriser/uønskede hendelser.)
- Hvem blir inkludert når beslutninger skal tas?

Forpliktelse:

- Hvordan opplever du stewardenes engasjement i jobben?
- En steward jobber generelt 2-3 dager i måneden, har du noen tanker om hvordan dette kan påvirke deres forpliktelse, motivasjon eller engasjement?
- Hender det at du må si opp stewards?
 - o Om ja: Kan du si noe om typiske årsaker til oppsigelse?
- Opplever du en høy turnover blant vaktene?
 - o Om ja, hvorfor tror du det er sånn?
 - o Om nei, hvorfor ikke?
-

Rapportering:

- Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom deg og vaktene?
- Hender det at du mottar rapporter fra vaktene eller mellomledere om avvik blant stewards eller svakheter med systemet?
 - o Hva skjer med den informasjonen?

- Hvilke rapporteringsmuligheter har vaktene og mellomlederne?

Fotballarenaer har historisk sett vært utsatt for en rekke uønskede hendelser og kriser,

- Hvordan vurderer du dagens risikobilde?
- Hvilke tanker gjør deg om stewardenes kunnskap, villighet og mulighet til å håndtere disse farene?
- Hvem har ledelsen ved de ulike farene?

Vaktene i Abc Fotballklubb jobber frivillig. Føler du at det begrenser hva du kan forvente og kreve av de?

Det er selvsagt både unødvendig og urealistisk å ha heltidsansatte stewards, men rent hypotetisk sett, tror du kvaliteten og sikkerhetskulturen blant vaktene ville vært bedre dersom de var heltidsansatt?

Vedlegg D. Spørsmål til mellomleder, sendt via mail.

Spørsmål mellomleder.

1. Hva er din stilling i klubben?
-
2. Har du noen formell utdannelse eller erfaringer du tar med deg inn i jobben?
- -
3. Har du jobb ved siden av?
-
4. Om Ja: Hva slags stilling er det?
-
 - a. Hvor stor stillingsprosent er det?
-
 - b. Turnus/fast?
-
5. Kan du fortelle litt om hvordan du opplever ledelsens forpliktelse og fokus på sikkerhet?
-
6. Hvordan opplever du stewardens forpliktelse og fokus på sikkerhet?
-
7. Kan du fortelle litt om kommunikasjonen mellom deg og leder, og deg og stewards?
-
- 8.a. Opplever du at kommunikasjonsmulighetene blir påvirket av at dere kun jobber deltid?
-
- 8b. Hadde det vært enklere å kommunisere dersom alle hadde jobbet fulltid i Abc Fotballklubb?
-
8. Hvordan vurderer du risikobildet ved Æøå Stadion?
- -
9. Hva slags tanker gjør du deg om deres muligheter til å håndtere disse farene?
-
10. Opplever du at din primærjobb (dersom du har det) påvirker jobbforholdet ditt i Abc Fotballklubb? Om ja, hvorfor? Om nei, hvorfor ikke?
-
11. Opplever du at stewardenes innsats, motivasjon, eller mulighet til å jobbe blir forhindret av deres primærjobb? Om ja, hvorfor? Om nei, hvorfor ikke?
-
12. Kan du fortelle litt din tillit til ledelse og stewards?
- -
13. Hvilke tanker gjør du deg om at stewardene jobber frivillig? (F.eks oppmøte, forpliktelse, kommunikasjon, dine forventninger til de)
- -

14. Hva slags effekt tror du eventuelt betaling ville hatt på vaktene og deres forhold til vaktene?
-
15. Når en blir steward i Abc Fotballklubb må man igjennom et kurs av fotballforbundet, hvilke tanker har du om dette kurset er man i stand til å fungere i stillingen etter dette kurset?
-
16. Abc Fotballklubb har et krav om eget førstehjelpskurs. Hvor viktig er denne kunnskapen?
- -
17. Abc Fotballklubb har treningstur til Syden. Hvor viktig er denne turen og det generelle behovet for videreutdanning av stewards?
-
18. Hvordan vurderer du kvaliteten på førstehjelpskurset og treningsturen til Syden?
-
19. Abc Fotballklubb har hatt problemer med rekruttering av nye stewards. Føler du at dette påvirket kvaliteten på de stewardene som tas inn?
-
20. Hva slags forhold har du og sikkerhetssjefen til ros og straff?
- -
21. Hvordan vil du definere sikkerhetskultur?
- .
22. Hvordan vurderer du sikkerhetskulturen i Abc Fotballklubb sin sikkerhetsavdeling?
- .
23. Påvirkes denne av at stewardene jobber frivillig og eller deltid?
- -
24. Om ja på spørsmål 23:
a. Hvordan da?
-
b. Hva gjør dere for å håndtere dette?
-
25. Er det noe dere kan bli bedre på?
-
26. Er det noen ting du vil tilføye?
-