



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Institutt for ingeniørvitenskap og sikkerhet

Midlertidige ansatte og sikkerhetskultur i varehandelen

En studie av sikkerhetskultur i byggevarehandelen, og hvordan sikkerhetskulturen påvirkes av midlertidige ansatte.

—

Didrik Higravf Åmotsbakken

Masteroppgave i Samfunnssikkerhet, fordypning i sikkerhet og beredskap i nordområdene.

Juni 2018. Antall ord: 26616



Forord

Jeg ønsker å uttrykke en spesielt stor takk til min hovedveileder Professor Christer Pursiainen for gode råd og tilbakemeldinger. Tusen takk til deg Bjarte Rød (min biveileder) for at du har hjulpet meg underveis i prosjektet. Takk til alle forelesere og medstudenter for to faglig utfordrende, men lærerike og uforglemmelige år sammen.

The so-called safety culture.

Tromsø 01.06.18.
Didrik Higravf Åmotsbakken.

Sammendrag og nøkkelord

Denne enkeltcasestudien omhandler sikkerhetskultur i den norske varehandelen, mer spesifikt byggevarehandelen. Kvalitativ tilnærming med datainnsamlingsmetodene deltagende observasjon, intervju og dokumentanalyse har blitt benyttet. Oppgaven har tatt utgangspunkt i følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

Problemstilling:

I hvilken grad har organisasjon X en god sikkerhetskultur, og hvordan påvirkes den av midlertidige ansatte? ⁱ

Forskningsspørsmål:

- 1.Hvilken type sikkerhetskultur finnes i organisasjonen?
- 2.Hvordan påvirker midlertidig ansatte sikkerhetskulturen, sett opp mot heltidsansatte?

Oppgaven har tatt utgangspunkt i en region i organisasjon X med et tilhørende varehus/butikk. Sentrale funn peker i retning av både god og mindre god sikkerhetskultur. Samlet kan sikkerhetskulturen betegnes som god. Organisasjonens bruk av problemløsningsteknikker, kost-nytte analyser, skyldfordelingsprinsipper etter uønskede hendelser og trening av førstelinjeledere er spesielt positive sikkerhetskultur trekk. Det samme kan sies om generell åpenhet, utveksling og implementering av idéer på tvers av avdelingsstrukturer samt arbeid med å avdekke underliggende årsaker til ulykker. Det indikeres større svakheter knyttet til rapportering(skulturen) og måten avvikshåndteringen er organisert på i organisasjonen. Spesielt det faktum at svært få avvik rapporteres. Avvikshåndteringen er strukturert på en måte som ikke legger til rette for tillit mellom rapporteringssamfunnet og ledelsen. Det er også indikasjoner på svakheter knyttet til ressursallokering og prioritering av sikkerhet. Organisasjonen virker til å ha ”voksesmerter” i forbindelse med stor butikkekspansjon, som igjen virker til å ha resultert i at ledelsen er mindre fysisk tilstedeværende i butikk(er) enn tidligere.

Ledelsen sin ”delegering” av fysisk tilstedeværelse til eksternt sikkerhetsselskap og varehussjef har implikasjoner i form av manglende kontroll og oversikt over de faktiske forholdene på butikkgulvet. Samtidig har organisasjonen hatt en positiv dreining til sikkerhetsarbeid senere år, og har i henhold til den funksjonalistiske tilnærmingen til

ⁱ Organisasjonen som studeres i denne studien er anonymisert og kalles derfor ”Organisasjon X”.

sikkerhetskultur etablert en rekke relevante systemer og teknikker. Derimot er det noen systemer som ikke fungerer tilfredsstillende, eksempelvis avvikssystemet.

Det er tvetydighet i interndokumenter på hvordan avvik skal meldes i organisasjonen og det virker til å ha manifestert seg på butikkgulvet. Avvik meldes i stor grad uformelt, det vil si at avvik ofte meldes muntlig til kollegaer eller varehussjef, noe som sannsynligvis resulterer i lokal fremfor institusjonell læring. Midlertidig ansatte skiller seg ikke ut når det kommer til formell rapporteringsfrekvens, men midlertidig ansatte virker til å være noe mer usikre på praksis rundt formell avviksrapportering.

Midlertidig ansatte indikerer noe mer negative holdninger til ledelsen sin forpliktelse til sikkerhet i form av mangelfull teoretisk opplæring. Organisasjonens introduksjonskurs med tilhørende sikkerhetsopplæring nedprioriteres bak praktisk grunnopplæring. Dette svekker den teoretiske sikkerhetsopplæringen og ansattes kjennskap til sikkerhetsrutiner, og evalueres særlig negativt av de midlertidig ansatte. Midlertidig ansatte er mindre kjent med organisasjonens prosedyrer og benytter ofte heltidsansatte som kilde til persepsjon og informasjon under arbeid. Det er indikasjoner på at midlertidig ansatte kan påvirke sikkerhetsholdningene negativt, spesielt dersom andelen midlertidig ansatte versus heltidsansatte øker.

Det er positivt at sikkerhet er forankret på styrenivå og tas opp på ledelsesmøter, men skriftlige uttalte verdier, prinsipper og ledelsen sine intensjoner vedrørende sikkerhet virker ikke til å være manifestert hos individer i butikken. Eksempelvis brukes prosedyrer og rutiner i liten grad og ting virker til å bli gjort basert på hva som er praktisk og kundefrem for sikkert. Det eksisterer ingen belønningssystemer eller incentiver for å melde avvik formelt i motsetning til incentiver for profitt og kundeservice, noe som sammen med manglende motivasjon og opplæring kan tenke seg å være en årsak til manglende formell rapportering.

På den andre siden er det stor grad av samarbeid og gode tillitsforhold mellom samtlige individer i butikken. Det er ingen antydning til forskjeller i tillitsforhold eller jobbtilfredshet, mellom heltid og midlertidig ansatte. Faktisk er det indikasjoner på at midlertidig ansatte er mer fornøyd med egen jobb enn heltidsansatte.

Nøkkelord:

Sikkerhetskultur, organisasjonskultur, tillit, forpliktelse, rapportering, midlertidig ansatt

Innholdsfortegnelse

Forord	II
Sammendrag og nøkkelord	I
Oversikt over tabeller og figurer	IV
1. Innledning og bakgrunn	1
1.1 Problemstilling, begrepsavklaring og empirisk avgrensing	2
1.2 Tidligere forskning	4
1.3 Presentasjon av organisasjonen	7
2.0 Teori	9
2.1 Kultur	9
2.2 Organisasjonskultur og paradigmer	9
2.3 Organisasjonskultur: kategorier og nivåer	12
2.4 Sikkerhetskultur	14
2.5 Kjennetegn og betydningen av (god) sikkerhetskultur	16
2.5.1 Forpliktelse	18
2.5.2 Tillit	19
2.6 Informert kultur	20
2.6.1 Rettferdig og rapporterende kultur	20
2.6.2 Fleksibel kultur	21
2.6.3 Lærende kultur	21
2.7 Informasjonsflyt	21
2.8 Betydningen av sikkerhet: risikopersepsjon	25
2.9 Måle sikkerhetskultur	26
2.9.1 Teoretiske måleindikatorer	26
3. Design og metode	31
3.1 Forskningsdesign	31
3.2 Forskningsstrategi	32
3.3 Deltagende observasjon	34
3.4 Intervju	36
3.5 Dokumentanalyse	38
3.6 Reliabilitet og validitet	39
3.7 Egen organisasjon og anonymisering	40
4. Empiri og drøfting	42
4.1 Sikkerhet i organisasjonen	42
4.2 Opplæringsmodell, trening og tegn på forpliktelse	43
4.3 En aktiv varehussjef og antydning til delegeringsimplikasjoner	45
4.3.1 Verdigrunnlag, kundefokus og en ny tilnærming til sikkerhetsarbeid	48
4.3.2 Ressursallokering: et resultat av manglende fysisk tilstedeværelse?	50
4.4 Samarbeid og gode tillitsforhold	52
4.5 Informasjonsflyt og arbeid med uønskede hendelser	53
4.5.1 Avviksløsningen, et avvik i seg selv?	56
4.5.2 Rapportering og god sikkerhetskultur?	60
4.6 Oppsummering	61
5.0 Midlertidige ansatte	63
5.1 Lokal arbeidspraksis	63
5.2 Tillit og samarbeid	68
5.3 Usikkerhet knyttet til formell rapportering	69

6. Oppsummering og Konklusjon	70
6.1 Refleksjoner	71
6.2 Videre forskning	73
<i>Litteraturliste</i>	74
VEDLEGG	80

Oversikt over tabeller og figurer

Tabell 1. Ulike nivåer av kultur. Basert på Schein (2010).....	12
Tabell 2. Forklaring på sentrale teoretiske begrep	15
Tabell 3. Hvordan organisasjoner prosesserer informasjon.	22
Tabell 4. Oppgavens teoretiske måleindikatorer.	29
Tabell 5. Oversikt over intervjuobjekter.	38
Tabell 6. Oversikt over sentrale dokumenter.	39
Tabell 7. Oversikt over bruk av vernesko, basert på observasjon.	50
Tabell 8. Hvordan organisasjon X prosesserer informasjon.	61
Figur 1 Funksjonalistisk og fortolkende tilnærming til organisasjonskultur	11
Figur 2. Ulike lag og målenivåer i organisasjonskultur (Schein, 2010).....	13
Figur 3. Sveitserostmodellen til Reason (1997)	17
Figur 4. Trinnene i den evolusjonære sikkerhetsmodellen	24
Figur 5. Oppgavens teoretiske utgangspunkt for å måle sikkerhetskultur.	27
Figur 6. Oversikt over organiseringen av sikkerhetsarbeidet i organisasjon X.	42
Figur 7. Organisasjon X sin plassering i den evolusjonære sikkerhetskulturmodellen.	62

1. Innledning og bakgrunn

Denne enkelt-case studien omhandler sikkerhetskulturen i den norske varehandelen i konteksten av midlertidig ansettelse. Til tross for at sikkerhetskultur er ett hyppig brukt begrep, hersker det likevel stor uenighet om begrepets betydning (Glendon & Stanton, 2000; Engen et al., 2016). Sikkerhetskultur handler blant annet om individuell og organisatorisk forpliktelse til sikkerhet, tillitsforhold og informasjonsflyt. Disse komponentene er ofte uttrykt i form av enkeltindivider og grupper sine verdier, holdninger, kompetanse og atferdsmønstre (Reason, 1997). Et sentralt spørsmål i denne studien er om midlertidig ansettelse er en variabel i sikkerhetskulturen på arbeidsplassen.

Til tross for en nedgang i andelen midlertidige ansatte gjennom store deler av 1990 og 2000-tallet har andelen økt noe de siste 3 årene (Nergaard, 2017; statistisk sentralbyrå [SSB], 2017a). En vesentlig årsak til økningen er en endring i arbeidsmiljøloven som trådte i kraft 1. Juli 2015. Endringene sees blant annet i arbeidsmiljøloven § 14-9 (1) bokstav f, der arbeidstaker gis retten til å ansette midlertidig på generelt grunnlag inntil 12 måneder. I Norge har lovendringen skapt en debatt, der begreper som ”løsarbeidersamfunn” har blitt brukt (Haugan, 2017, avsnitt 7). Det er flere problematikker vedrørende midlertidig ansettelse, blant annet at de ikke tør varsle om kritikkverdige forhold fordi de ønsker å bli sett på som samarbeidsvillige. I tillegg er det mange som ikke har norsk som morsmål noe som påvirker forståelsen/læringsutbytte av helse miljø og sikkerhet (HMS) opplæringen (Samant, 2014).

Majoriteten av midlertidige ansatte i Norge er under 30 år og ansatt på deltid. Disse arbeidstakerne er spredt utover ulike næringer (Christensen, Johannesen, Nordby, & Sterud, 2014; Statens arbeidsmiljøinstitutt [STAMI], 2016; Nergaard, 2016). Av den norske arbeidsstyrken jobbet totalt 388 398 i varehandelen i 2016 (SSB, 2017b). Nyeste statistikk vedrørende midlertidig ansatte og varehandelen stammer fra 2013, da andelen midlertidige ansatte i varehandelen var 11 %. Dette er riktignok mer enn gjennomsnittet i samlet for alle næringer som på ca. 8 % (se vedlegg 1, Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø [NOA], u.d.).

Selv om det eksisterer en del internasjonal forskning på feltet er det få studier i Norge om midlertidige ansettelse og skaderisiko (Christensen et al., 2014). Det foreligger derimot vesentlige mengder statistikk på arbeidsulykker, hvor de mest ulykkesutsatte næringene er elektrisitet, vann og renovasjon (for en fullstendig oversikt se vedlegg 2). Bygg og anlegg er nummer fem på listen, hvor varehandel ikke er en egen variabel.

Det har i flere studier vist seg at midlertidig ansettelse har negativ korrelasjon med skader. Samant (2014) peker blant annet mot en studie fra arbeidstilsynet hvor over halvparten (54 %) av skadde i bygg og anlegg var i midlertidige stillinger. Statens arbeidsmiljøinstitutt ([STAMI], 2014) utdyper at en ”klar overvekt av studier finner en forhøyet risiko for arbeidsskader blant midlertidig ansatte” (s. 3). Helse- og sikkerhetsrisikoen kan i henhold til tidligere forskning være høyere i midlertidige jobber med høy grad av usikkerhet og ustabilitet (Christensen et al., 2014).

Midlertidige ansatte kan påvirke sikkerhetskulturen i en organisasjon på grunn av lav grad av organisatorisk forpliktelse og jobbtilfredshet. Dette kan igjen ha en negativ ”spill over” effekt på holdninger til sikkerhet i organisasjonen (Clarke, 2003). Samtidig er det behov for mer forskning på midlertidige ansatte og deres påvirkning på sikkerhetskulturen (Clarke, 2003).

Som nevnt foreligger det en vesentlig mengde statistikk på midlertidighet og arbeidsulykker. Organisasjonen jeg skal undersøke kan sees på som en hybrid mellom varehandel og bygg og anlegg, siden det er et byggevarehus. Dette er en av hovedgrunnene til at jeg har valgt å se på dette siden man da i utgangspunktet kan ha en noe mangelfull holdning til hvilken sikkerhetsstyring som skal gjelde, i tillegg til at varehandelen generelt har en stor andel midlertidig ansatte (NOA, u.d.). Med denne studien ønsker jeg dermed å gi et bidrag til å undersøke sikkerhetskulturen i den norske (bygge)varehandelen, og midlertidige ansatte sin rolle i denne.

Videre i kapittel én vil problemstilling, empirisk avgrensning, tidligere forskning og informasjon om organisasjon X bli presentert. Kapittel to tar for seg tilnærminger til organisasjonskultur generelt og sikkerhetskultur spesielt. I kapittel tre vil studiens design og metode bli presentert sammen med refleksjoner over min rolle i feltet. Datagrunnlag og analyse av sikkerhetskulturen i organisasjon X presenteres i kapittel 4. Påfølgende kapittel omhandler sikkerhetskulturen i kontekst av midlertidig ansettelse. Til slutt vil jeg konkludere og presentere sentrale funn i kapittel 6. Her vil jeg også reflektere over egen studie og komme med forslag til videre forskning.

1.1 Problemstilling, begrepsavklaring og empirisk avgrensning

Basert på studiens omfang og tilgjengelige ressurser har det vært nødvendig å foreta en empirisk avgrensning. Oppgavens begrensning har vært å ta utgangspunkt i en region i organisasjonen med en tilhørende butikk. En organisasjon kan forstås som ”et sosialt system

som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål” (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 16). Oppgavens problemstilling er:

I hvilken grad har organisasjon X en god sikkerhetskultur og hvordan påvirkes den av midlertidige ansatte?

For å kunne besvare problemstillingen har to forskningsspørsmål blitt utarbeidet:

1. Hvilken type sikkerhetskultur finnes i organisasjonen?
2. Hvordan påvirker de midlertidige ansatte sikkerhetskulturen, sett opp mot heltidsansatte?

Forskningsspørsmål 1 skal bidra til å gi en oversikt over sikkerhetskulturen i organisasjonen. Dette danner et fundament for å undersøke mulig påvirkning fra sub-grupper.

Forskningsspørsmål 1 innebærer blant annet formelle strukturer og ledelsesnivåer forankret i *har* aspektet av sikkerhetskultur. Disse blir mindre viktige i forbindelse med forskningsspørsmål 2, der fokuset flyttes over på varehuset og forholdene lokalt, samt *er* aspektet av sikkerhetskultur (Reason, 1997). Sikkerhetskultur i organisasjoner defineres av Reason (1997) som:

product of individual and group values, attitudes, competencies, and patterns of behaviour that determine the commitment to, and the style and proficiency of, an organization’s health and safety programmes. Organizations with a positive safety culture are characterized by 12 communications founded on mutual trust, by shared perceptions of the importance of safety, and by confidence in the efficacy of preventive measure (s. 194).

Er aspektet av sikkerhetskultur kan sees i ansattes holdninger, overbevisninger og verdier, mens *har* aspektet omhandler formelle strukturer, rutiner, systemer og policy med den hensikt å forbedre sikkerheten (Reason, 1998, s. 294; Cooper, 2002). Forskningsspørsmålene drøftes implisitt, der forskningsspørsmål 1 drøftes i kapittel 4, mens forskningsspørsmål 2 drøftes i hovedsak i kapittel 5.

Deltidsansatte i butikk X har flere likheter med de midlertidig ansatte, blant annet at majoriteten er under 30 år. Det finnes kun tre deltidsansatte i butikk X. Av den grunn har det heller ikke blitt foretatt noe empirisk skille mellom midlertidig ansatt og deltid. Midlertidig ansatt kan forklares som ”personer med et ansettelsesforhold som er begrenset i tid, f.eks. et vikariat med fastsatt sluttdato, et engasjement som opphører når arbeidet eller prosjektet er utført, eller sesongbetont arbeid” (SSB, u.d., avsnitt 1). Sammenslåingen av deltid og

midlertidig ansatte til en variabel kan tenke seg å påvirke oppgavens grad av intern validitet (Jacobsen, 2015). Samtidig har det gjort det noe mindre komplekst å undersøke hvordan de midlertidige ansatte påvirker sikkerhetskulturen i organisasjonen, herunder ved å se på forskjeller mellom to sub-grupper fremfor tre.

1.2 Tidligere forskning

Clarke (2003) har sett på hvordan endring i arbeidsmangfoldet i retning fler midlertidige ansatte påvirker sikkerhetskulturen i organisasjoner. Det har hun gjort i form av en litteraturgjennomgang om emnet, samt utvikling av egne hypoteser. Hun argumenterer for at det er vanskeligere å innlemme ansatte med midlertidig eller flerfoldig arbeidssituasjon enn ansatte med heltidsstillinger i organisasjoners sikkerhetskultur.

Quinlan og Bohle (2008) har undersøkt hvordan hjemmebasert arbeid og outsourcing har påvirket sikkerhetskulturen og skadestatistikken hos arbeidstakere, der funnene indikerer negativ innvirkning knyttet til HMS aspekter som skadefrekvens hos midlertidig og hjemmebaserte arbeidstakere sammenlignet med heltidsansatte.

Luria og Yagil (2010) har studert 11 organisasjoner i Israel og sett på forskjeller i persepsjon mellom midlertidige og heltidsansatte. De ønsket blant annet å identifisere hindringer for godt sikkerhetsklima i en heterogen arbeidsgruppe. Funnene peker i retning av at heltidsansatte ser mot organisasjonen og grupper i organisasjonen som referenter/kilder til persepsjon, mens midlertidig ansatte fokuserer på det individuelle nivå. Således tilsier stillingstypen at ansatte fokuserer på forskjellige elementer når de danner seg persepsjon av risiko og dermed holdninger til sikkerhet. Dette danner også et nytt perspektiv på sikkerhetskultur, i form av to ulike sikkerhetskulturer(klima), fremfor en uniform sikkerhetskultur(klima) (Luria & Yagil, 2010).

Beard og Edwards (1995) argumenterer for at midlertidig arbeid karakteriseres av usikkerhet og lav grad av kontroll og at det leder til lav grad av både organisatorisk forpliktelse og jobb tilfredshet. Lav arbeidstilfredshet har empirisk vist seg å kunne føre til flere arbeidsulykker (Clarke, 2003).

Cheyne, Cox, Olivier og Thomas (1998) erfarte at midlertidig ansatte i produksjonsbedrifter hadde signifikant mer negative holdninger til sikkerhet enn heltidsansatte i form av ledelsens handlinger i forbindelse med sikkerhet og kvaliteten i sikkerhetstreningen. De midlertidige ansatte så dermed mer negativt på organisasjonens forpliktelse til sikkerhet enn heltidsansatte.

Likevel er det studier som peker mot at forpliktelse avhenger av om midlertidig arbeid er et resultat av frivillighet (Clarke, 2003).

I Lysgaard (1981) sine studier av fabrikkarbeidere fremkommer det forskjell mellom ansatte på gulvnivå (fabrikkarbeidere) og ledelsen. Fabrikkarbeidere beskriver forskjellen mellom de hierarkiske nivåene som ”vi” og ”de andre” (Lysgaard, 1981, s. 29). De andre er i denne sammenhengen ledelsen og de som representerer det teknisk/økonomiske system og programmer. Sistnevnte systemer kan sees på som ledelsens strategi i møte med internt/eksterne problemer. Fabrikkarbeiderne er i denne sammenheng ”underordnende” (Lysgaard, 1981, s. VII) i bedriftorganisasjonen. Lysgaard (1981) peker mot at arbeiderkollektivet og kameratskapet på gulvet ikke ønsker høyere grad av ledelseskontroll, noe som gjorde at arbeiderkollektivet heller ikke ønsket mer kontakt med de hierarkiske nivå over dem. Fabrikkarbeiderne ønsket ikke ytterligere kontakt med ledelsen, fordi det kunne ha innvirkning på deres kollektiv og ileggelse av kontrolltiltak dersom ledelsen fikk innblikk i faktiske forhold i førstelinjen.

Funnene til Collinson (1999) har flere likheter med Lysgaard (1981). Han fant ut at midlertidig ansatte ble sett ned på av heltidsansatte og ledelsen og generelt hadde mindre incentiver til å melde/rapportere avvik. Her var både midlertidig og heltidsansatte bundet opp i incentiver om å ikke melde avvik på grunn av det økonomiske belønningssystemet i bedriften. Funn i samme studie antyder at midlertid ansatte holder tilbake, underrapporterer og underdriver informasjon om nesten ulykker og ulykker på arbeidsplassen (Collinson, 1999). Underrapportering og tilbakeholdelse av informasjon skyldtes frykt for disiplinære sanksjoner, der rapportering av avvik og personskader resulterte i færre nye arbeidskontrakter (Collinson, 1999).

Clarke (2003) peker i sin litteraturgjennomgang at midlertidige ansatte viser mindre pro-rolle atferd til sikkerhet enn heltidsansatte. Pro rolle (eng: pro-role) atferd til sikkerhet handler om å rapportere hendelser og ta personlig ansvar for sikkerhet. Midlertidige ansatte, som ofte er ansatt på bakgrunn av finansielle incentiver og transaksjonskontrakter, er forventet å handle i samsvar med organisasjonens prosedyrer og regler, men siden de ikke har lange relasjonelle og psykologiske kontrakter er det ikke forventet at de viser stor grad av pro-rolle atferd. Hun viser til at midlertidige ansatte påvirker sikkerhetskulturen negativt ved at de blant annet eroderer tilliten mellom heltidsansatte.

Petitta, Probst og Barbaranelli (2015) har i lys av Clarke (2003) sin beskrivelse av pro-rolle atferd sett på rapportering av hendelser (avvik) i italienske bedrifter. Funn her tyder på at underrapportering oftere inntreffer i teknokratiske sikkerhetskulturer. Nevnte kultur kjennetegnes av organisatorisk fokus på økonomi og drift fremfor sikkerhet, hvor sikkerhetsprosedyrer bare følges dersom de ikke påvirker drift og produktivitet (Petitta et al., 2015, s. 498/499). Funnene her indikerer at 14 % av underrapportering skyldtes ansatte sin bevisste minimering/underdrivelse av hendelser og dens konsekvenser i kombinasjon med organisasjonskulturen.

Funn i forskning på kjernekraftverk peker i retning av at rapportering av uønskede hendelser ofte skjer på en uformell måte, gjennom såkalt ”story based” (Rossignol, 2015, s. 171) avviksrapportering, fremfor rapportering i organisasjonens formelle avvikssystem. Ansattes rapportering på lokalt/subkultur nivå begrenser i hvilken grad organisasjonen i helhet kan ta lærdom av hendelsene grunnet liten skala, fremfor institusjonell læring (Davis et al., 2009 i: Rossignol, 2015, s. 173). Funnene indikerer at ansatte i mindre grad bryr seg om hvordan avvikene meldes, om det så er muntlig til individets arbeidsgruppe/subkultur eller til ledelsen, så lenge problemene blir løst. Uformell rapportering sees i sammenheng med såkalt ”*negotiated drift*” (Hommels et al., 2014b, i: Rossignol, 2015, s. 174), en pragmatisk kollektiv (hierarkisk) enighet og tilnærming om at ikke alle hendelser trenger å rapporteres formelt, til tross for ambisiøse mål om at hver sikkerhetsrelatert hendelse skal meldes formelt (Rossignol, 2015, s. 174). Av samme grunn åpner det opp for to tilnærminger til avviksrapportering, en formell og en uformell.

I norsk sammenheng er Antonsen (2009a) sin studie av sjømenn relevant. Antonsen (2009a) sine funn peker mot at respondentene (herunder sjømenn) arbeider basert på en form for sjømannskodeks, eller uformell modell. Arbeidspraksisen var på mange måter i strid med de formelle organisasjonsprosedyrene og var basert på hvordan ting har blitt gjort og egne erfaringer, med andre ord hva som ofte er praktisk. Antonsen (2009a) mener dette skapte en form for friksjon mellom de kulturelle elementene i organisasjonen og fordi de skriftlige prosedyrene var laget av såkalte ”office workers” fremfor de med praktisk erfaring (Antonsen, 2009a, s. 98). Dette påvirket legitimiteten til prosedyrene, slik at arbeiderne på skipet i mindre grad følte seg individuelt forpliktet til overholdelse av dem.

På bakgrunn av litteraturgjennomgangen har det blitt klart at sikkerhetskultur er et vanlig tema i dagens forskning. Til tross for at det har vært forsket på midlertidige ansatte og deres

påvirkning på sikkerhetskulturen, virker det til å eksistere lite forskning på sikkerhetskultur knyttet til midlertidig arbeidskraft og varehandel. Majoriteten av forskningsartiklene omhandler bransjer som helse, luftfart, eller er av mer overordnet karakter.

1.3 Presentasjon av organisasjonen

Organisasjonen i oppgaven har etter eget ønske blitt anonymisert og vil ofte bli referert til som ”organisasjon X”, ”selskapet”, ”virksomheten” eller ”kjeden”. Organisasjonen er en av landets fem største aktører innenfor salg av byggevarer, med butikker over hele landet. Samlet omsatte byggevarekjedene for 45,3 milliarder kroner i 2016 (Virke, 2016). Denne oppgaven har som nevnt tidligere tatt utgangspunkt i en region i organisasjonen. Samme region er en av kjedens største og har åtte driftsledere med lokalt ansvar. Grunnet organisasjonens regioninndeling finnes både regionale og nasjonale ledelsesnivåer. Oppgaven tar utgangspunkt i regionale ledelsesnivå, da regionen i svært stor grad opererer autonomt i form av at majoriteten av beslutninger knyttet til HMS og drift tas regionalt.

Kjedens butikker er delt inn i to avdelinger, en for butikk og en avdeling for trelast. Butikk X vil ofte bli omtalt som ”varehus(et)”. Enkelte varehus har egne varelagre, mens andre benytter seg av trelastavdelingen for å oppbevare overskuddsvarer. Butikken som er i fokus i denne studien omtales som butikk X og har et areal på ca. 10 000 kvadratmeter.

Trelastavdelingen i butikk X kjennetegnes ved mye trafikk både fra kunder og ansatte. Ansatte benevner trelastavdelingen ofte som ”tung bygg”, i motsetning til butikkdelen som ofte kalles ”lett bygg”¹. Trelastavdelingen åpner for såkalt ”drive-in” hvor kunder selv har mulighet til å kjøre inn og laste varer i bil eller henger før betalingspunkt. De ansatte benytter seg aktivt av truck og jekketraller for å hente eller flytte varer på trelastavdelingen. Ellers har ansatte mulighet til å benytte seg av manuell håndsag, arbeidskniver og jekketraller for å flytte eller fylle på varer i lett bygg. I butikk X finnes det i tillegg til organisasjonens ”vanlige” trucker en avansert, større truck som kan brukes for mer effektiv håndtering og varefylling av varer. Denne trucken omtales ofte av ansatte som *fireveistrucken*, nettopp fordi trucken har hjul som kan justeres i fire retninger.

I lett bygg finnes varer som parkett, maling, verktøy, garderobe og kjemikalier. Her benyttes truck i mindre grad enn i tung bygg. Likevel er det mulighet for bruk av truck, eksempelvis til

¹. Bruk av betegnelsen ”butikken” er synonymt med ”varehuset” videre i oppgaven. ”Lett bygg” omtales ofte som ”butikkdelen” videre i studien.

å kjøre varer inn/ut av reolhøyder. Som regel benyttes elektrisk jekketralle fremfor truck i lett bygg. Samlet sett kan det sies å være færre risikomomenter i lett bygg enn tung bygg.

Varehuset har rett i underkant av 40 ansatte, med cirka lik fordeling i butikk og trelast. Litt over halvparten er ansatt som midlertidig ansatt (ekstrahjelper), litt under halvparten som heltid og tre ansatte er ansatt på deltidskontrakter. Enkelte ansatte arbeider i begge avdelinger. Varehuset har sammenlignet med konkurrenter relativt lange åpningstider, hvorav kveld/helgeskiftet som regel har en større andel midlertidig bemanning enn morgenskiftet.

Totalt tre stykker arbeider dermed heltid med HR og HMS i regionen. Regionen har egen sikkerhetssjef og HR og HMS sjef², begge ansatt i heltidsstillinger. Det finnes også en heltidsansatt rådgiver innenfor HR og HMS. Førstnevnte har bakgrunn fra statlig sikkerhetsarbeid og har en bachelorgrad knyttet til etterforskning, orden og trafikk. Sikkerhetssjefen sitt ansvarsområde er såkalt "security" delen av sikkerhet. Security begrepet brukes ofte om sikkerhetsarbeid i forbindelse med ondsinnede handlinger (Engen et al., 2016). Sikkerhetssjefens hovedoppgaver er rettet mot kriminalitet, eksempelvis underslagssaker samt fysiske og tekniske løsninger i butikker. Arbeidsoppgavene omhandler blant annet overvåkningskameraer, kasse-systemer og oppfølging av et eksternt sikkerhetsselskap. Sikkerhetssjefen og HMS sjef arbeider begge med å utvikle og opprettholde rutiner og instruksjoner knyttet til butikk. Sikkerhetssjef fungerer også som driftstøtte i stabsfunksjon, hvor han/hun er faglig ansvarlig i forhold til å kunne gi innspill, eller svare på spørsmål som driftsapparatet har.

Regionens HMS sjef har bakgrunn fra offentlig virksomhet, med særlig fokus på inkluderende virksomhet og oppfølging av sykemeldinger. HMS sjefen har blant annet ett år med sikkerhetsrelevant utdanning i tillegg til utdanning innenfor jus, helse og sosialfag. Arbeidsoppgavene til HMS sjef innebærer blant annet kursholding for ledere og verneombud, i tillegg til å inneha ansvaret for elektroniske systemer knyttet til HMS. HMS sjef arbeider tett med arbeidstilsynet og oppgaver som går på rekruttering, personalsaker og ulike typer prosjekter. Vedkommende har også ansvaret for HR og fungerer som en støttespiller i rekrutteringssaker. Både sikkerhetssjef og HMS sjef har flere års ansiennitet i organisasjonen.

² HR og HMS sjef er samme person. "HMS sjef" benyttes videre i dokumentet.

2.0 Teori

Selv om sikkerhetskultur har blitt diskutert og aktualisert frem til i dag, drøfter Engen et al. (2016) en til dels fragmentert forståelse av begrepet sikkerhetskultur. Til tross for fragmentering og ulike definisjoner, er det vanlig å se sikkerhetskultur som en del av organisasjonskulturen (Engen, et al., 2016; Reason, 1997). Flere teoretikere innenfor feltet sikkerhetskultur tar utgangspunkt i organisasjonskultur (Guldenmund, 2000; Westrum, 2004; Wiegmann et al., 2002). Basert på denne forankringen vil organisasjonskultur være en sentral del av oppgaven.

Ifølge Schein (2010) er det umulig å få en komplett forståelse av en organisasjonskultur. Jung et al. (2009) mener at måling av organisasjonskultur må sees i kontekst av forskerens perspektiver og ressurser tilgjengelig. Kaplan, Ostrom og Wilhelmsen (1993) ser på sin side på kultur som unikt, og at god sikkerhetskultur er vanskelig å definere. Guldenmund (2000) og Antonsen (2009a) peker mot at det finnes flere tilnærminger til å studere sikkerhetskultur. Sikkerhetskulturen og sikkerhetssystemer henger i følge Westrum (2004) sammen. God informasjonsflyt vil kunne sikre bedre sikkerhetssystemer som i følge han er en indikator på god sikkerhetskultur.

I denne oppgaven vil (sikkerhets)kulturen bli avgrenset til teoriene til Hudson (2001a, 2001b, 2007) og Westrum (1993, 2004, 2014) om informasjonsflyt, Reason (1997, 1998) om informert kultur, samt teori om risikopersepsjon og forpliktelse til sikkerhet.

2.1 Kultur

Kultur er i følge Antonsen (2009a) et komplekst og debattert begrep. Kultur kan forstås som alt som ikke omhandler menneskelige aspekter, fysiske aspekter eller biologi (Antonsen, 2009a, s. 3). Organisasjonskultur legger i følge Antonsen (2009a) ikke like sterke referansepunkter for atferd hos individer som den generelle kulturen.

2.2 Organisasjonskultur og paradigmer

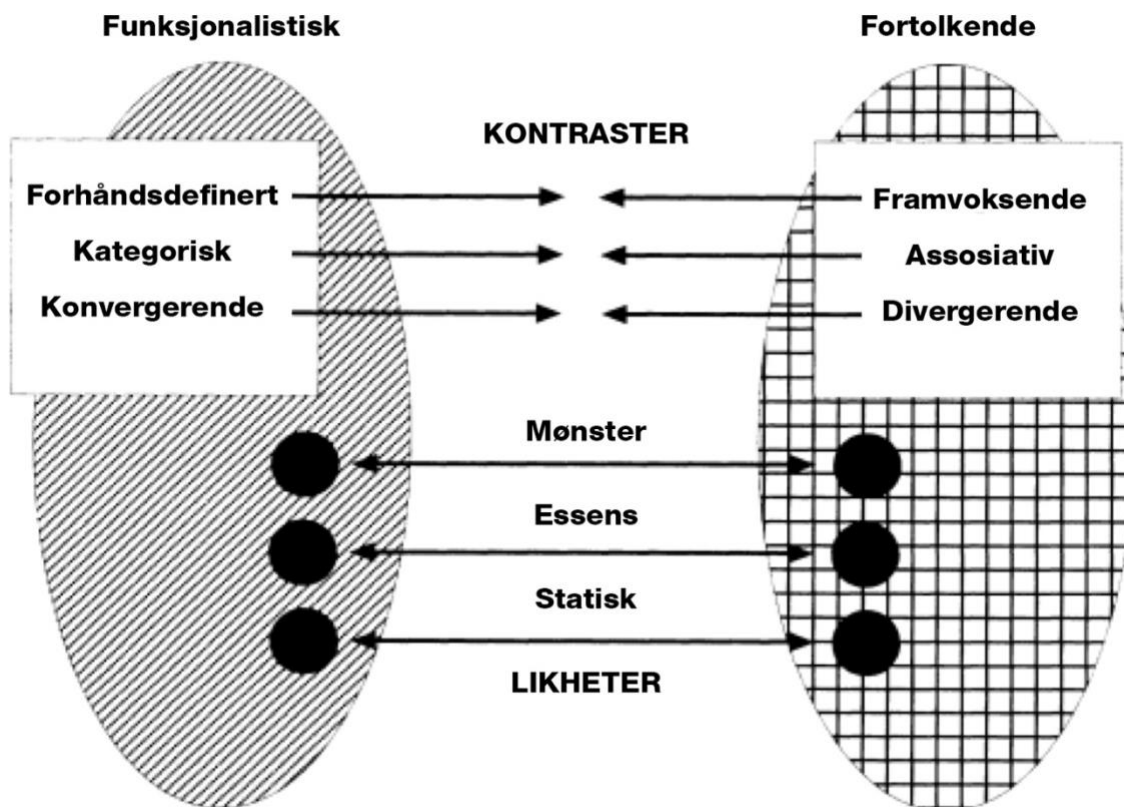
En av mange forklaringer på organisasjonskultur er ”hvordan vi gjør ting her” (Lundy & Cowling, 1996, i: Sun, 2009, s. 137). Westrum (1993, s. 401) mener at organisasjoner i likhet med enkeltindivider utvikler en unik væremåte. Organisasjonskultur sier noe om hvordan man skal oppføre seg i organisasjonen, verdier man streber etter og virkelighetsoppfatninger som skal hjelpe individer til å forstå hva som er ”sant og usant” (Bang, 2013, s. 329). Det

eksisterer mange definisjoner på organisasjonskultur (Guldenmund, 2000). I denne oppgaven vil Schein (2010) sin definisjon være veiledende. Han beskriver organisasjonskultur som:

a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relations to those problems (s. 18).

Hofstede, Hofstede og Minkov (2010) deler i likhet med Schein (2010) organisasjonskultur inn i nivåer, men selve nivåinndelingen er noe annerledes. Nettopp nivåinndelingen er i følge Guldenmund (2000) ofte ulik mellom teoretikere. I følge Sun (2009) eksisterer det likevel stor enighet om at organisasjonskultur er en sterk forankring av verdier og overbevisninger.

Det er vanlig å skille organisasjonskultur ut i fra to divergerende hovedretninger/paradigmer, funksjonalistisk og fortolkende. I den funksjonalistiske paradigme er det vanlig å se på organisasjonskultur som et verktøy ledelsen kan benytte for å nå mål. Grunnet ledelsen sin mulighet til å styre og kontrollere kulturen regnes det som en ovenfra og ned tilnærming. Her kan organisasjonskulturen i stor grad konkretiseres og kontrolleres (Glendon & Stanton, 2000). I følge Schultz og Hatch (1996) er Schein (2010) sin tilnærming funksjonalistisk fordi han ser på den kausale sammenhengen i kulturen i form av at overflaten av kulturen er skapt av kjernen (Schein, 2010). Funksjonalistiske analyser er ofte tuftet på en konvergerende tilnærming hvor forskeren forsøker å se på sammenhenger i kulturen og deretter fremstille den mest mulig oversiktlig (Schultz & Hatch, 1996). Figur 1 er basert på Schultz og Hatch (1996, s. 536) og viser sammenhengen mellom paradigmene.



Figur 1 Funksjonalistisk og fortolkende tilnærming til organisasjonskultur

I den fortolkende tilnærmingen sees organisasjonskultur som ett komplekst fenomen av forskjellige grupperinger. Kulturen fungerer som et verktøy for at organisasjonsmedlemmene kan forstå og fortolke deres kollektive identitet, verdier og atferd. I motsetning til den funksjonalistiske tilnærmingen bygger den fortolkende tilnærmingen på tanken om at organisasjonskultur skapes nedenfra og opp, med ledelsen som en intern del av kulturen (Demers, 2008; Glendon & Stanton, 2000; Schein, 2010). I følge Antonsen (2009a) er det derimot ikke vanlig å innta et rent fortolkende eller funksjonelt perspektiv og skillet er ofte noe flytende.

Sees sikkerhetskultur i et funksjonalistisk perspektiv åpnes det for at kulturen kan endres ovenfra og ned. Tilnærmingen kan sees i lyst av blant andre Reason (1997) og Westrum (2004) som peker i retning av at sikkerhetskulturen kan endres/påvirkes gjennom arbeid med sentrale komponenter og sikkerhetskulturindikatorer. Den fortolkende tilnærmingen tilsier at sikkerhetskultur vanskelig kan endres. I den fortolkende tilnærmingen skapes sikkerhetskultur nedenfra og opp som ett resultat av individenes samhandlinger og kognitive rammeverk. Det fortolkende perspektivet støtter også opp under tanken om eksistensen til flere subkulturer i

en organisasjon og således en differensiert sikkerhetskultur i organisasjonen (Lingard et al., 2014). Innenfor sikkerhetskultur drøfter Pidgeon (1997) samme fenomen, i form av at subkulturer i store organisasjoner ikke nødvendigvis samsvarer med sikkerhetskulturen i resten av organisasjonen. Tilnærmingen har forankringer til sosialantropologi og danner grunnlaget for å kunne undersøke meninger fra respondentens synspunkt(er) (Livari, 2002).

Tidlig forskning på sikkerhetskultur (IAEA, 1991) hadde en normativ tilnærming der sikkerhetskultur kunne etableres ut i fra visse komponenter. Andre ser sikkerhetskultur i lys av sosiologiske tekniske systemer, der årsaken til ulykker kan spores til bransjeovergrepene nasjonale og politisk nivå (Pidgeon, 1991; Beck, 1997). Denne oppgaven tar i likhet med Reason (1997) utgangspunkt i sikkerhetskultur i en kombinasjon av funksjonalistisk og fortolkende tilnærming. Likevel vil oppgaven, basert på det teoretiske rammeverket, ha en noe mer funksjonalistisk og normativ enn fortolkende tilnærming til (sikkerhets)kultur. Paradigmeinspirasjonen kan sees i drøftingen av empiri, der forskningsspørsmål 1 domineres av den funksjonalistiske tilnærmingen, mens drøftingen av forskningsspørsmål 2 er noe mer inspirert av den fortolkende tilnærmingen.

2.3 Organisasjonskultur: kategorier og nivåer

I denne oppgaven har Schein (2010) sin inndeling av kulturnivåer blitt lagt til grunn. Schein (2010, s. 2) peker mot at kultur kan deles inn i fire kategorier, hvorav de tre siste, som vist i tabellen under, utgjør organisasjonskulturen.

Tabell 1. Ulike nivåer av kultur. Basert på Schein (2010)

Kultur	Kategori
Makrokultur	Nasjoner, etniske og religiøse grupper, og grupperingen som eksisterer globalt.
Organisasjonskultur	Offentlige, private og veldedige organisasjoner
Subkultur	Ansattgrupperingen innenfor en organisasjon, basert på yrke.
Mikrokultur	Mikrokulturer i eller utenfor organisasjonen. Ikke nødvendigvis basert på yrke.

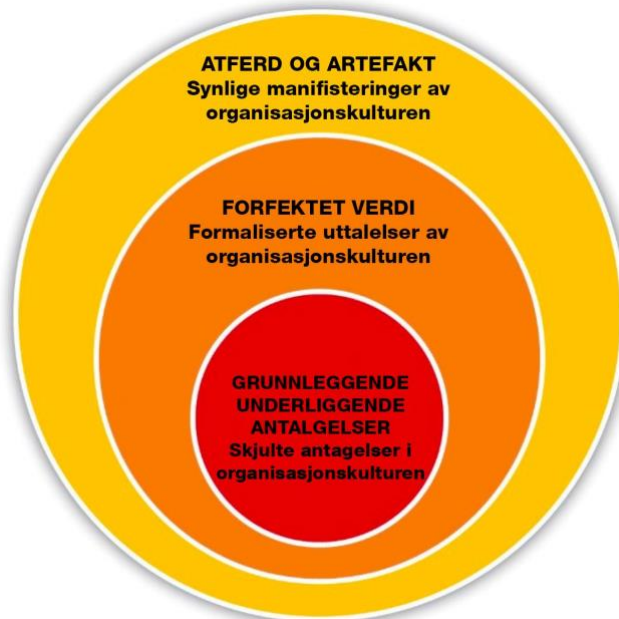
Organisasjonskulturen kan observeres på forskjellige nivåer som avgjør i hvilken grad det kulturelle fenomenet er synlig for observatøren (Schein, 2010, s. 23). Han deler kultur inn i tre analysenivåer: artefakter, forfekte verdier og overbevisninger (eng: belief) og grunnleggende underliggende antagelser (Schein, 2010).

Artefakter utgjør ytterste del i organisasjonskultur og inkluderer det man kan se, høre og føle på i møte med nye kulturer. Det inkluderer det fysiske miljøet, språkbruk, teknologi og produkter, ritualer og skriftlige dokumenter, i tillegg til observert atferd. Artefakter er av samme grunn overflaten av kulturen og er lett å observere, men vanskelig å tolke for utenforstående. Artefakter er ett resultat av det kulturen ser på som viktig i seg selv, med andre ord hvordan kulturen uttrykker seg selv (Schein, 2010).

I følge Schein (2010) er *forfektede verdier* skriftlige annonserte prinsipper og verdier som gruppen hevder å forsøke å nå, eksempelvis ”produktkvalitet” (s. 15). Dette inkluderer skriftlige overordnende verdier og strategier. Forfektete verdier og overbevisninger stammer ofte fra en leder eller annen fremtredende person sine verdier og overbevisninger, som i løpet av tid viser seg å løse problemer i en gruppe. Samme verdier og overbevisninger vil,

dersom de viser seg å være vellykket over tid ofte gå gjennom en transformasjon fra: verdi → delt verdi/overbevisninger → delt antagelse → grunnleggende underliggende antagelse (Schein, 2010). En organisasjons mål og strategier kan også være forfektete verdier, dersom verdiene ikke har gjennomgått en prosess av konsensus og testing og dermed ikke er forenlig med virkelighetsoppfattelsen til ansatte.

Grunnleggende underliggende antagelser er verdier og overbevisninger som er tatt for gitt i organisasjonen. Det oppstår en konsensus med liten variasjon i en gruppe og den oppstår som følge av vellykkede handlinger basert på implementering av overbevisninger og verdier. Virkelighetsoppfatningen danner grunnlaget for en gruppe sin atferd, samt interaksjonen dem i mellom (Schein, 2010). De dypt forankrede antagelsene (verdiene) gjennomsyrrer alle deler av organisasjonskulturen, inkludert sikkerhetsaspektet og er på mange måter essensen av kulturen (Schein, 2010). Individuer som ikke deler disse verdiene blir sett på som utenforstående, i verste fall ”gal” (Schein, 2010, s. 23). Schein (2010) mener det er viktig å



Figur 2. Ulike lag og målenivåer i organisasjonskultur (Schein, 2010)

studere de dyptliggende grunnleggende antagelsene for å kunne forstå meningen av de overliggende nivåene. Dyptliggende grunnleggende antagelser danner rammeverket for ”hvem de er, hvordan de oppfører seg mot hverandre og når de føler seg komfortable” (Schein, 2010, s. 29).

2.4 Sikkerhetskultur

La Porte (1996) poengterer tvetydigheten rundt sikkerhetskultur med beskrivelsen: ”the so called safety culture” (s. 61). Begrepet ble for alvor introdusert for allmennheten på starten av 1980-tallet, og ytterligere aktualisert mot slutten av 1980-tallet som et resultat av atomreaktorulykken i Tsjernobyl i 1986. Dårlig sikkerhetskultur, herunder blant annet overtredelse av prosedyrer, ble trukket frem som årsak til ulykken. Begrepet har blitt drøftet opp mot *sikkerhetsklima* (IAEA, 1992). Dov Zohar (1980) ser sikkerhetskultur som settingen sikkerhetsklima opererer i (Zohar, 1980; Hudson, 2001a). Det er riktignok stor uenighet om sikkerhetskultur og sikkerhetsklima er samme fenomen (Wiegmann, et al., 2002). Mearns og Flin (1999) mener at sikkerhetsklima er et øyeblikksbilde av sikkerhetskulturen. Sikkerhetskultur er i den sammenheng ikke begrenset til tid og innehar mer generelle og komplekse kjennetegn. Således vil oppgaven sympatisere mer med beskrivelsen av sikkerhetskultur enn sikkerhetsklima, uten å gjøre noe klart skille.

Til tross for fragmentering og ulike definisjoner, er Reason (1997) sin definisjon av sikkerhetskultur hyppig brukt i den akademiske verden og definisjonen denne oppgaven tar utgangspunkt i (Reason, 1997, Pidgeon & O’Leary, 2000). Han definerer sikkerhetskultur som:

product of individual and group values, attitudes, competencies, and patterns of behaviour that determine the commitment to, and the style and proficiency of, an organization’s health and safety programmes. Organizations with a positive safety culture are characterized by 12 communications founded on mutual trust, by shared perceptions of the importance of safety, and by confidence in the efficacy of preventive measure (Reason, 1997, s. 194).

For å konkretisere sentrale begrep i Reason (1997) sin definisjon av sikkerhetskultur, samt begreper basert på Hudson (2007) har det i denne oppgaven blitt utarbeidet en begrepsoversikt, som vist i tabellen under.

Tabell 2. Forklaring på sentrale teoretiske begrep

Teoretisk begrepsavklaring av komponenter	Forklaring	Kjennetegn
Verdier/sikkerhetsverdier	- "hva som er viktig" (Reason, 1998, s. 294) - Kan være dyptliggende eller forfektete (Schein, 2010)	- Sikkerhetsverdier: Organisasjonen ser på sikkerhet som et overordnet hellig prinsipp som gir dem tillatelse til å operere (Hudson, 2007). - verdier sier noe om virkelighetsoppfatningen i organisasjonen (Schein, 2010, IAEA, 2002). Blant annet hvordan individer tenker og deres væremåte (Westrum, 1993)
Holdninger	- I hvilken grad individer evaluerer et visst objekt positivt eller negativt. - Holdninger til sikkerhet henger sammen med forpliktelse, for eksempel om ledelsen prioriterer drift fremfor sikkerhet → dette avgjør også grad av forpliktelse (IAEA, 1991, s. 18-19)	Kan sees i atferd: - Bruk av sikkerhetsutstyr (Guldenmund, 2000), - Atferd knyttet til prosedyrer, risikotaking eller brudd på prosedyrer (Guldenmund, 2000) - Utviklingen av lokal praksis for å forbedre sikkerheten (IAEA, 1991) Evaluering for/imot: - ansattes syn ledelsen herunder også forpliktelse, og omvendt (Hudson, 2007).
Kompetanse	- Ansattes kompetanse og kvaliteten av prosedyrer	- Oppdaterte sikkerhetsmanualer og opplæringsmodell/trening i virksomheten. Og tillit ansatte har til prosedyrer og at de har kompetanse til å håndtere risiko (Hale, 2000, s.7)
Andre relevante komponenter	Forklaring	Kjennetegn
Forpliktelse til sikkerhet (ledelsesnivå)	- henger igjen sammen med verdiene til organisasjonen (Wiegmann et al., 2004)	- Har ledelsen sikkerhet som en kjerneverdi (Wiegmann et al., 2004) eller nedprioriteres sikkerhet bak andre mål (Hale, 2000)? - Ressurser allokering og holdninger (Wiegmann et al., 2004)
Forpliktelse kan måles på individuelt nivå (IAEA, 1991)	- Spesielt viktig, siden ansatte er i direkte kontakt med de operasjonelle farene	- Ansatte bør ha: spørrende holdning, forsiktig tilnærming og kommunisere (IAEA, 1991).
Ferdighetene/stilen til organisasjonens helse og sikkerhetsprogrammer	- Vanskelig å konkretisere	- Vanskelig å konkretisere
Hudson (2007) relaterte komponenter	Forklaring	Kjennetegn
Sikkerhetsverdier	-(se" verdier").	-(se" verdier").

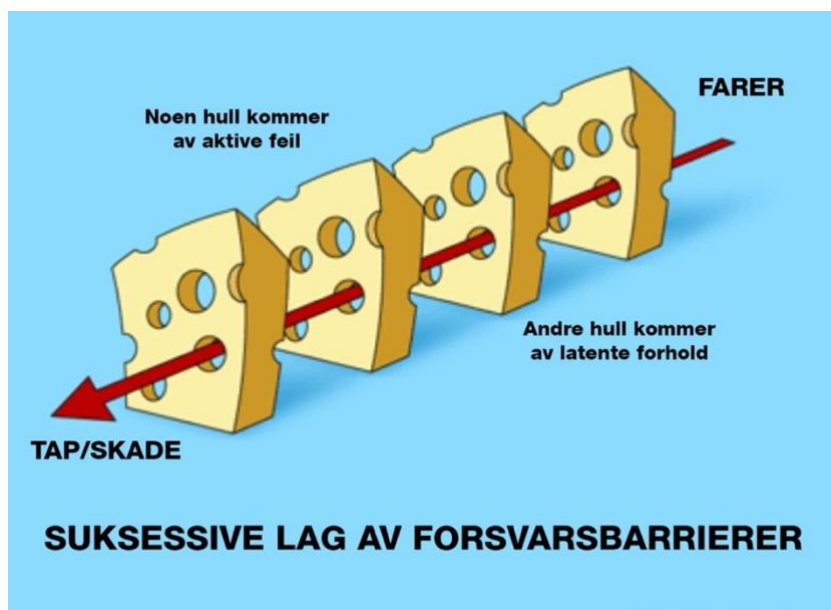
Sikkerhetsoverbevisninger (også en del av Schein (2010) sin beskrivelse av forfektede verdier)	-Legger rammeverket for kalkulativ og proaktiv sikkerhetskultur	-Organisasjonen tror sikkerhet gir drifts/konkurransmessig mening, og at individer ikke er årsak til ulykker alene. - Nye ulykker kan skje når som helst.
Problemløsende teknikker	-Kjennetegn på kalkulativ og proaktiv sikkerhetskultur	-Risikovurderinger, kost-nytteanalyser, ulykkes/årsaksanalyser, så vel som revisjoner og proaktivt arbeid med å avdekke problemer før ulykker inntreffer
Felles arbeidspraksiser	-Kjennetegn på generativ sikkerhetskultur	-Sikkerhet er en integrert del av design og operativ praksis. Drøftes på styremøter og møter på ledelsesnivå.

Hovedfokuset i denne oppgaven vil i likhet med Schein (2010) være på verdier, samt summen av verdier, holdninger, kompetanse og atferdsmønstre som i henhold til definisjonen til Reason (1997) bestemmer forpliktelsen og stilen til organisasjonens sikkerhetsprogrammer. Tillit og delte persepsjoner av viktigheten sikkerhet er i følge Reason (1997) viktige elementer for å kunne si noe om organisasjonen har en positiv sikkerhetskultur og vil derfor også inneha en sentral rolle i drøftingen.

2.5 Kjennetegn og betydningen av (god) sikkerhetskultur

Sikkerhetskulturen er i følge Reason (2000) og Hudson (2007) ekstra viktig når antall ulykker har nådd ett jevnt nivå. Hudson (2001a) peker mot at god sikkerhetskultur også gir økonomiske gevinster på grunn av reduksjon i sikkerhetsrevisjonsfrekvens og administrative kostnader. Reason (1997) presiserer at sikkerhetskultur i seg selv er en langsiktig prosess som krever små tiltak over tid for å bli vellykket. IAEA (u.d.) mener svakheter i sikkerhetskulturen kan føre til uønskede hendelser med store konsekvenser. Reason (1997) deler dette synet, i form av at dårlig sikkerhetskultur kan resultere i hull i sikkerhetsbarrierer og forsvarsmekanismer som ikke er synlige for organisasjonen. Svakheter i sikkerhetsbarrierene gjør organisasjoner sårbare for utløsende hendelser med potensielle tap. Denne modellen er kjent som sveitserostmodell, hvor *osteskivene* representerer sikkerhetsbarrierer (se figur 3). Reason (1997, 1998) mener at dårlig sikkerhetskultur også tilrettelegger for uønskede hendelser i førstelinjen (aktive feil).

Hans drøfting av sikkerhetskultur gjøres i lys av såkalte organisatoriske ulykker, det vil si katastrofale ulykker i et komplekst teknologisk system. Dermed er teorien sentrert rundt industrier som atomkraftverk og flytrafikk-kontroll. Samtidig har andre teoretikere benyttet deler av samme rammeverk i andre sektorer og industrier (Hudson, 2007; Parker, Lawrie & Hudson, 2006).



Figur 3. Sveitserostmodellen til Reason (1997)

Westrum (2004, 2014) og Hudson (2007) er kjent for sine graderingstypologier, hvor sikkerhetskulturen i en organisasjon kan kategoriseres/rangeres. Westrum (2014) peker mot at informasjonsflyt er essensielt for overlevelsen til organisasjoner, ikke bare på grunn av økonomi, men også på grunn av sikkerhet. Han mener informasjon brukes for å ta beslutninger og hvis informasjonen kommer for sent kan det gjøre organisasjonen blind for farer og tilrettelegge for feilaktige beslutninger (Westrum, 2014, s. 60).

Turner (1978, i: Pidgeon, 1997) mener katastrofer er et resultat av kulturell kollaps, der flere faretegn har blitt oversett. Den manglende rekognoseringen av farer skyldtes informasjonsproblemer fordi organisasjonen kun sitter på bruddstykker av informasjonen som organisasjonsmedlemmene samlet innehar. Således kan komplekse, vage og dynamiske problemer utvikle seg i (inkubere) grunnet mangelfull informasjonsutveksling. Pidgeon (1997) mener god sikkerhetskultur i lys av Turner kan reflekteres ut i fra realistiske og fleksible normer og sikkerhetsregler, funksjonelle avvikssystemer, forpliktelse til sikkerhet og kollektiv bekymring og refleksjon over farer og deres mulige konsekvenser på mennesker. Det internasjonale atomenergibyrådet (IAEA 1991) spesifiserer rapportering som ett viktig element i sikkerhetskultur. Mer spesifikt ser de rapportering av alle typer hendelser, ikke bare nesten ulykker og ulykker, som eksempler på lokale forhold/holdninger som indikerer god sikkerhetskultur. Macrae (2015) mener på sin side positive avvik og forbedringsforslag kan bedre den organisatoriske læringen. Hendelser som rapporteres til nærmeste leder, vil kunne

fungere som ett filter som hindrer viktig informasjon i å nå høyere hierarkiske nivå (Macrae, 2015).

IAEA (1991) ser på kunnskap som en viktig brikke i sikkerhetskultur. Kunnskap sees i lys av kompetanse, trening og opplæring av ansatte, samt organisasjonens evne til selvlæring.

Trening handler om at ansatte gis nødvendig opplæring til å utføre arbeidet, både i startfasen av ansettelse samt videreopplæring og bidrar til å minske sannsynligheten for menneskelige feil (IAEA, 1991).

2.5.1 Forpliktelse

Organisatorisk forpliktelse til sikkerhet handler om i hvilken grad den øverste ledelsen identifiserer sikkerhet som en kjerneverdi og ledende prinsipp i organisasjonen (Wiegmann et al., 2004). Forpliktelse handler i stor grad om å prioritere og holde av ressurser til sikkerhet (Reason, 1997; Wiegmann et al., 2004). Forpliktelse er av den grunn reflektert i organisasjonens arbeid i å prioritere sikkerhet i alle aspekter av virksomheten og promotering av sikkerhet på alle organisasjonsnivåer (Wiegmann, et al., 2002, 2004). Eksempler på forpliktelse kan sees i prioritering av utstyr, prosedyrer, trening, arbeidstider/vaktplaner og at disse evalueres og endres ved behov for å forbedre sikkerheten. Organisatorisk forpliktelse til sikkerhet forklares også ofte ut ifra at ledelsen demonstrerer en positiv holdning til sikkerhet (Reason, 1997, Wiegmann, et al., 2004). Hale (2000) mener det er viktig at sikkerhetsmålene satt av toppledelsen ikke nedprioriteres bak andre mål. Til tross for at prioritering av sikkerhet tar opp en andel av organisasjonens samlede ressurser bør det eksistere incentiver for å prioritere sikkerhet på lik linje med andre belønningsordninger og organisatoriske mål (Hale, 2000). Flin, Mearns, O'Connor og Bryden (2000) mener forpliktelse til sikkerhet på ledelsesnivå kan sees både hos toppledelsen, mellomledelse og førstelinjeledere.

Forpliktelse på individ nivå er i følge IAEA (1991) forankret i ledelsens motivasjon og prioritering av sikkerhet. Førstelinjepersonell, det vil si de som jobber på (fabrikk)gulvet er i følge samme byrå trukket frem som særlig viktig siden de er i direkte kontakt med de operasjonelle farene. Forpliktelse på individnivå er ifølge IAEA (1991) forankret i tre elementer.

Når ansatte skal utføre arbeidsoppgaver spør de seg spørsmål, som ”forstår jeg oppgaven?, hva gjør jeg hvis noe feil skjer?, har jeg de rette kunnskapene for å gjennomføre oppgaven?” (IAEA, 1991, s. 13). Disse spørsmålene utgjør *en spørrende holdning* (IAEA, 1991, s. 13).

Ved rutineoppgaver skjer det som regel automatisk, men ved helt nye oppgaver må de ansatte

ofte se etter veiledning i prosedyrer. En *streng og forsiktig tilnærming* innebærer at ansatte forstår og handler i tråd med prosedyrer. Andre eksempler i den sammenheng er *føre var holdning* og å unngå snarveier i arbeidet (IAEA, 1991, s 12). *Kommunikasjon* omhandler viderefremidling av informasjon, av både positiv og negativ karakter. kommunikasjon innebærer også at de ansattes evner og har vilje til å selv komme med initiativer til å forbedre sikkerheten på arbeidsplassen (IAEA, 1991).

Den fysiske tilstedeværelsen gjør toppladelsen i stand til å fikse problemer på kort tid og kan si noe om organisasjonens forpliktelse til sikkerhet. Ledelsen sin fysiske tilstedeværelse gir ansatte ett bilde av hvordan ledelsen vil reagere og handle i ulike situasjoner, som igjen former atferden og holdningene til ansatte. Ledelsens fysiske tilstedeværelse vil dermed kunne resultere i *psykisk tilstedeværelse* der ansatte vet hvilke forventinger ledelsen har, samt hvordan de håndterer problemer (Westrum, 1993, s. 411). Også det engelske offentlige organet Health and Executive (HSE, u.d.) og IAEA (1991) vektlegger ledelsens tilstedeværelse som en viktig brikke for god sikkerhetskultur. Begge påpeker viktigheten av at ledelsen viser seg på gulvet og går foran som gode eksempler. Førstnevnte mener at den fysiske tilstedeværelsen også avhenger av ledelsen snakker om og tar opp HMS og sikkerhet med ansatte og at arbeidsstyrken har inntrykk av ledelsen er mer forpliktet til sikkerhet enn produksjon (HSE, u.d.).

2.5.2 Tillit

Enkelte mener at høy grad av tillit kan ha negative konsekvenser for sikkerheten fordi ansatte tar mindre ansvar i høyrisiko virksomheter (Conchie, Donald & Taylor, 2006). På den andre siden eksisterer det en viss konsensus om tillit som en viktig brikke i sikkerhet generelt og sikkerhetskultur spesielt. Reason (1997) ser eksempelvis tillitt i lys av både *kvantiteten og kvaliteten* av rapportering.

Westrum (2014) mener informasjonsflyt reflekterer kulturen og samarbeidet i organisasjonen, som begge bygger på tillit. I organisasjoner med mye tillitt er det i følge Westrum (2014) mye samarbeid, som i hans øyne er ett kjennetegn på god sikkerhetskultur. Tillitt skapes når ”the walk matches the talk” (Westrum, 2014, s. 61) som betyr at lederne er ærlige og oppriktige, og legger til rette for at ansatte kan ta opp og diskutere problemer og bekymringer med ledelsen. Westrum (2014) peker mot at tillitsforhold gir grunnlag for rapportering av latente patogener. Latente patogener er (til nå) skjulte problemer, som sammen med lokale forhold kan resultere i at sikkerhetsbarrierer brytes og ulykker inntreffer (Reason, 1997). Taylor og

Thomas (2003) mener gjensidige tillitsforhold handler om at ansatte har tillit til at andre ansatte jobber på en sikker måte.

2.6 Informert kultur

Reason (1997) mener god sikkerhetskultur avhenger av rettferdig kultur, rapporterende kultur, fleksibel kultur og en lærende kultur, som tilsammen utgjør hovedkomponenten *informert kultur*. Reason (1997) mener informert kultur er synonymt med sikkerhetskultur, og han påpeker viktigheten av at organisasjoner aldri slutter å være bekymret, til tross for god ulykkesstatistikk. Reason (1998) trekker frem sivil luftfart, der det er få ulykker, hvilket gjør ”intelligent and respectful wariness” (Reason, 1998, s. 302) essensielt for videre å kunne forhindre ulykker. Bevisstheten, eller *intelligensen* avhenger av at organisasjonen er proaktiv og tar lærdom i en kontinuerlig prosess, sentrert rundt et fungerende informasjonsinnhentingsystem (Reason, 1998). Forankring av sikkerhet hos toppledelsen og organisatorisk nærhet mellom de(n) som analyserer sikkerhetsinformasjon og øverste leder er i tillegg til overnevnte en viktig del av teorien (Reason, 1997).

2.6.1 Rettferdig og rapporterende kultur

I følge Reason (1997) må ulykker sees i sammenheng med årsaken(e). Han gjør et skille mellom ulykker som skyldtes situasjons- eller systemfaktorer på den ene siden og intenderte og uforsvarlige menneskelige handlinger på den andre siden. Basert på årsaksforhold lanserer Reason (1997) rammeverket for en rettferdig kultur, å skille mellom akseptable og ikke akseptable handlinger. Sentralt i den rettferdige kulturen er tanken om at (Reason, 1997):

1. Det vil være uakseptabelt å straffe alle feil og regelbrudd uten å se på bakenforliggende og situasjonsspesifikke forhold.
2. Det vil være like uakseptabelt at alle som begår feil eller regelbrudd som kan føre til eller har ført til en ulykke får immunitet mot sanksjoner.

Da majoriteten av regelbrudd ikke utføres med en ondskapsfull intensjon vil regelbruddets klandreverdighet baseres på kvaliteten og tilgangen til organisasjonens prosedyrer.

I følge Reason (1997, p, 212) vil førstelinjepersonell ofte ha såkalte *cowboys* og hyppige regelbrytere. Deres kontinuerlige regelbrudd vil virke negativt inn på moralen til de andre ansatte og kredibiliteten til organisasjonens disiplinærsystem, samt forskyve grensen på hva som er akseptabel oppførsel i organisasjonen. Derfor vil organisasjonen bli sett på som mer rettferdig hvis de tar grep og ved hjelp av straff/sanksjoner fjerner disse.

Beskyttelse mot disiplinære tiltak ved rapportering av avvik er viktig for å skape en rapporteringskultur og bør etterstrebes i den grad det er mulig. Han mener organisasjonen bør skille mellom hvem som mottar/behandler avvik og hvem som har mulighet til å komme med sanksjoner og disiplinære tiltak. Dersom personen som mottar og behandler avvikene også har mulighet til å komme med sanksjoner vil det i følge Reason (1997) påvirke rapporteringskulturen negativt. Organisasjonen bør av samme grunner også tilrettelegge for anonym og/eller konfidensiell rapportering (Reason, 1997).

Rapporteringssamfunnet avhenger av tilbakemelding på innsendte rapporter.

Tilbakemeldingen til innsenderne av avvikene bør være: rask, relevant og lett tilgjengelig (Reason, 1997, s. 197). Rapporteringsskjemaene bør være korte og ha spesifikke spørsmål. De skal legge til rette for at respondenten kan beskrive avviket i detalj og komme med utdypende forklaringer (Reason, 1997).

2.6.2 Fleksibel kultur

Reason (1997) mener det er essensielt at førstelinjepersonellet har evner til å kartlegge og oppfatte farer, fordi det bidrar til trygg og sikker atferd. For at risikokartleggingen skal være vellykket må organisasjoner starte trening og opplæring i startfasen av ansettelse og investere tungt i kvalitet, motivasjon og erfaring for førstelinjeledere og ansatte (Reason, 1997).

Opplæring av førstelinjeledere er spesielt viktig, siden de ofte har ansvar for å veilede ansatte. I tillegg mener Reason (1997) det er viktig å redusere informasjons og kunnskapsgapet mellom mulige farer og individene i organisasjonen. Dette kan gjøres gjennom ansikt til ansikt kommunikasjon og gjennom å etablere en mangfoldig/heterogen arbeidsgruppe (Reason, 1997).

2.6.3 Lærende kultur

I følge Reason (1997) er lærende kultur den letteste å designe, men vanskeligst å få til å fungere. Han deler lærende kultur inn i fire deler: observere, reflektere, utarbeide (herunder forestillingsevne, designe og planlegge) og utføre. Sistnevnte trekkes frem som mest komplisert fordi organisasjonen basert på tilgjengelig informasjon skal iverksette tiltak. Utføre trekkes frem som det mest nødvendige punktet, men også det punktet som ofte er mest neglisjert (Reason, 1997).

2.7 Informasjonsflyt

Mens Reason (1997) ser på karakteristikk på god sikkerhetskultur, har Westrum (1993, 2004, 2014) laget en gradering av sikkerhetskulturen basert på informasjonsflyt.

Informasjonsflyten kan predikere hvordan organisasjonen vil reagere når problemer oppstår og dannes basert på ledelsen sine preferanser, symbolske handlinger, belønningssystemer og straff. Westrum (1993, 2004, 2014) mener sikkerhetskulturen i organisasjoner som regel kan plasseres i en av tre kategorier, patologisk, byråkratisk og generativ, som vist med kjennetegn i tabellen under (Westrum, 2004, s. 23).

Tabell 3. Hvordan organisasjoner prosesserer informasjon.

Patologisk	Byråkratisk	Generativ
Lav grad av samarbeid	Middels grad av samarbeid	Høy grad av samarbeid
Budbringer skutt	Budbringer neglisjert	Budbringere trent
Ansvarsområder innsnevret	Begrensede ansvarsområder	Risiko og ansvar deles på tvers av organisasjonen
Engasjement utenfor egen avdeling blir sett ned på	Engasjement utenfor egen avdeling tolereres	Engasjement utenfor egen avdeling oppfordres
Feil→skyld	Feil→rettferdighet	Feil→granskning
Nye idéer→knuses	Nye idéer→sees på som problem	Nye idéer→implementeres

Patologiske organisasjoner er kjennetegnet av både redsel og trusler. Individene holder ofte igjen informasjon av politiske grunner eller for egen vinnings skyld. Ansatte identifiserer seg ikke med avdelingens eller organisasjonens overordnede mål. Fokuset er på enkeltindividets fremfor organisasjonens behov. Informasjonsflyten er problematisk og individene er redde for mulige sanksjoner. Maktkamper samt anerkjennelse av ledere står i fokus, hvilket gjør all annen informasjon irrelevant. Hierarkiet i organisasjonen gir incentiver om å ikke dele informasjon i lys av sanksjoner (Westrum, 2014).

Byråkratiske organisasjoner er opptatte av regler, posisjoner og de ulike avdelingens (ansvars)områder. Individet identifiserer seg med sin funksjon og avdelingens mål, fremfor organisasjonens overordnede mål. Når byråkratiske organisasjoner skal videreformidle eller sende informasjon til en mottaker gjøres dette vanligvis gjennom standardiserte informasjonskanaler eller i henhold til prosedyrer. Tanker og idéer hos ansatte stopper gjerne innenfor den enkelte avdeling (Westrum, 2004, 2014).

Generative organisasjoner fokuserer på oppdraget og de ansatte identifiserer seg med ledelsens mål og oppdrag. Generative organisasjoner er som regel proaktive i den forstand at de forsøker å få relevant informasjon til rett person i riktig tilstand og til rett tid, uavhengig av

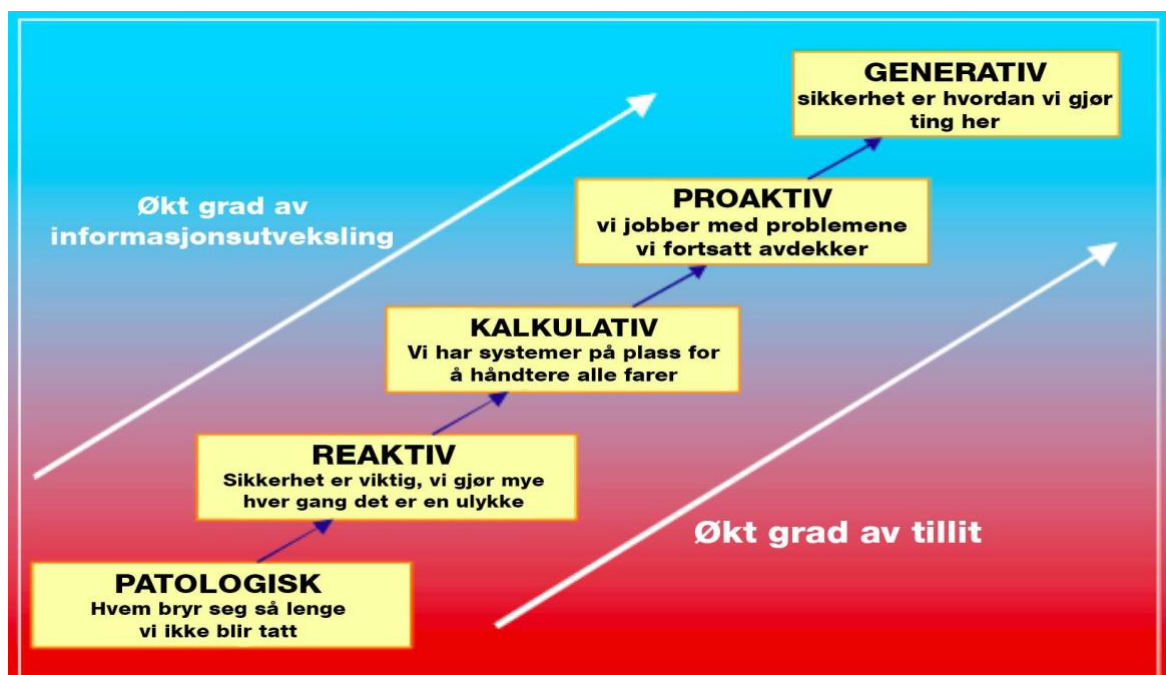
mulige hindre på veien. Dette gjelder også nye idéer, som i generative organisasjoner blir analysert og implementert av ledelsen. Ansatte oppmuntres til å tenke og involvere seg i en organisasjon som fokuserer på samarbeid, med informasjonsutveksling på tvers av avdelinger og hierarkiske strukturer (Westrum, 2004, 2014).

Hudson (2007; Parker et al., 2006) har basert på Westrum (1993, 2004) laget en femtrinnsmodell. I femtrinnsmodellen blir organisasjoner med mange karakteristikk på god sikkerhetskultur kategorisert som avanserte sikkerhetskulturer. Han ser kulturstigen som en slags sikkerhetskultur indikator og mener tilfredsstillende sikkerhetskultur kun eksisterer senere i stigen. Organisasjoner som har patologisk, reaktiv eller kalkulatv kultur har i følge Hudson (2001a, 2007) ikke inkludert sikkerhetskultur som en del av organisasjonskulturen. Figur 4 viser nivåene fremstilt grafisk, hvor høyere plassering indikerer mer avansert sikkerhetskultur (Hudson, 2001a, s. 16).

Patologisk kultur kjennetegnes ved at organisasjonen ikke er interessert i sikkerhet og ikke har sikkerhet som en overordnet/hellig prinsipp eller verdi. Problemer sees på som menneskeskapt og organisasjonen fokuserer på drift samt unngå sanksjoner fra myndighetene. Sikkerhet blir sett på som en unødvendig kostnad (Parker et al., 2006).

I *reaktive kulturer* får sikkerhetsspørsmål mer oppmerksomhet. Topp ledelsen tror at ulykker skyldtes bevisste handlinger fra de ansatte. Sikkerhetsoverbevisninger, metoder og arbeidspraksis er ikke utviklet. Organisasjonen har systemer på plass, for eksempel avvikssystemer, men disse fungerer ikke optimalt. Et eksempel er i følge Hudson (2014b) at avvikssystemene finnes, men at det er svært få avvik som sendes inn, noe som betyr at de ikke fungerer tilfredsstillende. Forpliktelsen er stor på ledelsesnivå og holdninger og optimisme peker i retning av at sikkerhet er viktig (Hudson, 2014b). Det investeres hovedsakelig i forebyggende tiltak i førstelinjen (Parker et al., 2006). Det sendes mye informasjon oven fra og ned, men lite angående sikkerhet (Hudson, 2001a).

En *Kalkulativ kultur* tilsier at organisasjonen tar sikkerhet seriøst. Organisasjonen begynner å kalkulere sikkerhet i form av risikoanalyser. Implementering av analyser gjør at organisasjonen starter med metoder for problemløsning i forbindelse med sikkerhet. Kost-nytte analyser innføres, for å kunne argumentere ovenfor ledelsen i forbindelse med iverksettelse av tiltak. Dette kalles også av Hudson (2001a). Likevel blir sikkerhet sett på som en tilleggsoppgave i organisasjonen og kan på tross av imponerende ulykkesstatistikk, oppfattes som en *add-on*, fordi sikkerhetsstyrings-systemet kan virke formelt og mekanisk (Hudson, 2001a, s. 15). Avvikssystemene tas nå i bruk og begynner å fungere. Prosedyrer blir lest, men bare en gang (Hudson, 2001b). Parker et al. (2006) mener sikkerhet og profitt sjongleres fremfor å balanseres.



Figur 4. Trinnene i den evolusjonære sikkerhetsmodellen

Proaktive kulturer er grunnlaget for en sikkerhetskultur lagt, i form av risikoanalyser, proaktivt arbeid med å kartlegge problemer før ulykker inntreffer og andre problemløsingsteknikker, i tillegg til funksjonelle sikkerhetsprosedyrer. Sikkerhetssystemene og avvikssystemene fungerer nå enda bedre. Informasjonsflyten mellom hierarkiske nivå stopper likevel ofte opp hos mellomleder (Hudson, 2001b). Sikkerhet blir en topp prioritet og selskapet innser at sikkerhet påvirker drift (Hudson, 2001b). De individuelle overbevisningene samsvarer ikke helt med ledelsens intensjoner og verdier, fordi Hudson (2001a) mener organisasjoner ofte lager prosedyrer for å indirekte tvinge seg selv til å tenke sikkerhet, enten det er på eget initiativ, eller på grunn av ett eksternt rammeverk. Dette

internaliserer ikke nødvendigvis verdier, fordi ansattes overbevisninger ofte henger etter ledelsens tanker og verdier.

I *generative kulturer* er sikkerhet fundamentet i alle operasjoner. Fokuset på sikkerhet er så sterkt hos individene i organisasjonen at ingen blir fristet til å ta noen snarveier som kan resultere i feil (Hudson, 2014b). Sikkerhet og profitt er i fullstendig balanse. Det betyr at ledelsen skjønner at sikkerhet bidrar til inntekter (Parker et al., 2006).

2.8 Betydningen av sikkerhet: risikopersepsjon

Reason (1997) mener ansattes oppfattelse av betydningen sikkerhet er ett kjennetegn på positiv sikkerhetskultur og at trening og opplæring er viktig for at ansatte skal melde avvik. Vecchio-Sadus og Griffiths (2004) ser på trening ett viktig element for at organisasjonens sikkerhetsprogram skal være vellykket. De mener at kunnskap om farer på arbeidsplassen i kombinasjon med årsaker til ulykker kan danne grunnlaget for forebygging. Motivasjon og oppmuntring er av en grunn en nøkkel for at ansatte over tid fokuserer på og prioriterer helse og sikkerhet både av hensyn til seg selv og kolleger. Douglas og Wildavsky (1983) peker mot at risiko er kulturelt forankret og at den sosiologiske organiseringen i samfunnet påvirker risikopersepsjonen. Risikopersepsjon blir av Mearns og Flin (1995) sett på som en subjektiv risikovurdering. Risikopersepsjon kan i den sammenheng sees på som "the study of people's beliefs, attitudes, judgements and feelings about hazards, danger and risk-taking." (Mearns & Flin, 1995, s. 299).

Første komponent i risikopersepsjonsprosessen beskrevet av Mearns og Flin (1995) er om individet er klar over faren, som avhenger av erfaring og trening og således kunnskap. Kunnskap om mulige farer danner på mange måter grunnlaget for holdninger til risiko. Men holdninger til risiko er avhenger også av faktorer som jobbtilfredshet, tilfredshet med sikkerhet på arbeidsplassen og kollegaers og ledelsens forpliktelse til sikkerhet. Individenes holdninger vil forme atferden og sannsynligheten for regelbrudd og uhell. For eksempel vil bevissthet rundt risiko kunne føre til mer varsomhet i arbeidet og mindre sannsynlighet for ulykker. Således kan risikopersepsjon til dels reflektere sikkerhetskulturen i organisasjonen (Mearns & Flin, 1995).

2.9 Måle sikkerhetskultur

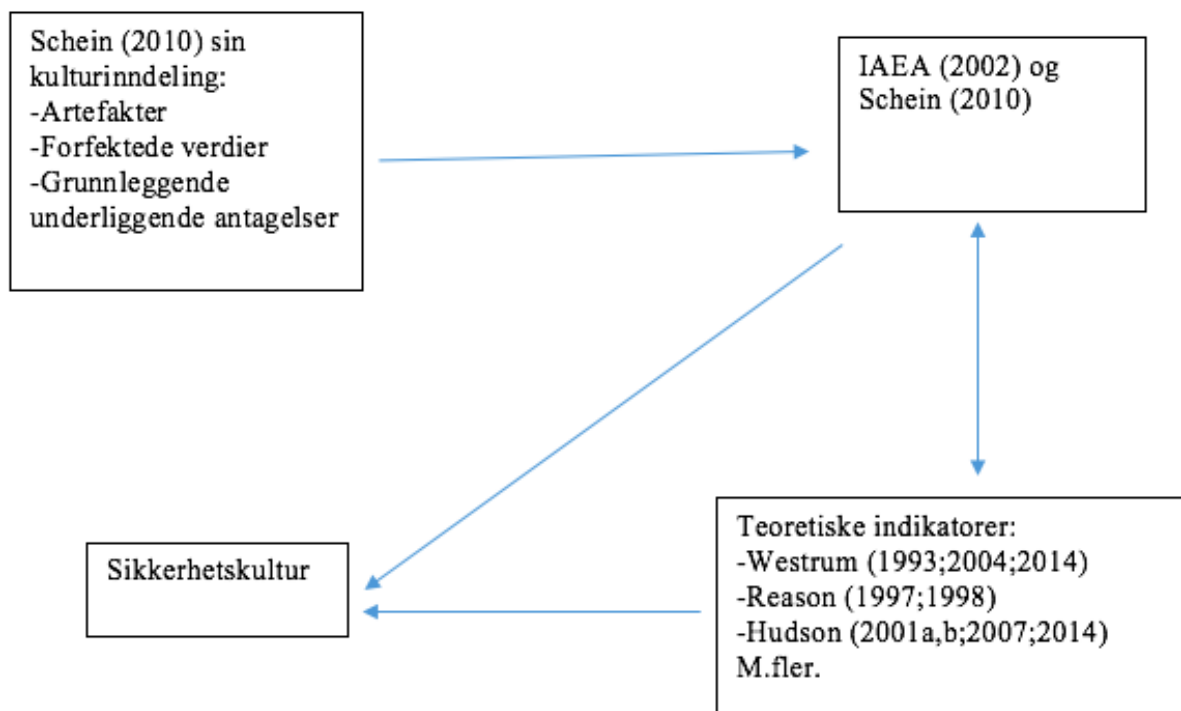
Guldenmund (2010) mener sikkerhetskultur skiller seg fra organisasjonskultur ved at atferd fremfor meningen bak atferden er i fokus og av den grunn kan være vanskelig å måle.

Glendon og Stanton (2000) mener at måling av sikkerhetskultur kan tilpasses etter hvilken definisjon av fenomenet man benytter. Det hersker derfor usikkerhet rundt måling av sikkerhetskultur og Antonsen (2009b) trekker frem store forskjeller på resultater innenfor kvalitativ og kvantitativ forskning. Begge metoder har sine fordeler og ulemper. Den dypeste delen av kultur kan være vanskelig å måle i form av en kvantitativ tilnærming (Antonsen, 2009b). Basert på at jeg ønsker å si noe om de dypere lagene i (sikkerhets)kulturen har jeg derfor basert meg på kvalitativ metode.

I henhold til Schein (2010) sin inndeling av organisasjonskultur er artefakter, forfektete verdier og antagelser analyseområder. Artefakter er i følge Schein (2010) det nivået som er lettest å måle, men vanskeligst å tolke, fordi en gjenstand kan ha forskjellig betydning for gruppemedlemmer enn for utenforstående. Schein (2010) eksemplifiserer dette med pyramider, der dets tolkning og betydning sannsynligvis ikke er den samme i dagens kultur som datidens.

2.9.1 Teoretiske måleindikatorer

IAEA (2002) har basert på Schein (2010) sin modell utviklet indikatorer på ulike kulturnivåer. Dette er i utgangspunktet karakteristikker på god sikkerhetskultur i atomkraftverk, men inneholder mange av de samme indikatorene som drøftes av andre teoretikere (Reason, 1997; Westrum, 2004, 2014; Guldemund, 2010). Oppgaven tar utgangspunkt i IAEA (2002) sin inndeling som ett supplement til de teoretiske indikatorene presentert i tabell 4. Således vil sikkerhetskulturen bli forsøkt målt opp mot rammeverket presentert i figuren under:



Figur 5. Oppgavens teoretiske utgangspunkt for å måle sikkerhetskultur.

Rammeverket legger mest fokus på de teoretiske indikatorene (tabell 4). Mye av teorien i IAEA (2002) sin karakteristikkoversikt og de teoretiske indikatorene er overlappende. Derfor er det satt pil i begge retninger mellom boksene. På bakgrunn av problemstilling og forskningsspørsmål er jeg ute etter å kartlegge type/grad sikkerhetskultur. Hovedtrekkene vil, basert på oppgavens teoretiske rammeverk, kunne gi en viss pekepinn på hvor organisasjonen befinner seg i sikkerhetskulturstigen til Hudson (2007) og Westrum (2004,2014). Kun ett utdrag av karakteristikkene til IAEA (2002) blir presentert og har blitt valgt ut basert på oppgavens fokus på forpliktelse, informasjonsflyt (herunder også tillit og samarbeid) og rapportering. Indikatorene på artefakt nivå handler i følge IAEA (2002, s. 10-12) om:

At toppledelsen *demonstrer sin forpliktelse* gjennom deres atferd, holdninger og allokering av ressurser til sikkerhetsarbeid, herunder også tiden de bruker på dette. Dessuten trekkes ledelsens tilstedeværelse frem, fordi de kan promotere sikkerhet og fungere som rollemodeller for kolleger og ansatte. *Kvaliteten og tilgangen* på prosedyrer er viktig og prosedyrene bør være tydelige. *Ansvarsfordelingen* generelt og ansvaret og sikkerhet spesielt må være tydelig. Der er viktig at prosedyrer brukes både i opplæringsøyemed og i arbeid. Derfor bør også prosedyrene være lett tilgjengelige og enkle å benytte seg av i arbeidssituasjoner. *Hyppige brudd på prosedyrer* er en klar indikasjon på svak/dårlig sikkerhetskultur.

Det er viktig at det er *kompetente og nok ansatte på jobb*. Dersom det ikke er tilfelle er det stor fare for at man påløper ekstra risiko i arbeidet. I den sammenheng er *gode arbeidsforhold* essensielt, eksempelvis i forbindelse med arbeidsmengde, tidspress og stress. I tillegg til *gode forhold mellom ansatte og leder* der begge parter enkelt kan ta opp saker med hverandre. *Samarbeid og teamwork* er sammen med *jobbtilfredshet* også indikatorer på artefaktnivå.

Under forfekte verdier (Schein, 2010) mener IAEA (2002) at positiv sikkerhetskultur kan indikeres/måles ved å blant annet se på om organisasjonens skriftlige mål og verdier vedrørende sikkerhet *samsvarer* med virkeligheten. Mange organisasjoner sier de er flinke og prioriterer sikkerhet, men det er ikke alltid tilfelle i praksis. Mange kommunikasjonskanaler mellom ledelse og ansatte kan peke mot at selskapet innehar en verdi som støtter oppunder *åpenhet*. Dette er også noe som kan peke i retning av tillit til å dele kunnskaper og muligheter mellom ansatte og ledelse. Gode organisasjoner vil oppfordre til åpenhet mellom organisasjonsindivider dersom de støtter denne forfekte verdien.

IAEA (2002) konkretiserer også indikatorer som kan si noe om kjernen i kulturen, grunnleggende underliggende antagelser (Schein, 2010). Her peker de mot at positiv sikkerhetskultur kan indikeres ut i fra blant annet *ledelsens syn på ulykker*, er fokuset på straff eller læring? Det er ett viktig poeng siden ansatte som frykter sanksjoner kanskje ikke melder ulykker. Igjen kan det resultere i at andre blir utsatt for tilsvarende ulykke senere. *Synet på sikkerhet* er en indikator som omhandler alle ansatte, ikke bare på ledelsen. Alle ansatte har et eget ansvar i forbindelse med sikkerhet på arbeidsplassen og må derfor ta eget ansvar for sikkerheten. *Ledelsens rolle* handler blant annet om at ledelsen ikke må være hindret å være fysisk tilstede i den daglige driften, men ansvaret kan delegeres til andre i virksomheten. Ledere må ha nok kunnskap om sikkerhet til å kunne ta opp dette med de ansatte. *Ledelsens syn på de ansatte* er også en viktig indikator. Blir ansatte sett på som motiverte, interessert i personlig utvikling og troverdige bedrer det sikkerheten på lang sikt, enn dersom de ansatte blir sett på som selvsentrerte og ilagt strenge kontrollrutiner (IAEA, 2002).

Oppgavens teoretiske indikatorer, som vist i tabellen under, er basert på det teoretiske rammeverket og danner grunnlaget for drøfting av forskningsspørsmål 1. Indikatoren *persepsjon* brukes i større grad for å besvare forskningsspørsmål 2 vedrørende midlertidig ansatte sin påvirkning på sikkerhetskulturen.

Tabell 4. Oppgavens teoretiske måleindikatorer.

Indikator	Indikator sett opp mot, eller i form av
<p>Forpliktelse</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hvordan er sikkerhetsarbeidet i organisasjonen bygget opp, og hvor ofte oppdateres sikkerhetsrelevante dokumenter?^{3,7} ➤ Oppdateres og evalueres prosedyrer?⁵ ➤ Iverksettes tiltak basert på tilgjengelig informasjon, og oppdateres prosedyrer basert på ny informasjon?¹ ➤ Ressursallokering og prioritering knyttet til trening, utstyr, timelister og trening?⁵ ➤ Prioriteres kunnskap?⁴ (trening, opplæring <u>både</u> i startfasen og videre i ansettelsesløpet)?¹ Prioriteres opplæring av førstelinjeledere?¹ ➤ Er toppledelsen fysiske tilstede, og promoterer sikkerhet?⁴ ➤ Er sikkerhet en kjerneverdi/prinsipp i selskapet?^{5, 2} <ul style="list-style-type: none"> - Prioriteres sikkerhet på lik linje med andre mål og verdier?⁶ - Hvilke verdier reflekteres på butikkulvet? - Hvordan arbeider organisasjonen med sikkerhetsarbeid, og hvilke problemløsningsteknikker eksisterer?^{3,7} ➤ De ansatte forstår og handler i tråd med prosedyrer^{4,8} <ul style="list-style-type: none"> - Er det tegn på at prosedyrer og forfektede verdier ikke er fleksible og realistiske?¹⁰ ➤ Mener de ansatte at ledelsen er forpliktet til sikkerhet?⁹ <ol style="list-style-type: none"> 1. Er de fornøyd med trening? 2. Fornøyd med ledelsens tilstedeværelse? 3. Er butikksjef/mellomlederen/toppledelsen synlig i butikk?² 4. Har ansatte inntrykk av at ledelsen prioriterer og tar opp sikkerhet i større grad enn profit og drift, samt hvilken holdning demonstrerer ledelsen?^{5,7, 9} ➤ <u>Individuell forpliktelse:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Forpliktelse gradering^{3,7}: <ol style="list-style-type: none"> 1. Patologisk: De ansatte bryr seg ikke så lenge de ikke blir tatt 2. Reaktiv: Fortsatt en "look out for yourself" holdning. Ansatte/org. Sier de er forpliktet til å passe på kolleger, men smuldrer som regel bort etter en stund. 3. Byråkratisk: De ansatte vet i stor grad hvordan man kan operere på en sikker måte, men hindres ofte av praktiske grunner. 4. Proaktiv: Sikker arbeidspraksis etableres; med forpliktelse til HMS og ivaretagelse av kolleger. Men følelsen er ikke universal. 5. Generativ: Forpliktelse til HMS og omtanke (til andre ansatte) er veldig høy, og de ansatte viser lidenskap for å jobbe opp til forventinger om sikkerhet. - I hvilken grad har ansatte en streng og forsiktig tilnærming og spørrende holdning til arbeidsoppgaver?⁴
<p>Informasjonsflyt og informert kultur</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hvordan samarbeides det på butikkulvet?² <ul style="list-style-type: none"> - Eksisterer det tillitsforhold mellom individer i varehuset?⁶ - Hvilke kommunikasjonskanaler eksisterer?² ➤ Ledelsen sitt arbeid med uønskede hendelser: granskning/skyldfordeling?² ➤ Ledelsen sitt syn på årsaker til ulykker^{1, 3}

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Typiske oppsigelsesgrunner¹ ➤ Deles informasjon og idéer på tvers av avdelinger^{2, 3} ➤ Meldes avvik inn? (nei: ikke rapporteringskultur)¹ <ul style="list-style-type: none"> -Rapporteres nestenulykker og forbedringsforslag?⁴ ➤ Bygger avvikssystemet på et fundament av tillit og en rettferdig behandling av innsendte rapporter/avvik¹ (rettferdig kultur) <ul style="list-style-type: none"> - Er det mulighet for å rapportere avvik anonymt/konfidensielt?¹ - Seperasjon mellom den som mottar og behandler avvik og den/de som har mulighet til å komme med sanksjon? Er behandler av avvik utenfor den operasjonelle avdelingen (butikkgulvet)?^{1, 2} - Hvordan ser ledelsen på anonym rapportering, nyttig eller useriøs informasjon?¹ ➤ Tilbakemelding på avvik. Tilbakemeldingen bør være rask, relevant og tilgjengelig^{1,3} (ikke direkte knyttet opp til tillit, men rapporteringskultur generelt) ➤ Beskyttelse mot disiplinære tiltak, og mulighet for å rapportere avvik konfidensielt^{1, 2} ➤ Hvor stor andel av innsendte avvik er fra midlertidige kontra heltid? ➤ Hvilken utvikling har det vært fra tidligere år? ➤ Oppfordres ansatte til å dele informasjon opp i organisasjonen^{1, 2} <ul style="list-style-type: none"> - Er de trent til å melde avvik (ja: generativ)² ➤ Enkelt/vanskelig å lage avvikskjema (utformingen/tilgjengeligheten av denne)¹ ➤ Hvordan behandles innmeldere av avvik: avvist eller hørt?² ➤ Klar grense mellom akseptabel og ikke akseptabel atferd¹ ➤ Jobber den enkelte ansatte på en sikker måte (i følge han/hun selv?)⁶ ➤ Har den ansatte tillitt til at andre ansatte også utfører arbeidet sitt på en sikker måte⁶
<p>Persepsjon, herunder til: <i>Sikkerhets-prosedyrer, regler, risiko, jobbtilfredshet, design, deltagelse, trening, seleksjon</i>⁸</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Persepsjon av nivå på sikkerheten på arbeidsplassen^{1, 8} -Personlig interesse for jobben⁸ -Personlig hensyn/aktsomhet (caution) for risiko og farer på arbeidsplassen⁸ -Personlig inntrykk av risikoen på arbeidsplassen⁸ 1. Bruker de ansatte vernesko? Jobbtilfredshet⁸: <ul style="list-style-type: none"> -Personlig interesse for egen jobb -Personlig tilfredshet med egen jobb -Tilfredshet med arbeids-relasjoner (kolleger) -Tilfredshet med påkjønnelse (rewards) for god jobb Persepsjon til eierskap/deltagelse⁷: <ul style="list-style-type: none"> -til egen overholdelse av sikkerhetsprosedyrer -til personlig kontroll over sikkerhet
<p>Fotnoter, forankret i teoretiker:</p> <p>1: Reason (1997, 1998, 2000) 2: Westrum (1993; 2004; 2014). 3: Hudson (2001a, 2001b, 2007). 4: IAEA (1991, 2002). 5: Wiegmann (et al., 2002, 2004). 6: Hale (2000) og Taylor og Thomas (2003). 7: Parker et al. (2006). 8: Mearns og Flin (1995). 9: HSE (u.d.). 10: Pidgeon (1997)</p> <p>* Merknad: enkelte indikatorer ligger i grensen mellom en eller fler hoved-indikatorer, og er vanskelig å avgrense: eksempelvis rapportering av avvik, som kan plasseres under både rapporteringskultur, rettferdig kultur, tillit og under kommunikasjon.</p>	

3. Design og metode

I følge Blaike (2010) brukes forskningsdesign av en eller flere forskere for å kunne utføre et forskningsprosjekt. Forskningsdesignet skal beskrive hvilke valg som er tatt og hvorfor, samt åpne for en kritisk evaluering av disse. Forskningsdesignet benyttes for å kunne forutse aspekter ved forskningen og planlegge aspektene i den rekkefølgen som passer prosjektet (Blaike, 2010).

3.1 Forskningsdesign

Basert på oppgavens problemstilling, ressurser tilgjengelig, tidsramme og teoretiske indikatorer ble case-studie tilnærmingen benyttet. Dette er på bakgrunn av mitt ønske om å undersøke sikkerhetskultur i deler av organisasjonen. I følge Jacobsen (2015) rettes det fokus mot en enhet i case studier. Dette er i prinsippet utgangspunktet for dette prosjektet, da jeg ser på et varehus. Men basert på at teori om sikkerhetskultur er forankret i ledelsesnivå har jeg benyttet meg av (to) respondenter på ledelsesnivå. Dette blir av Jacobsen (2015, s. 97) omtalt som *kollektiv enhet*, fordi mitt case består av flere sammensatte absolutte enheter. Studien tar utgangspunkt i både ledelsesnivå og lokalt (varehus) og er derfor sentrert rundt analyse av to nivåer i organisasjonen, av Yin (2012, s. 7) omtalt som *embedded case studie*. I følge Yin (2017, s. 11) egner case studier seg til å arbeide med en rekke ulike data, som dokumenter, artefakter, intervjuer og direkte observasjoner og deltagende observasjon.

Hammersley skiller casestudie fra eksperiment og spørreundersøkelse (eng: survey) ved at man undersøker få respondenter og går i dybden på disse, i en naturlig setting (Hammersley & Gomm, 2000, i: Blaike, 2010). Jacobsen (2015) viser til at det finnes forskjellige typer casestudier. Da denne oppgaven tar utgangspunkt i en avgrenset butikk vil det kunne sies å være et enkelt-case. Andre kjennetegn ved enkeltcase er at man studerer en situasjon og dens utvikling over tid og avdekker kausale mekanismer. Således passer det med denne oppgavens sympati med beskrivelsen til Mearns og Flin (1999) om at sikkerhetskultur ikke i like stor grad som sikkerhetsklima eksisterer som ett øyeblikksbilde.

Det er i følge Jacobsen (2015) vanskelig å generalisere funn ut i fra enkelt case, men fordelene ved case studier er at det gir en virkelighetsnær beskrivelse av en situasjon eller organisasjon (Jacobsen, 2015, s. 99).

Kvalitativ metode gir forutsetninger for å kunne undersøke meninger, konsepter, definisjoner, karakteristikk, metaforer og beskrivelser av ting (Berg & Lune, 2014). Ved å benytte

kvalitativ metode ønsker forskeren å forstå hvordan mennesker ”fortolker egne erfaringer, hvordan de konstruerer deres egen verden og hvordan meninger de har vedrørende egne erfaringer” (Merriam, 2009, s. 5). I kvalitativ metode forsøker man å undersøke og uttrykke funn ved hjelp av tall. Kvalitativ metode skiller seg av den grunn fra kvantitativ metode ved at man forsøker å få en dypere forståelse av det sosiale fenomenet man undersøker. Basert på at kultur kan undersøkes ved hjelp av både kvalitativ og kvantitativ metode, har jeg benyttet meg av førstnevnte, fordi jeg også forsøker å avdekke og beskrive de dypere nivåene av (sikkerhets)kulturen, ikke bare overflaten.

3.2 Forskningsstrategi

For å kunne besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål ble det foretatt observasjon i butikk, intervju og dokumentanalyse. I samsvar med Schein (2010) sin inndeling av kultur ble altså en bred og mangfoldig tilnærming benyttet.

Det er vanlig å dele forskningsstrategi inn i fire retninger: induktiv, deduktiv, abduktiv og retroduktiv (Jacobsen, 2015; Blaike, 2010). Forskjellene mellom disse er blant annet logikken i hvordan man går frem for å besvare forskningsspørsmål, ontologisk utgangspunkt og hvordan man forklarer og forstår fenomener (Blaike, 2010). Induktiv tilnærming kjennetegnes i følge Blaike (2010) av at man tar utgangspunkt i forskningsdefinerte konsepter. Jacobsen (2015) mener forskeren her ideelt går inn med et åpent sinn, samler inn empiri som igjen danner grunnlaget for hvilken teori som benyttes. Sentralt her er altså idealet om å ikke ha en forutinntatt mening og forventninger. Fangen (2010) peker mot at en viss form for fremmedfølelse vil kunne øke evnen til å observere analytisk.

En deduktiv tilnærming brukes i følge Blaike (2010) for å forklare sammenhengen mellom to konsepter ved hjelp av en eller flere teorier. I en deduktiv tilnærming tas det utgangspunkt i teori, og all søken av empiri skal være basert på teoretiske antagelser. Således har man en forventning av hvordan verden ser ut på bakgrunn av allerede innhentet teori eller empiri. Sistnevnte kan for eksempel være tidligere erfaringer (Jacobsen, 2015). Samtidig er induktiv og deduktiv tilnærming i følge Jacobsen (2015) to ytterpunkter.

Jacobsen (2015, s. 34) ser på abduktiv tilnærming som en ”pragmatisk tilnærming”. Mer spesifikt mener han at abduksjon er en blanding av deduktiv og induktiv tilnærming, hvor forskeren på bakgrunn av tidligere erfaringer danner grunnlaget for teori. Fangen (2010) peker mot at abduksjon ligger noe nærmere deduksjon enn induksjon. I den abduktive tilnærmingen danner teorien grunnlag for å gå tilbake til empirien og blir således en ”kontinuerlig

problemløsende prosess” (Jacobsen, 2015, s. 35). Forskeren tar ikke noe klart utgangspunkt i verken teori eller empiri, det veksles snarere dem i mellom. Det er allikevel mulig å legge føringer for datainnsamlingen i form av hvor åpen eller lukket den skal være. Sistnevnte eksempelvis i form av hvilke fenomener som skal observeres. Blaike (2010) mener på sin side at en abduktiv tilnærming ofte brukes for å forstå fremfor å forklare fenomener. Fremgangsmåten lar også forskeren undersøke meninger og fortolkninger, motiver og intensjoner fra innsiden (Blaike, 2010, s. 89).

Etter datainnsamlingen ble funnene fortolket i henhold til rammeverket i teoridelen. Funnene ble sentrert rundt de ulike indikatorene som jeg på forhånd hadde utarbeidet meg fra litteraturgjennomgangen av teori om sikkerhetskultur. Likevel kan prosessen beskrives som sirkulær, da jeg allerede etter dag én av observasjon gjorde noen teoretiske tilpasninger til hva som skulle observeres nærmere på dag to. Basert på funn fra observasjon ble det gjort noen endringer til intervjuguide, slik at jeg kunne få best mulig forståelse av fenomenet sikkerhetskultur.

Empirien sett opp mot de teoretiske indikatorene utgjorde funnene i oppgaven. Sistnevnte fordi funnene alene ikke var nok til å si noe om sikkerhetskulturen. Funnene måtte tolkes fordi de alene bare eksisterte som ledetråder og det teoretiske rammeverket dannet på mange måter ett grunnlag for å kunne undersøke meningen bak ledetrådene (eng:clues, Alasuutari, 1995, s. 39). Dermed var strategien forankret i tanken om å gå fra *datainnsamlingens funn* ↔ *fortolkning* → *forståelse* av sikkerhetskulturen og midlertidig ansattes påvirkning. Pilene er satt i begge retninger mellom funn med bakgrunn i at funn og fortolkning endret seg i sammenheng med kvantiteten av innsamlet data.

Empirien i måtte sees i sammenheng og fortolkes basert på teori og de teoretiske indikatorene som var fastsatt. Prosessen kan derfor forklares slik: Teori → datainnsamling → teori → datainnsamling.

Fremgangsmåten har vært forankret i tidligere erfaringer i organisasjonen. Teori om sikkerhetskultur dannet så grunnlaget for det som skulle undersøkes i organisasjonen. Det kan derfor argumenteres for en blanding av induktiv og deduktiv tilnærming. Dermed er tilnærmingen muligens mer abduktiv, i den forstand at fremgangsmåten har vært basert på empiri, deretter teori, deretter empiri. Dette er i samsvar med Jacobsen (2015) sin beskrivelse av runddansen i den pragmatiske abduktive tilnærmingen. På tross av denne runddansen kan det argumenteres for at tilnærmingen har vært noe mer deduktiv, da datainnsamlingen

generelt og observasjonen spesielt har vært sentrert rundt et rammeverk av teoretiske indikatorer. Utgangspunktet i min studie har vært respondentenes selvforståelse og at denne gir innblikk i en unik kultur. Samlet kan tilnærmingen dermed sies å ligne mest på deduktiv tilnærming, men innehar induktive trekk. Sistnevnte i form av at observasjonen la grunnlag for å endre deler av teorien til intervju og dokumentanalysen. Analysen av data har vært basert på strukturelle og refleksive prosedyrer. Førstnevnte sees i min streben etter å avdekke trender og røde tråder i funnene og reflektiv prosedyre i form av mitt valg om å stole på egen fortolkning og vurderinger i tolkningen av data (Dooley, 2002, s. 343).

3.3 Deltagende observasjon

Fangen (2010, s.9) mener deltagende observasjon gir en unik mulighet til å ”studere menneskers samhandling og språkbruk uten at forskeren påvirker samhandlingen eller talemåten i så sterk grad som i et intervju eller i en spørreskjemaundersøkelse”. Metoden kjennetegnes ved at forskeren følger mennesker over en viss tid og deltar i deres aktiviteter (Fangen, 2010). Fordelen med observasjon er at man kan tilegne seg førstehåndskunnskap av fenomenet man studerer og man kan få en dypere forståelse enn ved intervjusetting (Fangen, 2010).

Alasuutari (1995) mener funn fra observasjon ikke kan behandles som resultater, fordi de ikke representerer en sann verdi. Han mener observasjoner må behandles som bevis (eng:clues) som forskeren må forsøke å tolke for å forstå meningen bak observasjonen (Alasuutari, 1995). I kvalitativ metode mener han at man kan skille observasjoner fra forskningsresultater ved at forskeren benytter seg av en eksplisitt forskningsmetode. Det vil si at forskeren diskuterer hvordan dataen har blitt innhentet og hvilke kriterier som har blitt benyttet for å klassifisere observasjonsdata og at metode og teori er kompatible med hverandre (Alasuutari, 1995).

Hensikten for observasjon i butikk X ble holdt delvis skjult, i den grad at jeg bare informerte om det mest nødvendige som tema, tidspunkt for observasjon og frivillighet til å delta i håp om at respondentene ikke kunne tilpasse atferden til aspektene/indikatorene jeg ønsket å undersøke. Observasjonsdelen ble gjennomført over fire dager i midten/slutten av mars i den aktuelle butikken og forut for intervju av ansatte i butikk X. Observasjonen foregikk i form av at jeg tok del i aktivitetene og på mange måter fungerte som en ansatt, selv om jeg var ulønnet under hele perioden. Eksempelvis fikk jeg tildelt arbeidsuniform og hjalp både kunder og ansatte i butikkens ulike avdelinger. Det å benytte arbeidstøy var en vanskelig avveining å ta siden jeg på forhånd visste at jeg ville måtte rette fokus mot aspekter som ikke var så

interessante. Eksempelvis måtte jeg hjelpe kunder på lik linje med andre ansatte, selv om det ikke direkte ga bidrag til datainnsamlingen. Den positive siden med å benytte arbeidstøy var at jeg følte meg som en ansatt og at jeg var et mer fullverdig medlem av arbeidsstyrken enn viss jeg hadde gått i sivile klær.

I mine øyne var det naturlig å gå inn i en slik rolle, på bakgrunn av tidligere erfaring med samme produkter og at butikkene i kjeden er bygd opp på samme måte. Tidligere erfaring gjorde det også lettere å komme i naturlig prat med flere av de ansatte, eksempelvis om nye produkttyper og salgstill. Det viste seg at tre av de ansatte i butikk X hadde bakgrunn fra samme butikk som meg. Vårt forhold kan beskrives som kollegialt, i den forstand at vi hilser når vi ser hverandre. Eksempelvis husket jeg ikke alle navnene, men gjenkjente ansiktet deres. Mitt inntrykk var at det var lettere å oppnå samhandling med resterende ansatte på bakgrunn av at jeg hadde bekjenskaper i butikken. Bekjenskapene fungerte litt som ”portvakter” (fangen, 2010, s. 67) i den forstand at jeg nærmest øyeblikkelig ble inkludert i samtaler og arbeidsaktiviteter uten å måtte streve for å få innpass. I følge Fangen (2010) er portvakter og venner viktige av flere grunner, eksempelvis at de sikrer tilgang til informasjon. Spesielt en tidligere kollega på trelastavdelingen viste seg å være nyttig, og vedkommende var en som viste seg å fungere som inspirasjon og kilde til informasjon blant andre ansatte, hovedsakelig midlertidig ansatte. Dette hjalp meg mye, siden observasjonen ikke varte lenger enn fire dager og jeg var avhengig av å få innpass på relativt kort tid.

Datainnsamlingen knyttet til deltagende observasjon ble gjort etter det Fangen (2010, s 65) kaller for ”uformell og uforpliktende måte”. Det vil si at jeg uka før observasjon hadde et møte med butikksjef, hvor jeg også møtte flere av de ansatte. Dagen før første observasjon var jeg innom på nytt, og snakket med de ansatte. Denne tilnærmingen ble gjort med bakgrunn i ”å presenter deg selv og din studie på en oversiktlig og tillitsvekkende måte, som gjør at deltagerne du vil studere sier seg villig til å slippe deg til og la deg få følge dem i deres gjøremål over tid” (Fangen, 2010, s. 65). Således kan tilnærmingen (i likhet med introduksjonen av portvaktene) ha gjort forholdet mellom forsker og respondenter mer åpent.

Jeg styrte selv når jeg kom og gikk, men sa alltid i fra minst en dag i forveien. Dager for observasjon fremkom også av et informasjonsnotat som ble hengt i de ansatte sitt fellesområde. Jeg hadde planlagt å observere i tre dager, men fant ut at jeg hadde tid og mulighet til en fjerde dag, noe jeg skrev opp på notatarket (vedlegg 3) dagen før slik at det var kommunisert til de ansatte. For å få med meg mest mulig av hva som skjedde i varehuset kom

jeg stort sett mellom 10-12 og jobbet til 17-20. Således fikk jeg med meg både dagskiftet og kveldsskiftet, hvor sistnevnte hadde en størst andel midlertidig ansatte.

Informasjon om observasjon foregikk etter retningslinjer fra datatilsynet og informasjonsskriv ble hengt i kasseområde på trelast og butikk under observasjon slik at kunder var innforstått med prosjektet (se vedlegg 4). Observasjonen var med andre ord åpen og de ansatte visste mitt ærend i butikken. Dette kan igjen ha skapt en observatøreffekt, ved at de ansattes atferd ble endret av min tilstedeværelse (Jacobsen, 2015). Muntlig samtykke ble innhentet av samtlige samme dag som observasjon. Likevel var det noen ganger praktisk vanskelig/umulig å innhente muntlig samtykke øyeblikkelig, og det ble derfor innhentet i etterkant av observasjon. Dette var for eksempel mens respondentene hjalp kunder med å bære varer eller besvarte produktspørsmål.

I følge Fangen (2010) er det viktig å ha noen holde punkter for hva du skal se etter under observasjon. Før observasjonen var det utarbeidet indikatorer på sikkerhetskultur som på mange måter fungerte som en pekepinn på hva som skulle være særlig relevant å observere. Under observasjon tok jeg notater på telefonen av for eksempel hvor mange som benyttet vernesko den aktuelle dagen og benyttede informasjonskanaler.

Det teoretiske rammeverket dannet basis for enkelte samtaler jeg hadde med ansatte underveis. For eksempel hva de syntes om vernesko og kvaliteten på disse og om de var fornøyd med arbeidslistene. Samtidig ble det observert fenomener som ikke var forutsett og som igjen gjorde at den planlagte intervjuguiden ble tilpasset. Data fra observasjon dannet et grunnlag for å si noe om sikkerhetskulturen og artefakter i organisasjonen (Schein, 2010) og de påfølgende intervjuene og data fra organisasjonens avvikssystemer og planverk ble benyttet for å kunne få en dypere forståelse av sikkerhetskulturen.

3.4 Intervju

Etter endt observasjon ble det foretatt intervju med et utvalg av ansatte (se tabell 6). Intervju fungerer ofte som et grunnlag for å si noe om den overordnede sikkerhetskulturen i en organisasjon (Guldenmund, 2010, s. 121). Ansatte blir i denne studien ofte omtalt som ”respondent(er)”, som i følge Jacobsen (2015) er individer som er medlem av den spesifikke gruppen vi undersøker. Sikkerhetsjef og HMS ble intervjuet før observasjon. Observasjonen gjorde at jeg fikk utarbeidet intervjuguiden (se vedlegg 5-7) til de ansatte på bakgrunn av det jeg hadde observert, som kan sees i lys av Fangen (2010) som mener at observasjon gjør det lettere å stille gode spørsmål.

Observasjonen la på mange måter en forståelse av situasjonen på arbeidsplassen. Intervjuene ga meg mulighet til å gå mer i dybden på observerte fenomener, hvor de ansatte fikk muligheten til å fortelle mer om deres tanker, opplevelser og meninger.

Før intervjuene hadde jeg laget en rekke spørsmål, basert på de teoretiske indikatorene. Intervjuguiden kan beskrives som strukturert i form av at jeg hadde planlagt spørsmål til hvert tema. Likevel var det tilrettelagt for åpne svar, uten svaralternativer. Intervjuet struktur kan derfor sies å være ganske lukket (Jacobsen, 2015).

I følge Burns et al. (2006) er tillit vanskelig å måle. På den andre siden mener han at tillit kan måles direkte (eksplisitt) ved å la de ansatte komme med verbale tilbakemeldinger på forhold som omhandler tillit, for eksempel via et spørreskjema der de ansatte må svare på spørsmål om de stoler (har tillit til) på sine medarbeidere eller ledelsen (Burns et al., 2006).

Tillitsaspektet har vært en sentral del av intervjuguiden med både ansatte og ledelsen. Tillitt blir kan også indirekte bli indikert i form av samarbeid (Westrum, 2004;2014), som begge deler har vært sentrale i intervjuguiden(e) og under observasjonsguide.

Intervjuene av ansatte i butikk X var såkalte individuelle ansikt til ansikt intervju, hvor fordelene er at forskeren kan stille kompliserte spørsmål og legge merke til visuelle aspekter som for eksempel kroppsspråk. Neuman (2010) mener nedsiden ved denne typen intervju er at de er tid og ressurskrevende. Dette var også tilfelle i min studie, hvor jeg brukte en del tid på å reise rundt til ulike lokasjoner samt transkribering av intervjuer i etterkant. En annen svakhet ved intervju er at det ikke gir grunnlag for kvantitativ analyse (IAEA, 2002). Men på den andre siden gir intervjuer dyp innsikt i respondentenes holdninger og persepsjoner (IAEA, 2002).

Tre av syv intervjuer ble gjennomført på nøytralt sted (kafé), mens fire ble gjennomført i butikklokalet. Dette var en tilpasning som måtte gjøres ut i fra respondentenes timeplan og praktiske hensyn. Alle respondenter fikk informasjonsskriv før intervju (vedlegg 8), og samtlige respondenter samtykket skiftelig til intervju, samt bruk av båndopptaker.

HMS og sikkerhetssjef foreslo å stille til samme intervju. Denne formen for intervju kalles av Jacobsen (2015) for fokusgruppeintervju. Med tanke på at det var det første intervjuet var det krevende å starte med fokusgruppeintervju. Samtidig følte jeg at respondentene svarte på spørsmålene jeg hadde planlagt og diskusjonen dem i mellom lot meg få mer innblikk i både det praktiske om organisasjonen, samt deres syn og meninger rundt fenomenet sikkerhetskultur. Likevel var det til tider problematisk å sørge for at vi holdt oss til tema og

det krevde at jeg til tider måtte innta en ”aktiv” rolle hvor jeg i større grad styrte diskusjonen i henhold til de teoretiske indikatorene (Jacobsen, 2015, s. 165).

Utvalgsriterier var basert på oppgavens problemstilling. Derfor ble det forsøkt å oppnå en lik andel heltid og midlertidig ansatte (se tabell 5). Dermed var utvalget i stor grad tilfeldig, i form av at jeg ønsket ett tilfeldig utvalg i de ulike stillingstypene/gruppene. Jeg spurte alle ansatte jeg møtte under observasjon om de kunne tenke seg å stille til intervju og etter endt observasjon var det flere ansatte som ønsket å stille. Av den grunn avtalte jeg med den første som kunne stille og tok intervjuer kronologisk tidsmessig basert på om/når respondenter hadde ledig tid.

Tabell 5. Oversikt over intervjuobjekter.

Rolle	Stillingsbrøk
Sikkerhetssjef og HMS sjef	Heltid (intervjuet samtidig)
Butikksjef	Heltid
Medarbeider (er også verneombud)	Heltid (trelast)
Medarbeider	Heltid (trelast)
Medarbeider	Midlertidig (trelast)
Medarbeider	Midlertidig (trelast/butikk)
Deltid	Deltid (butikk)

3.5 Dokumentanalyse

Basert på teori om sikkerhetskultur ble det ønskelig å samle inn og studere statistikk, interne bedriftsdokumenter og offentlige dokumenter (se tabell 6). Dokumentanalyser skiller seg fra intervjuer ved at man får tilgang til hva som faktisk er gjort og er således ganske objektive (Jacobsen, 2015). Eksempelvis har jeg kunnet undersøke HMS reglementet mer grundig ut i fra gjennomgang av HMS håndbok fremfor utelukkende basert på informasjon fra intervju med HMS og sikkerhetssjef. Dokumentanalyser har blitt sett i lys av, og sammenlignet med, funn fra observasjon og intervju for å kunne danne et mer helhetlig bilde av fenomenet sikkerhetskultur. Dette har særlig vært gjort i forbindelse med HMS målsetting og sammenligning av ulike kulturelle nivå og i hvilken grad sikkerhet er forankret i organisasjonens verdispekter, politikk og rutiner.

Tabell 6. Oversikt over sentrale dokumenter.

Dokument	Type dokument og innflytelse
Hovedavtale	Intern og eksterndokument
Personalhåndbok	Interndokument
HMS håndbok	Interndokument
Timelister og vaktplaner	Interndokument
Lovverk	Eksterndokument (bindende)
Lokale og regionale Facebook grupper	Intern kommunikasjon
Statistikk	Interne og eksterne dokumenter

3.6 Reliabilitet og validitet

Neuman (2010) mener reliabilitet og validitet knytter målinger til fenomener og at det er noe alle forskere streber etter. Han mener reliabilitet handler om kontinuitet, det vil si at samme fenomen eller funn inntreffer flere ganger dersom forutsetningene er like. Validitet handler om funnene reflekterer virkeligheten. Han ser på det som to idealer, som forskere kan strekke seg etter. Kvalitativ forskning er i følge Neuman (2010) ikke bundet opp til idealene i like stor grad som kvantitativ forskning. Reliabilitet i kvalitativ forskning handler litt om det motsatte enn i kvantitativ forskning hvor vi aksepterer at forskere med alternative teknikker kan ende opp med forskjellige funn (Neuman, 2010, s. 214).

Med andre ord vil funnene i oppgaven vanskelig la seg replisere, blant annet fordi funnene er basert på at jeg som forsker har deltatt i en dynamisk prosess der eksempelvis bekjenskaper og unike hendelser ikke lar seg kopiere av en annen forsker (Neuman, 2010). I følge Jacobsen (2015) påvirker konteksten fenomenet man observerer. Således kan konteksten for observasjon, som ble gjennomført i relativt rolige perioder hatt betydning på atferd, kontra perioder med mer aktivitet, som sommer og påskeferie. IAEA (2002) påpeker at grunnleggende underliggende antagelser er vanskelig å måle. Av den grunn er det heller ikke sikkert virkelighetsoppfatningen til organisasjonsmedlemmene er fremstilt i lys av, eller kan bli sett på som en sannhet.

Yin (2003) peker mot at case-studier byr på utfordringer når det kommer til ekstern validitet. Mer spesifikt vil case-studier være vanskelig å generalisere. Hovedgrunnen er at man i kvalitativ forskning forsøker å få en dyp forståelse av et fenomen, som er tuftet på forskerens egen analyse. Også Cooper (2000) peker mot at kvalitativ forskning på sikkerhetskultur vanskelig lar seg generalisere eller sammenligne. I følge Jacobsen (2015) kan den åpne

observasjonen tenke seg å ha lavere reliabilitet enn skjult observasjon. Mens man i kvantitativ forskning er ute etter å oppnå en ”sannhet” av virkeligheten (Neuman, 2010, s. 214) er validitet i kvalitativ forskning mer tuftet på å gi et ærlig og balansert bildet av virkeligheten. Prosjektet har derfor på mange områder tatt respondentenes perspektiv, og hvordan de forstår verden og fenomener for å kunne beskrive og fortolke empirien opp mot indikatorer på sikkerhetskultur. Samtidig kan validitet i kvalitativ forskning etterstrebes ved å benytte seg av mangfoldige datakilder og forsøke å se sammenhengen mellom dem. Således kan det argumenteres for at det har vært ett positivt bidrag til prosjektets validitet å benytte seg av observasjon, intervju og dokumentanalyse (Neuman, 2010).

3.7 Egen organisasjon og anonymisering

Det finnes både fordeler og ulemper ved å forske på egen organisasjon. Repstad (2007) peker mot at bekjentskap til kolleger, venner og kjenninger kan skape en nedside ved at forskeren tar et partisk standpunkt og risikerer å miste noe av det nøytrale utgangspunktet man etterstreber i forskning. En annen nedside er at forskningen blir preget av å stille sine kolleger og bekjente i ett godt lys, fremfor å gi konkrete beskrivelser av aktuelle forhold (Repstad, 2007). Undertegnede er også midlertidig ansatt i selskapet som driver med kundemålinger på vegne av organisasjonen. Mitt ansettelsesforhold er i en annen region, så jeg har selv ikke gjennomført kundemålinger eller vært delaktig i arbeid opp mot kjedens butikker. Således er mine forhold til organisasjonen basert på både tilknytningen til ett eksternt selskap og organisasjonen selv.

Det var en liten utfordring å gå inn med åpent sinn med tanke på at jeg har erfaring fra samme kjede. Neuman (2010, s. 437) mener det er ideelt å gå inn med en ”attitude of strangeness”. Tanken var egentlig å studere samme butikk jeg jobber i til vanlig. I ettertid tror jeg det var lurt at jeg byttet til en annen butikk i samme region, slik at jeg fikk et noe mer objektivt utgangspunkt og dermed var mindre blind for detaljene i kulturen (Neuman, 2010). Det at jeg valgte en annen butikk har også gjort det lettere å ikke ta et partisk standpunkt. Min tilknytning til organisasjonen har hovedsakelig vært arbeid i ferier og noen helger ellers i året. Således føler jeg ikke at jeg har noen sterke bånd til ledelsen og at grad av partiskhet hovedsakelig ligger innenfor butikken jeg har tilhørighet til og ikke butikk X.

Organisasjonens ledelse (HMS og sikkerhetssjef) besluttet at de ville at organisasjonen skulle bli anonymisert. Således var jeg nødt til å akseptere dette, fordi det var nødvendig for å få innpass og tilgang til relevante data. Derimot har det bydd på en del problemer, særlig

fremstilling av empiri. Eksempelvis har jeg ikke kunnet presentere organisasjonskart, regioninndeling (struktur) eller målsetninger fordi organisasjonen på mange måter skiller seg litt ut og sannsynligheten for identifisering av organisasjonen ville vært høy. Etter beste evne har organisasjonens målsetninger og andre organisasjonsopplysninger blitt forsøkt endret uten at det har gått utover den faktiske meningen. Altså har jeg måttet balansere omskrivingen av målsetninger og andre artefakter/verdier i lys av anonymiseringshensyn og oppriktig fremstillingen av virkeligheten.

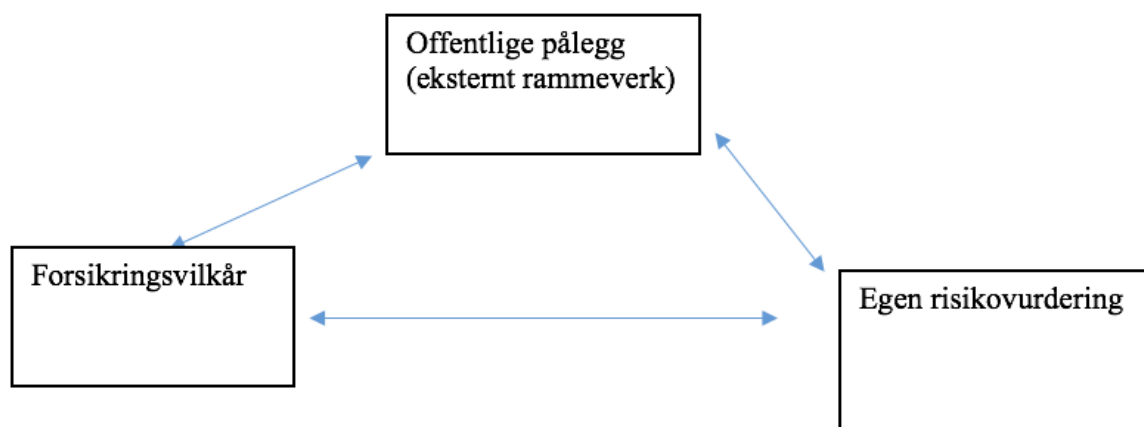
Potensiell person eller organisasjon sensitiv informasjon har blitt forsøkt anonymisert slik at løftet om å etterstrebe anonymisering har blitt forsøkt overholdt. Eksempler på forsøk på anonymisering har vært fremstilling i form av stillingstype fremfor utseende eller ansiennitet. Jeg har også endret enkelte beskrivelser fra organisasjonens HMS og personalhåndbok. Dette har i mine øyne ikke endret funn eller egen forståelse om organisasjonen, men det vil kanskje gjøre det vanskeligere for leseren å se de samme røde trådene jeg har sett. Anonymitet og konfidensialitet har blitt tatt opp med norsk senter for forskningsdata (NSD) og spesielt observasjonsdelen av datainnsamlingen har blitt gjort på bakgrunn av deres anbefalinger. Eksempler på tilpasninger har vært å henge opp informasjon om at det foregår observasjon i butikk ved inngangsparti og spiserom, slik at både kunder og ansatte er klar over dette. I tillegg har det blitt innhentet muntlig samtykke fra ansatte før observasjon.

4. Empiri og drøfting

Denne delen av oppgaven omhandler empiriske funn, og analyse av disse. Kapitlet er bygd opp basert på de teoretiske måleindikatorene og er i stor grad drøftet i samme rekkefølge som disse. I tillegg fungerer IAEA (2002) sitt rammeverk som et supplement til indikatorene og bidrar til å avdekke kulturtrekk på ulike kulturelle nivå i drøftingen. Etter endt drøfting vil sentrale kjennetegn på sikkerhetskulturen bli oppsummert. Midlertidige ansatte og deres påvirkning på sikkerhetskulturen bli presentert og drøftet i påfølgende kapittel.

4.1 Sikkerhet i organisasjonen

Organisasjonen sitt sikkerhetsarbeid er sentrert rundt tre elementer (sikkerhetssjef; interndokument), som illustrert i figuren under.



Figur 6. Oversikt over organiseringen av sikkerhetsarbeidet i organisasjon X.

Overnevnte faktorer styrer på mange måter hvordan sikkerheten komme til syne i virksomheten. Forsikringsvilkår er krav fra forsikringsselskap, eksempelvis krav til safe, overvåkningskamera og alarmanlegg. Egne risikovurderinger utføres på bakgrunn av å kunne beregne effekten og bestemme hvor forebyggende tiltak skal iverksettes, samt i forbindelse med egenarbeid. Under eksternt rammeverk legger spesielt folketrygdloven (1967), arbeidsmiljøloven (2005), forskrift om organisering ledelse og medvirkning (2011), arbeidsplassforskriften (2011) og internkontrollforskriften (1996) føringer for HMS arbeidet i organisasjonen. Eksempelvis sier Arbeidsmiljøloven (2005) § 14-9 at ansettelser som hovedregel skal gjøres på fast basis. I tillegg til nevnte lovverk er virksomheten innrammet i en hovedavtale og landsoverkomst.

Organisasjonen har utarbeidet sikkerhetspolicy, avvikshåndteringsløsning og rutiner/prosedyrer. Sikkerhetspolicyen revideres ved behov for endringer, eller minimum en gang i året. Her fremkommer det at hver ansatt har personlig ansvar for sikkerhet og etterlevelse på lokalt nivå, samt ”fremme eventuelle forslag til bedring av sikkerheten”. Varehussjef³ har i henhold til sikkerhetspolicy ansvaret for å gi ansatte nødvendig opplæring i virksomhetens sikkerhetsrutiner. Samtidig er medarbeideren ilagt personlig ansvar for egen opplæring, herunder å søke informasjon om opplærings- og utviklingsmuligheter samt å melde ifra om opplæringsønsker til nærmeste overordnede. Ansatte er samtidig pålagt å ta ansvar for sikkerhet i henhold til arbeidsmiljøloven (§ 2-3), herunder blant annet benytte påbudt verneutstyr og underrette om feil og mangler i virksomheten. Sikkerhetsprosedyrene virker samlet sett til å være strukturert i form av klar ansvarsfordeling mellom ansatte og ledelsen. Dette er i følge IAEA (2002) en indikator for god sikkerhetskultur på artefaktnivå.

Organisasjonen reviderer HMS håndbok en gang i året, mens prosedyrer i personalhåndboka blir revidert en gang i måneden. Rutiner endres også i kombinasjon ”med risikokartlegging eller en ulykke” (HMS sjef). Sikkerhetssjef forteller at risikovurderingene er viktige, fordi det: ”er jo ikke vits å sette inn den del tekniske eller fysiske sikringsmekanismer hvis ikke det har noe preventiv virkning”. I lys av Wiegmann et al. (2004) virker det som prosedyrer og dokumenter evalueres og endres ved behov for å forbedre sikkerheten. Sett mot Reason (1997) er det tegn på organisasjonen utfører og iverksetter tiltak basert på tilgjengelig informasjon, noe som krever både vilje og kompetanse fra ledelsen (Reason, 1997).

4.2 Opplæringsmodell, trening og tegn på forpliktelse

Ansatte skal i startfasen av ansettelse gjennomføre organisasjonens *introduksjonskurs* med nærmeste overordnede. Introduksjonskurset har som målsetting å gi den ansatte en systematisk innføring om organisasjonen og forholdene her. Dette inkluderer elektronisk opplæringskurs (e-læring). E-læringskurset fungerer som ”et viktig ledd i opplæringen” (personalhåndbok) og benyttes for å gi de ansatte en generell innføring i ulike områder som kundebehandling, rutiner og sikkerhet. Det fremkommer av introduksjonskurset at e-læringskurset skal gjennomføres før første arbeidsdag. Flere respondenter forteller derimot at de ikke har gjennomført kurset. En midlertidig ansatt forteller at han ”skulle gjerne tatt det litt

³ Begrepene ”varehussjef” og ”butikksjef” brukes som synonymer.

tidligere fordi jeg føler jeg fikk litt bedre forståelse for bestillingssystemene og sånne ting når jeg tok det”.

Grunnopplæringen gis for at den ansatte skal ”utføre en ny jobb ” (personalhåndbok). Hovedelementene er sentrert rundt praktisk opplæring og trening i butikk. *Etter- og videreutdanningen* initieres av nærmeste overordnede med den hensikt å øke kompetansen i avdelingene.

Vedrørende trening forteller varehussjef: ”det (treningen) kunne nok vært mer detaljert og bedre, det skal jeg være ærlig å si.. (det kunne) kanskje vært satt litt mer i system, om hvilke punkter og rekkefølge man i hvert fall må i gjennom”. Butikkens verneombud er stort sett fornøyd med verneombudopplæringen, men utdypet at han gjerne skulle hatt mer oppfølging i etterkant av opplæringskurset, samt burde ”fått mer tid til å være verneombud”.

Verneombudet gjennomfører pålagte vernerunder, men forteller å ha lite tid til HMS oppgaver utenom dette.

Andre respondenter uttrykker i likhet med varehussjef og verneombud manglende fokus på HMS-opplæring kontra andre områder. De forteller om hyppige fagseminarer, i perioder ukentlige salg og produktkurs, men at det sjeldent eller aldri arrangeres HMS kurs eller brannøvelser. HMS og sikkerhetsopplæringen i organisasjonen er i dag sentrert rundt ranskurs og praktisk brannopplæring ved ansettelse. Ranskurs gjennomføres årlig, hvor også ansatte med lang ansiennitet må delta dersom det er lenge siden sist. Sikkerhetssjef forteller at ranskurset jevnlig oppdateres med ”pedagogiske elementer”.

Wiegmann et al. (2004) mener organisasjoner rutinemessig må evaluere sikkerhetstrening og opplæring av nyansatte og endre rutiner ved behov. I følge Hale (2000) kan trening si noe om kompetansen i organisasjonen (se tabell 2). Praksis vedrørende ranskurs antyder at organisasjonen sørger for opplæring og trening i henhold til kunnskapskomponenten i sikkerhetskultur, hvor organisasjonen gir opplæring både i startfasen av ansettelse samt videreopplæring (IAEA, 1991). I henhold til den funksjonalistiske tilnærmingen til sikkerhetskultur kan organisasjonens arbeid med evaluering og oppdatering av ranskurs indikere at de har etablert policy og systemer rettet mot å forbedre sikkerheten og har respekt for mulige eksterne farer og trusler (Reason, 1998, s. 220; 1998). Dette underbygges også av sikkerhetssjefen sin beskrivelse vedørende risikovurderinger med påfølgende implementering av preventive tiltak.

Basert på kunnskapsindikatoren til IAEA (1991) er derimot manglende gjennomføring av e-læringskurs ikke i samsvar med god sikkerhetskultur. E-læringskurset inneholder informasjon om sikkerhet og organisasjonens sikkerhetsreglement, noe mange ansatte altså ikke har gjennomgått. For at den individuelle risikokartleggingen skal være vellykket må organisasjoner i følge Reason (1997) starte trening og opplæring i startfasen av ansettelse. Mangelfull opplæring av ansatte i førstelinje vil ikke bare kunne påvirke kunnskapsnivået til ansatte, men også i hvilken grad ansatte bryter regler og prosedyrer, som i følge IAEA (2002) er en indikator på dårlig sikkerhetskultur (artefaktnivå).

Det er ingen tegn til hyppige prosedyrebrudd, men det er indikasjoner på at ansatte ikke benytter prosedyrer i opplæringsøyemed og arbeid ig heller lærer av hverandre underveis i arbeidet. Praksisen ble synlig under observasjon der opplæringen av en nyansatt i trelastavdelingen var forankret i grunnopplæringselementet i organisasjonens opplæringsmodell, fremfor fra instruksjer og prosedyrer. Grunnopplæringen syntes å bli prioritert foran introduksjonskurset, noe som påvirker grad av teoretisk sikkerhetsopplæring. IAEA (2002) mener prosedyrebruk er en indikator på artefaktnivå og at prosedyrer bør brukes i opplæringsøyemed og i arbeid. Sett mot funnene til Antonsen (2009a) kan arbeid uten aktiv bruk av prosedyrer føre til en uformell arbeidspraksis som skaper friksjon mellom de kulturelle elementene i organisasjonen.

Det er sterke indikasjoner på at lederopplæring prioriteres. Sikkerhetssjef forteller at alle butikksjefer og ledere ”må gjennom ett introduksjonsprogram der er både HMS sjef og jeg og en del andre fra drift inne og forteller om fagfeltet vårt”. Organisasjonen har også de siste tre-fire årene satset tungt på lederopplæring via en stor ekstern aktør. Satsingen innebærer at alle butikksjefer sendes på samlinger to ganger i året samt arrangementer av egne fagdager hvert halvår. Organisasjonens prioritering og trening av førstelinjeledere er i lys av Reason (1997) et tegn på fleksibel kultur og kan bidra til bedre veiledning av ansatte, samt legge til rette for effektiv desentralisering av arbeidsgrupper i hektiske perioder.

4.3 En aktiv varehussjef og antydning til delegeringsimplikasjoner

Reason (1997) og Wiegmann et al. (2004) mener det er viktig at ledelsen demonstrerer positiv holdning til sikkerhet. IAEA (2002) mener ledelsen sin fysiske tilstedeværelse og tiden ledelsen bruker på sikkerhet forteller noe om forpliktelsen til sikkerhet. IAEA (2002) plasserer ledelsen sin fysiske tilstedeværelse som en indikator på artefaktnivå. Flin et al. (2000)

påpeker at forpliktelse på ledelsesnivå kan sees både hos toppledelsen, mellomledelse og førstelinjeledere.

Varehusledelsen sin tilstedeværelse kan basert på observasjon og intervju beskrives som aktiv og deltagende, hvor både butikksjef og avdelingssjef(er) daglig deltok i arbeidsaktiviteter sammen med ansatte. Eksempelvis ble butikksjef observert mens han fylte på varer, kastet søppel og veiledet kunder. En ekstrahjelp forteller at sjefen ”støtt og stadig er på gulvet og sånn sett er en veldig god sjef”. Det virker som varehussjef fungerer som en rollemodell for de ansatte i form av hans innsats, væremåte og tilstedeværelse. Tilstedeværelsen er i overensstemmelse med beskrivelsen til HSE (u.d.) som påpeker viktigheten av at ledelsen viser seg på gulvet og går foran som gode eksempler.

HMS og sikkerhetssjef bekjenner at de hovedsakelig besøker butikker på forespørsel fra butikksjefer, ettersom det har vært mange butikketableringer siste årene og økt arbeidsmengde totalt. Sikkerhetssjef gir uttrykk for å ikke ha kapasitet til å følge opp butikker i samme grad som tidligere. Varehussjef underbygger dette, men er på den andre siden fornøyd med deres arbeid. Han påpeker at: ”dersom vi trenger bistand, så kommer dem”.

Verneombud er en av få respondenter i butikk X som har møtt/sett HMS eller sikkerhetssjef, i forbindelse med opplæringskurs for nye verneombud. Han gir uttrykk for et ønske om mer kontakt og bistand vedørende HMS arbeidet i butikken. En heltidsansatt forteller derimot at han ”ikke har behov for å se noen fra ledelsen”. Denne holdningen har støtte hos flere i butikken og kan minne litt om kameratskapet beskrevet av Lysgaard (1981), hvor arbeiderne på gulvnivå ikke har behov for økt kontakt med ledelsen. En respondent i butikk X forteller: ”de har sikkert nok å gjøre.. De får bare holde på med sitt, jeg ser dem aldri uansett og det gjør ikke noe”. På spørsmål om hvordan ledelsen kommuniserer sikkerhet forteller en midlertidig ansatt:

det er nesten fraværende. Jeg har ikke hørt noen ting jeg, det eneste jeg har hørt har vært fra X (anonymisert, verneombud) fordi han har fått litt pepper, eller fått litt beskjed om å snakke om det. Men jeg hører jo ikke noe, går i vanlige joggesko jeg, ingen som har sagt i fra. Har brukt de samme, har brukt disse i to år jeg. Ikke hørt noen ting.

Varehussjef går selv foran som et godt eksempel ved å benytte vernesko, men det kan stilles spørsmål knyttet til promoteringen av sikkerhet (IAEA, 2002), basert på overnevnte respondentforklaring. Respondentforklaringen indikerer også at det sendes lite

sikkerhetsrelevant informasjon oven fra og ned, i så måte et tegn på reaktiv sikkerhetskultur (Hudson, 2001a, 2007).

HMS, sikkerhetssjef og andre fra ledelsen virker samlet sett ikke å være fysisk tilstede i butikk X i den grad at de skal kunne promotere sikkerhet og fungere som rollemodeller for ansatte. Økt tilstedeværelse kan påvirke ansattes holdninger og atferd, siden de i større grad vet hvordan ledelsen reagerer og opptrer. Lav grad av fysisk tilstedeværelse påvirker sikkerhetskulturen negativ i form av at ledelsen ikke på en rask måte kan ta tak i problemer som oppstår. Eksempelvis kunne praksisen rundt bruk av vernesko endret seg gjennom økt grad av fysisk tilstedeværelse (Westrum, 1993). I henhold til funnene til Antonsen (2009a) kan mangel på fysisk tilstedeværelse også skape mindre forpliktelse til prosedyrer. Sikkerhetssjef utdyper denne problematikken:

Rutiner må utvikles sammen med førstelinja, for jeg kan lage de beste dokumenter og rutiner jeg. Men jeg går jo ikke ut i førstelinja hver dag og kjenner på utfordringene, kjenner på tidsjaget og antall ansatte på jobb, krav som hele tiden kommer fra både ledelsen og kunder og andre. Så vi må på en måte lage rutiner som er robuste nok og som de ansatte ser verdien av.

Prosedyrene kan sies å miste noe av legitimiteten siden er lagd av sikkerhetssjef og andre fra ledelsen, som på bakgrunn av lav grad av fysisk tilstedeværelse kan oppfattes som ”office worker(s)” (Antonsen, 2009, s. 98). Sistnevnte indikeres i form av respondentforklaringer hvor mange ansatte forteller at de ikke har behov for økt kontakt med ledelsen. Lite bruk av prosedyrer i arbeidspraksisen kan også bygge opp under delegitimeringen av prosedyrer som i studien til Antonsen (2009a) sees i form av at arbeidet gjøres ut ifra hva en uformell arbeidsmodell.

Den fysiske tilstedeværelsen kan i følge IAEA (1991) delegeres til andre i virksomheten, men lederne må ha nok kunnskap om sikkerhet til å kunne ta opp dette med de ansatte. Mye av den fysiske tilstedeværelsen er i stor grad delegert fra regionledelsen til varehussjef og eksternt sikkerhetsselskap. Til tross for at varehussjef er meget synlig, peker flere respondenter mot at vedkommende svært sjeldent tar opp sikkerhet eller HMS med dem, med mindre han ser noen åpenbare prosedyrebrudd. Eksempelvis er det ingen som lenger ”tør å kjøre truck uten truckklappen”(respondent). Utenom dette er vanskelig å si noe konkret om varehussjefen sine kunnskaper om sikkerhet. Forklaringen vedrørende trening som han mener kunne vært litt mer detaljert, antyder derimot noe tvetydighet i organisasjonens opplæringsmodell. I tillegg

kan varehussjefens autonome rolle, i form av begrenset kontakt og involvering av/med HMS og sikkerhetsjef, i et funksjonalistisk perspektiv tenke seg å svekke toppledelsen sin mulighet til å styre sikkerhetskulturen i organisasjonen (Glendon & Stanton, 2000).

4.3.1 Verdigrunnlag, kundefokus og en ny tilnærming til sikkerhetsarbeid

I følge Wiegmann et al. (2004) er det viktig at ledelsen identifiserer og prioriterer sikkerhet som en overordnet verdi i selskapet. Hale (2000) mener det er viktig at organisasjonen prioriterer sikkerhet på lik linje med andre mål og verdier. Organisasjon X sine overordnede verdier er presentert i form av et ”verdispekter” (endret) og brukes i følge organisasjonen som veileder for all drift. En av disse verdiene er *respekt/ettertanke* (endret). Det kan basert på organisasjonens forklaring av verdien argumenteres for at sikkerhet til en viss grad støttes av denne. Samtidig er denne overordnede verdien gjenstand for tolkning og virker ikke til å være direkte vinklet mot sikkerhet.

Kunden i fokus (delvis endret, interndokument) er en overordnet målsetning (forfektet verdi) i regionen og en del av introduksjonskurset ansatte skal gjennom. Verdien ble tydelig reflektert i den lokale arbeidspraksisen under observasjon. Eksempelvis fortalte butikksjef at ”her hilser vi på kunden” i forbindelse med at undertegnende gikk forbi en kunde uten å hilse. Butikken har også et eget belønningssystem basert på samme forfektete verdi. Belønningsordningen beskrives stort sett som positiv av ansatte og kundebehandling er en visjon/verdi ansatte ofte nevner under intervju og som de i stor grad assosierer seg med. Kundebehandling kan argumenteres å være forankret i det dypeste laget av kultur (Schein, 2010), da den er en del av selskapets forfektete verdier og kommer synlig til uttrykk og nevnes under både observasjon og intervju. Kundefokuset virker å bli prioritert under de daglige morgenmøtene i butikk X som ”stort sett alltid handler om salgstall eller kundemålinger og tilbakemeldinger. Sikkerhet tas så vidt jeg kan huske aldri opp her” (respondent). En annen respondent utdyper: ”vi har kurs hele tiden. Trenger vi produktkurs for eksempel, får vi det med en gang. Sikkerhetskurs og HMS kurs kan jeg ikke huske at vi har hatt i det hele tatt”. En annen respondent forteller derimot at sikkerhet tas opp på personalmøter.

I følge varehussjef er avviksløsningen også tatt opp på siste personalmøte og ”nå skal alle ansatte kunne finne det (avviksløsningen)”. Varehussjefen sin holdning til elektronisk rapporteringsløsning virker til å være forankret i regler og prosedyrer, fremfor vedkommende sitt ønske om å faktisk forbedre sikkerheten og ta lærdom av hendelser.

I likhet med indikasjoner i organisasjonens forfektede verdier, har ansatte generelt inntrykket av at profitt og kunder prioriteres foran sikkerhet. Dette er i strid med HSE (u.d.) sin beskrivelse av god sikkerhetskultur, som kan tenke seg å skape problemer siden ledelsens fokus og verdier absorberes av ansatte (Westrum, 2004). Organisatorisk fokus på drift fremfor sikkerhet kan i lys av Petitta et al. (2015) sine funn øke sannsynligheten for underrapportering av avvik.

Sikkerhetssjef forteller på sin side at organisasjonen de seneste fire-fem årene har gått over fra en hovedsakelig hendelsesbasert tilnærming til fokus på det forebyggende. Den øverste ledelsen har bidratt med midler til å gjennomføre satsingen i alle regionens butikker. Tilnærmingen til HMS er nå mer risikobasert, der de ikke lenger ”løper etter kriminaliteten, og andre hendelser” (sikkerhetssjef), men analyserer, oppgraderer og bygger sikkerhetsinstallasjoner og funksjoner i en mer dynamisk og kontinuerlig prosess enn tidligere. Proaktiv lærdom og bevissthet er et viktig kjennetegn på informert kultur (Reason, 1997). Organisasjonen arbeider aktivt med risikovurderinger og hver enkelt butikk skal som en del av dette gjennomføre risikoanalyser årlig.

Organisasjonen har også satt opp tre punkter for å vurdere kost-nytte i forhold til innkjøp av sikkerhetstjenester og utstyr. Ett av punktene er at sikkerhet bare kjøpes når det er nødvendig og lønnsomt og er i følge sikkerhetssjef viktig for å få med seg driftsapparatet. Toppledelsens prioritering av sikkerhet avhenger av ”å selge inn argumenter som driftsapparatet forstår” (sikkerhetssjef). Denne forklaringen kan, sett i lys av Hudson (2001a, 2007), sees på som sikkerhetsoverbevisning hvor organisasjonen innser at sikkerhet påvirker drift (se tabell 2), et tegn på proaktiv sikkerhetskultur.

Sikkerhetssjefens sin beskrivelse og organisasjonens bruk av kost-nytte analyser samsvarer også med Hudson (2001a) sin beskrivelse av kalkulativ kultur, hvor organisasjonen innser at de må ta sikkerheten seriøst og iverksette tiltak som risikovurderinger og kost-nytte analyser for å kunne argumentere internt for ønskede sikkerhetstiltak. Det faktum at sikkerhetssjef er representert i styret, hvor vedkommende har ”anledning til å presentere sikkerhetsarkitekturen til virksomheten og sagt en del om trusselnivået i varehandelen” (sikkerhetssjef), tyder på at sikkerhet tas opp i styremøter. HMS sjef underbygger forankringen på ledelsesnivå i form av at han/hun ”ofte tar opp HMS i møter med resten av ledelsen”. Sistnevnte begrenser avstanden mellom den/de som analyserer sikkerhetsrelatert informasjon og øverste leder, et viktig element i Reason (1997) sin beskrivelse av positiv sikkerhetskultur.

4.3.2 Ressursallokering: et resultat av manglende fysisk tilstedeværelse?

IAEA (2002) trekker frem organisasjoners prioritering av sikkerhet og allokering av ressurser som en indikator på artefaktnivå. Alle ansatte i tung bygg skal i følge HMS sjef bruke vernesco. I personallånbok legges det opp til aktiv bruk av vernesco: ”i tung bygg skal det til enhver tid benyttes vernesco, i lett bygg benyttes vernesco ved bruk av jekketralle, ved håndtering av tunge varer og ellers ved behov”. Under observasjon ble det fort tydelig at mange ansatte ikke benytter vernesco (se tabell 7). I tabellen indikerer ”X” individ som ikke bruker vernesco, mens ”√” indikerer at individ bruker vernesco og gjelder samlet alle dager for observasjon.

Tabell 7. Oversikt over bruk av vernesco, basert på observasjon.

Individ	Bruker vernesco?	SUM
Heltid trelast	X, X, X	0
Midlertidig/deltid trelast	√, √, √, X	3
Heltid butikk	X, X, X, X, X, √	1
Deltid/midlertidig butikk	X, X, √	1
Individer som bruker vernesco (totalt)		5

Mange ansatte uttrykker også misnøye med tilgjengelige vernesco. En ansatt som ikke passer vernescoene som finnes i butikken har nylig spurt avdelingsleder om innkjøp av andre vernesco, men fått avslag. En midlertidig ansatt i lett bygg forteller at han annenhver dag må veksle med joggesko fordi vernescoene er ubehagelige. Respondenten forteller at han må ”ta en sjangse”, fordi vedkommende basert på sin egen (subjektive risiko)vurdering ønsker å benytte vernesco hver dag (Mearns & Flin, 1995).

Flere respondenter uttrykker et ønske om å bruke vernesco, men hindres fordi skoene er ubehagelige. En heltid på trelastavdelingen sier han etter en lang diskusjon i en annen av kjedens butikker har ”gitt opp” å få vernesco som passer. Samme individ har derfor kjøpt bukse og sko privat. I følge respondenter er det problemer grunnet bytte av leverandør. Det uttrykkes frustrasjon over tidsaspektet rundt dette og at det først nylig det har ankommet et nytt parti med klær og vernesco. Pidgeon (1997) mener god sikkerhetskultur kan reflekteres ut i fra delte realistiske og fleksible normer og sikkerhetsregler. Ansatte skal i henhold til personallånbok: ”komme punktlig og benytte rent og ordentlig arbeidstøy med navneskilt til den tid arbeidsplanen tilsier” og i henhold til arbeidsreglementet ” benytte pålagt verneutstyr der dette kreves”.

Føringene i personalhåndbok og arbeidsreglement vil være vanskelig, om ikke umulig å etterfølge basert på faktisk tilgang på sko og klær. En respondent forteller: ”arbeidstøy? det har dem ikke her”. HMS sjef forteller på sin side at:

alle som vil kan få vernesko. Men der vi sier at dem skal ha, det er på tung bygg. Og hvis noen da mener at de har bein som ikke passer til det, da får de finne en annen leverandør. For vernesko for alle bein finns.

HMS sjef sin henvisning til ekstern leverandør samt føringer i personalhåndbok samsvarer hverken med respondenters forklaring eller observerte artefakter. Respondentene fremmer et ønske om å bruke vernesko. Bevis i form av artefakter og forfektet verdier knyttet til prioritering og bruk av vernesko samsvarer derimot ikke med observerte forhold og gir i praksis ikke anledning for prioritering og bruk av vernesko i førstelinje. Prioriteringen og ressursallokeringen til dette virker dermed å være noe mangelfull (IAEA, 2002). I den sammenheng er det naturlig å stille spørsmål om i hvilken grad reglene rundt bruk av vernesko og arbeidsklær er realistiske og fleksible (Pidgeon, 1997). Varehussjef sin forklaring kan også underbygge en viss mangel på prioritering av ressurser knyttet til sikkerhetsarbeidet generelt:

Det kunne vært flere ressurser i X (selskapet) på det, det tror jeg. For å få fulgt opp ordentlig. Det er ett fryktelig stort område for en person (sikkerhetssjef) å følge opp alle butikkene. Sånn at det kunne med fordel vært flere som jobbet med det sentralt og bistått butikkene og hjulpet til, det tror jeg. Ting blir gjort, men da kunne det kanskje gått litt raskere.

Mange ansatte er også misfornøyde med de såkalte *PDA-ene* på trelasta, fordi det går utover i hvilken grad de kan hjelpe kunder, arbeide effektivt og sikkert. PDA kan forklares som en bestillingsenhet og en forlengelse av kassesystemet, og er på størrelse med en mobiltelefon. Under observasjon var to av syv enheter funksjonelle/operative. En respondent forteller at ”altså de PDA`ene har vi hatt store problemer med veldig lenge nå.. Sjefen veit om det og det har liksom ikke skjedd noe med det”.

Arbeidsutstyr som trucker, kasseapparat og blandemaskiner til maling er derimot i stor grad oppdatert og funksjonelle. En ansatt skryter blant annet av en blandemaskin med touchskjerm i malingsavdelingen og forteller at de sannsynligvis var den første butikken som fikk denne. En annen respondent forteller at han er meget fornøyd med utstyret de har til disposisjon. Eksempelvis trekker han frem muligheten til å ta ut varer som tørkepapir og engangshansker

fra butikkens varebeholdning i tilfelle det blir ett uhell. En annen respondent deler dette synspunktet og forteller at ledelsen har gitt fullmakter til at de ansatte kan bestille service og utstyr ved behov. Vedkommende eksemplifiserer dette ved at han ofte ringer ekstern leverandør i forbindelse med service og bistand med truck.

Samlet peker indikasjonene på at ledelsen ikke i tilstrekkelig grad holder av og prioriterer ressurser i forbindelse med innkjøp av vernesko og arbeidstøy (Wiegmann, et al., 2004). Sikkerhetssjefene sin uttalelse om at ”det aldri er tvil om å kjøpe inn ting som kan gi en bedre hverdag til våre ansatte” står i kontrast med respondentenes forklaringer vedrørende vernesko og arbeidsklær. Forpliktelsen til sikkerhet er mer forenlig med god sikkerhetskultur når det kommer til områder som truck, internt forbruk, nye systemer og tekniske løsninger. Samtidig er kan det sies å være noe usikkert i hvilken grad dette går direkte på sikkerhet (Guldenmund, 2000; Wiegmann, et al., 2004).

4.4 Samarbeid og gode tillitsforhold

Under observasjon ble arbeidsmiljøet oppfattet som inkluderende, hvor ansatte hilste på hverandre og hjalp hverandre med varefylling og kunder. Kommunikasjon i butikken kan beskrives som toveiskommunikasjon, av både jobbrelatert og privat karakter. Samtalene var ofte sentrert rundt kundespørsmål og produktveiledning, andre ganger om privatlivet og hva ansatte gjorde sist helg. Den mest brukte kommunikasjonskanalen kan derfor sies å være ansikt til ansikt kommunikasjon. Den generelle tonen kan beskrives som kameratslig og uformell. Inntrykket ble forsterket under intervjuene og virker til å samsvare med IAEA (2002) sin beskrivelse av gode arbeidsforhold (artefaktnivå). En respondent forteller: ”det er kjempebra arbeidsmiljø, der alle snakker med alle”. I personalhåndbok trekkes gjensidig tillit, åpenhet og samarbeid som en viktig del av forholdet til kollegaer. Tillitt og ærlighet er også en sentral del av selskapets *verdispekter* (delvis endret). Holdningene på gulvet reflekterte dermed i stor grad skriftlige artefakter og forfektete verdier.

Taylor og Thomas (2003) mener tillit avhenger av at de ansatte har tillit til at kollegaer utfører arbeidet på en sikker måte. Westrum (2014) ser tillitt opp mot samarbeid. Mer samarbeid resulterer i mer informasjonsflyt og begge deler bygger på tillitt. Under intervju forteller samtlige respondenter at de har tillit til at andre arbeider på en sikker måte. Samarbeidet på gulvet underbygger gode tillitsforhold: ”vi samarbeider hele tiden, trenger du hjelp så spør du bare en kollega”. Under observasjon ble det tydelig at ansatte hjalp hverandre på tvers av

avdelinger og stillingstyper. Eksempelvis ble butikksjef observert mens han arbeidet med ekstrahjelper i kasse-området.

Observasjon og intervjuer tegner ett bilde av en samarbeidende, lyttende og hjelpsom varehussjef. På artefaktnivå er det en indikasjon på positiv (IAEA, 2002) og generativ sikkerhetskultur (Westrum, 2004). Respondentene virker til å ha stor grad av tillit til varehussjef og omvendt. Tillitt skapes i følge Westrum (2014, s. 61) når ”the walk matches the talk” som vil si at lederne er ærlige og oppriktige, noe som må sies å gjenspeiles i respondentenes beskrivelse av varehussjef. Det legges også opp til at ansatte kan ta opp og diskutere problemer med butikksjef, noe butikksjefens bokstavelig talt alltid åpne kontordør under observasjon også indikerte. Tillitsforholdet til regionledelsen er vanskeligere å konkretisere, ettersom majoriteten av respondentene aldri har møtt dem.

Til tross for bra samarbeid og bra arbeidsmiljø preges arbeidshverdagen av stor variasjon i arbeidsbelastning, hvor enkelte forteller at de opplever utfordringer knyttet til hektiske dager og få ansatte på jobb. Selv om IAEA (2002) mener kompetente og nok ansatte på jobb er en indikator på artefaktnivå, blir det feil å hevde at det ikke er tilfelle i butikk X. Samtidig forteller flere respondenter om perioder med ekstra stor arbeidsbelastning, noe som kan øke sannsynligheten for ulykker (IAEA, 2002). En respondent sier i den sammenheng: ”vi vet i stor grad hvordan man kan operere på en sikker måte, men hindres ofte av praktiske grunner”, et typisk trekk på kalkulativ sikkerhetskultur (Parker et al., 2006).

4.5 Informasjonsflyt og arbeid med uønskede hendelser

Butikk X har telefoner som benyttes for å kommunisere internt og eksternt med andre butikker. Jobbtelefonen fungerer bra internt, der ”alle som er på jobb har en egen telefon på seg” (respondent). På den måten kan ansatte ringe hverandre mellom avdelingene. Flere respondenter mener kommunikasjonen med andre butikker i regionen kan være utfordrende ettersom mange butikker ikke tar telefonen. En respondent forteller eksempelvis at nærliggende varehus er ”umulig å få tak i på telefon”.

Butikken har en egen Facebookgruppe, hvor alle ansatte er medlem. Her deles timelister og generell informasjon til/mellom de ansatte. En ekstrahjelp forteller at det er en fin gruppe å ha siden gruppen legger til rette for kommunikasjon mellom ansatte i butikken og varehussjef. Det finnes også en egen regional Facebook gruppe der samtlige respondenter er medlem. I den regionale Facebook gruppen er det flere tusen ansatte. Gruppen består av ansatte fra ulike butikker, butikksjefer samt flere av regionens øverste ledere inkludert administrerende

direktør. Majoriteten av innleggene handler om produktløsninger, nye idéer og tilbakemeldinger fra ledelsen. Mange innlegg dreier seg også om kundemålinger og generell informasjon. Enkelte ansatte tar opp og drøfter problemer i denne gruppen, eksempelvis tas problemet med PDA`ene på trelastavdelingen ofte opp her. Ellers finnes det også regionale fagspesifikke Facebookgrupper med fokus på ulike produktgrupper. *Fokus på maling* (delvis endret) er en slik gruppe. Her deles tanker og løsninger fra butikk til butikk og inspirerer ansatte i hvordan man kan bygge ulike løsninger, samtidig som det er en arena for veiledning og deling av produktkunnskaper.

Nevnte informasjonsutveksling beviser at idéer og informasjon deles og at idéer implementeres på tvers av avdelinger. Det er derimot noe uklart hvorvidt det er på bakgrunn av ledelsens analyser og bevisste implementering, eller om det skjer basert på det enkelte varehus sitt initiativ.

Et annet kjennetegn på informasjonsflyt er i følge Westrum (2004) hvordan ledelsen gransker ulykker, der granskning fremfor skyldfordeling er kjennetegn på generativ kultur. Under observasjon ble ansatte observert mens de bygget barrierer foran reoler med gipsplater, panelplater og andre bygningsplater på trelastavdelingen for å forhindre at platene veltet. Sikringen av platene ble iverksatt etter en alvorlig ulykke der en kunde fikk bygningsplater over seg og var ”en hastesak i alle regionens varehus ” (HMS sjef). Organisasjonens arbeid med ulykker og uønskede hendelser virker (blant annet basert på overnevnte eksempel) i stor grad å være sentrert rundt selve hendelsen, med fokus om å innhente mest mulig informasjon om avviket.

Det er også indikasjoner på at uønskede hendelser i organisasjonen resulterer i revisjon fremfor straff basert på tidligere hendelser. Reason (1997) peker mot dette som viktig i sin beskrivelse av rettferdig kultur, hvor han mener organisasjoner avhenger av en balanse mellom sanksjoner og immunitet. Det vil i henhold til hans teori være uansvarlig å ikke skille mellom klare regelbrudd og uhell, fordi det vil påvirke tilliten til disiplinærsystemet og forskyve grensen mellom akseptabel og ikke akseptabel atferd (Reason, 1997). I organisasjonens sikkerhetspolicy fremkommer følgende: ”ved alvorlige overtredelser vil ansettelsesforholdet bli vurdert og forholdet vil kunne bli anmeldt til politiet.”

HMS sjef forteller i den sammenheng at en av regionens butikker nylig har vært rammet av brann. Butikksjefen i den aktuelle butikken fikk fortsette i stillingen selv om vedkommende ”åpenbart” ikke hadde overholdt brannrutinene (HMS sjef). De fleste ulykker inntreffer ikke

på grunn av ondskapsfulle intensjoner. Da avhenger skyldspørsmålet i tilgangen og kvaliteten på prosedyrer (Reason, 1997). Det er i følge HMS sjef klare regler og prosedyrer på brannvern i organisasjonen, så det kan tyde på at det skulle vært benyttet sanksjoner mot denne butikksjefen. Mangelfull bruk av straff kan i henhold til Reason (1997) sin teori forskyve grensen på akseptabel og ikke akseptabel atferd. Samtidig vil varsomhet i bruk av disiplinære straffer være viktig del av rapporteringskultur og bygger i stor grad på tillit.

Reason (1997) mener årsakene og ulykker må sees i sammenheng. Flere butikker har hatt problemer med at butikksjefer ansetter basert på familiære forhold. I stedet for å benytte sanksjoner mot butikksjefer, har organisasjonen arbeidet aktivt med å finne årsaken til problemet samt relokere rammede individer. Årsaken kan i følge sikkerhetssjef være forankret i misforståelser mellom driftsleder og butikksjef, eller uvaner som har vedvart og forplantet seg over tid. Organisasjonens praksis kan på generelt grunnlag sees på som en sikkerhetsoverbevisning hvor organisasjonen tror individer ikke er årsak til ulykker alene (Hudson, 2007). Dette er et tegn på proaktiv sikkerhetskultur (Hudson, 2007). Typiske oppsigelsesgrunner forklares av sikkerhetssjef som underslag eller andre kriminelle handlinger i jobbsammenheng. Av personalhåndbok nevnes også grov tjenesteforsømmelse, grov plikt eller rutinebrudd eller vesentlig mislighold av arbeidsavtalen som grunn til avskjedigelse. Denne praksisen tilsier i likhet med overnevnte eksempel at selskapet gir immunitet mot sanksjoner og straff, så sant det er praktisk mulig.

Beskrivelsen av rettferdig kultur støttes også av respondentene. De forteller at varehussjef tar tak i regelbrudd så fort han oppdager det og ansatte indikerer at de blir gjort oppmerksom på grensen mellom akseptabel og ikke-akseptabel atferd. Praksisen kan sies å samsvare med tillitsaspektet i Reason (1997) sin beskrivelse av rettferdig kultur, der grensen mellom akseptabel og ikke-akseptabel atferd er tydelig. Varehussjefen sin holdning og fokus på sikkerhet i forbindelse med truck-kjøring har resultert i færre prosedyrebrudd, som i følge IAEA (2002) er indikasjon på god sikkerhetskultur på artefaktnivå. Respondentenes forklaringer peker i retning av mer fokus på sikkerhet etter at nåværende varehussjef startet i stillingen. Samtidig har det som nevnt tidligere ikke vært reaksjoner på individer som unnlater å bruke vernesko. Sistnevnte kan nok sies å være en mer kompleks problemstilling basert på manglende ressursallokering og faktisk tilgang til vernesko.

Organisasjonens bruk av flere kommunikasjonskanaler og sending av informasjon utenom prosedyrer tyder sammen med oppfordring om ideutveksling på tvers av avdelinger, på

generativ sikkerhetskultur og åpenhet (Westrum, 2004; IAEA, 2002). Facebook-gruppene kan i lys av Westrum (2004) være en arena hvor ledelsen fokus og verdier absorberes av ansatte. Eksempelvis virker verdien *kunden i fokus* å være forankret hos toppledelsen, butikksjefer og ansatte i butikkene. Facebookgruppene kan også tenke seg å minske litt av forskjellen mellom ”vi” (ansatte) og ”de andre” (ledelsen) uten at det i stor grad påvirker og kontrollerer arbeiderkollektivet (Lysgaard, 1981, s. 29). Til tross for lav grad av fysisk tilstedeværelse får ledelsen altså innblikk i en del av det som skjer i førstelinje, men ledelsen vil i et funksjonalistisk perspektiv sannsynligvis ha begrenset mulighet til å forme holdningene grunnet lav grad av psykisk tilstedeværelse (Westrum, 1993). Sett i lys av Westrum (2004; 2014) er organisasjonens arbeid med å avdekke underliggende årsaker til avvik samt iverksettelse av (regionale) tiltak indikasjoner på generativ sikkerhetskultur (Westrum, 2004;2014).

4.5.1 Avviksløsningen, et avvik i seg selv?

Organisasjonens avvikssystem er pålagt gjennom det eksterne rammeverket, hvor bedriften i henhold til internkontrollforskriften (§ 5) må: ”iverksette rutiner for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser av krav fastsatt i eller i medhold av helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen”. I arbeidsreglementet finnes det et eget punkt vedrørende HMS, hvor det fremkommer at alle ansatte skal vite om det elektroniske avvikssystemet og varslingsrutiner. Samtidig fremkommer det at avvik i form av arbeidsulykker, nesten ulykker, uhell på arbeidsplassen eller andre risikoforhold skal rapporteres til nærmeste overordnede. Det samme gjelder ”også hvis det oppdages andre forhold som representerer en risiko for helse, miljø og sikkerhet ved bedriften” (arbeidsreglement). I henhold til HMS målsetning fremkommer det at ”alle HMS avvik rapporteres, behandles og lukkes” i det formelle avvikssystemet. Således kan det argumenteres for at det er noe uklart og tvetydig når/om avvikssystemet skal benyttes, kontra når avvik skal meldes til nærmeste leder. Sistnevnte kan sees på som en negativ sikkerhetskulturindikator på artefaktnivå (IAEA, 2002).

Avvik som meldes i det formelle avvikssystemet leveres i stor grad i papirform til butikksjef, som deretter registrerer det elektronisk. Samtidig forteller en midlertidig ansatt at han alltid går via butikksjef og melder avvik muntlig fremfor skriftlig, noe som fører til problemløsning uten at avviket nødvendigvis meldes formelt. Samtlige 17 avvik som er meldt inn siste 12 måneder i det formelle avvikssystemet er sendt inn av varehussjef, assisterende varehussjef, verneombud eller i forbindelse med vernerunder. Statistikken peker i retning av at:

1. Ansatte sender inn avvik i papirform via varehussjef, hvor varehussjef står som innsender av avviket.
2. De ansatte sender ikke inn avvik, avvik sendes utelukkende inn av butikkleidelsen/verneombud.

I 2016 ble fem avvik registrert i systemet. Fire av disse kom som et automatisk varsel på at vernerunder må gjennomføres, og det siste avviket var en test. Dermed var det ikke meldt inn noen reelle avvik i 2016.

Reason (1997) mener det bør være enkelt å fylle ut og sende inn avvik. Avviksskjema i butikk X er på omtrent én A4 side, der hendelsen er klassifisert basert på flere kategorier. Alternativt kan man trykke på ”annet”. Det er mulighet for å komme med en beskrivelse av hendelsen i et åpent felt, noe som i rapporteringssammenheng er positivt (Reason, 1997). Selve tilbakemeldingen til innsender av avvik bør i følge Reason (1997) være rask, relevant og lett tilgjengelig.

Tidsfristen for å lukke innsendte avvik har i nyere tid gått ned fra fire til en uke, som tilrettelegger for rask tilbakemelding til rapporteringssamfunnet. Samtidig er det negativt at rapporteringen går via varehussjef fordi det gjør rapporteringen mer komplisert og tilbakemeldingen mindre tilgjengelig for den opprinnelige innsenderen (Reason, 1997).

I følge Reason (1997) og Hudson (2007) avhenger god rapporteringskultur og rettferdig kultur av tillit, herunder blant annet til behandler og mottaker av avviket. Butikksjef, HMS sjef (ligger også som saksbehandler), distriktssjef og hovedverneombud mottar elektronisk kopi på alle avvik som meldes inn. HMS sjef, som mottar samtlige avvik poengterer: “Så kan det hende jeg kommenterer ting når jeg ser hva som er rapportert inn”. At samme person mottar, og har mulighet til å sanksjonere på avvik er i henhold til sub-komponenten rettferdig kultur negativt, fordi det kan påvirke ansattes tillitt til disiplinærsystemet (Reason, 1997). I forbindelse med kommunikasjon med ledelsen belyser en respondent viktigheten av tillitt til disiplinærsystemet:

(jeg blir) rettferdig behandlet av de som jobber i HR kan du si. Det spørs da på butikksjefen da som regel. Han kan jo ha litt andre meninger og sånn.. Men HR og HMS de kan se på det mer som en byrde de også og rette på ting.

I følge sikkerhetssjef skal avvik som inntreffer i butikk følges opp den som er ansvarlig ute i butikk. Varehussjefen bekrefter denne praksisen. Butikksjef har ikke mulighet til å avskjedige

ansatte, men han har mulighet til å (ikke) forlenge midlertidig ansattes kontrakter. Sistnevnte kan tenke seg å fungere som en barriere for melding av avvik, siden varehussjef kan komme med reaksjoner basert på kontraktinngåelser. Sistnevnte var tilfelle i studien til Collinson (1999) hvor avvik og personskader resulterte i at midlertidig ansatte ikke fikk nye arbeidskontrakter. At varehussjef både mottar og behandler avvik kan dermed ha negativ innvirkning på rapporteringsviljen til ansatte.

Respondentene er generelt usikre på hvordan man får tilgang til den elektroniske avviksløsningen. Majoriteten henviser til papirversjonen, som ligger i kasse-området. En respondent forteller: ”det (avviksskjema) skal være noe på nett, men jeg vet ikke hvor jeg finner det”. Det indikerer byråkratiske trekk, fordi ansatte ikke virker til å bli trent og få opplæring i melding og rapportering av avvik (Westrum, 2004). Heller ikke varehussjefen virker til å være trent eller oppfordret til å rapportere mulige latente patogener. Han forteller: ”jeg henvender meg hvis det er ting jeg er usikker på.. så jeg sender ikke noe direkte informasjon oppover hvis jeg ikke har behov for det for å si det sånn”. Verneombudet vet ”omtrent” hvordan han finner det elektroniske avviksskjema, men under observasjon tok det en stund før vi sammen greide å lokalisere dette på datamaskinen i kasse-området.

IAEA (1991) trekker viderefremføring av informasjon og rapportering av arbeidsulykker/hendelser) som viktige elementer i sikkerhetskultur. Sistnevnte gjelder alle typer hendelser, også dokumentering og rapportering som ikke nødvendigvis er direkte sikkerhetsrelatert. I henhold til Macrae (2015) burde rapportering også innebefatte hendelser med positiv karakter fordi det bedrer læringsutvekslingen. I HMS håndbok fremkommer det forbedringsforslag og nesten ulykker skal meldes. Sistnevnte er åpenbart ikke internalisert eller manifestert i holdningene eller virkelighetsoppfatningen blant ansatte i butikk X, der respondenter ser på avvikssystemet som et verktøy for å utelukkende melde ulykker og større hendelser. En respondent sier: ”jeg har ikke hatt behov for å melde noen avvik, siden ingen har skadet seg alvorlig i løpet av de årene jeg har jobbet i butikken”. En annen respondent forteller: ”dem har jo tatt støvprøver her over tre uker i fjor, men jeg har ikke fått vite noen resultat. Du kjenner jo det når du går her. Du blir fryktelig tørst og når du spytter så er det grått”. Vedkommende har på tross av fysisk ubehag og mangel på informasjon fra ledelsen ikke meldt dette i avvikssystemet. En annen heltidsansatt forteller å ha kuttet seg på kniv for noen måneder siden og dette ble heller ikke meldt i det formelle avvikssystemet. Det indikerer at det er flere (uønskede) hendelser som ikke rapporteres.

Sikkerhetssjef sin forklaring kan også tolkes i retning av mangelfull rapportering: ”jeg vil tro at 80 % av avvikene jeg kommer til kunnskap om skjer gjennom revisjon og 20 % er meldt inn av ansatte.” Selv om forklaringen indikerer at organisasjonen aktivt kartlegger risiko og driver proaktivt sikkerhetsarbeid, kan det tyde på at mye informasjon ikke meldes oppover, eller stopper opp hos varehussjef (Hudson, 2007). Praksisen i butikk X virker dermed til å favorisere uformell rapportering og lokal læring, noe som kan resultere i ett filter som hindrer viktig informasjon i å nå høyere hierarkiske nivå (Macrae, 2015; Rossignol, 2015).

Forpliktelsen til avviksløsningen kan sies å være begrenset til rapportering av ulykker, (noen) nesten-ulykker og klare regelbrudd i samsvar med kravene i internkontrollforskriften (§ 5). Dette ligner på Hudson (2001a) sin forklaring av hvordan eksterne rammeverk legger føringer og *tvinger* selskaper til å tenke sikkerhet. Verneombudet spesifiserer bruken av rapporteringsløsningen: ”hvis det er en nesten ulykke så er det nok mange som ikke tenker at de skal sende inn avvik på det. Det må nok en ulykke til tror jeg”. Mangelfull forpliktelse til avviksløsningen kan sett opp mot funn i andre studier resultere i lokal fremfor institusjonell læring (Rossignol, 2015). Forpliktelsen til problemløsningsteknikker som elektronisk avviksløsning påvirker også i hvilken grad organisasjonen kan være proaktiv og kartlegge problemer før ulykker inntreffer (Hudson, 2001a; Parker et al., 2006). Det er viktig at slike hendelser og tilstander rapporteres fordi det kan være latente patogener som over tid kan resultere i uønskede hendelser og tap/skade hvis ikke tiltak iverksettes (Reason, 1997).

Ansatte virker generelt ikke å komme med initiativer til å forbedre sikkerheten på arbeidsplassen (IAEA, 1991). Selv om ansatte ikke blir ”skutt” ved sending av avvik, blir de åpenbart ikke trent til å rapportere. Sett mot arbeidsreglementet (artefakt) er det indikasjoner på at de lokale holdningene til rapportering er en manifestering av arbeidsreglementet, hvor ansatte oppfordres til å melde majoriteten av avvik til butikksjef. Mangel på trening og opplæring rundt avviksløsningen kan sies å bekrefte i form av artefakter. Eksempelvis står det i arbeidsreglement at arbeidstakeren skal ”vite at vi har elektronisk avvikssystem og HMS håndbok samt at alle butikker har hver sin HMS perm”. Respondentene vet stort sett at det eksisterer en nettbasert rapporteringsløsning, men svært få vet hvordan de finner den eller hvordan de faktisk melder avvik formelt.

Atferden rundt avviksrapportering virker til å ha likheter med funnene i forskningen til Rossignol (2015), i form av at måten avvikene har liten betydning, så lenge problemet blir løst. Samme holdning virker å stamme fra verdier på ledelsesnivå. HMS sjef beretter:

..dere kan registrere så mange avvik som dere vil, men jeg foreslår at dere går i dialog med butikksjefen først. Sånn at dere er ensforent med at dette faktisk er ett avvik da. Men så er det jo ikke sikkert at. Står det noe foran nødutgangen, så fjern det. Ikke gå opp på PCen og sett deg ned å registrer det avviket.

I lys av Rossignol (2015) sine funn kan det tyde på ‘‘negotiated drift’’ (Hommels et al., 2014b, i: Rossignol, 2015, s. 174), en pragmatisk kollektiv (hierarkisk) enighet og tilnærming om at ikke alle hendelser trenger å rapporteres formelt. Sistnevnte til tross for ambisiøse mål om at alle sikkerhetsrelaterte hendelser skal rapporteres formelt (Rossignol, 2015, s. 174), eller som organisasjonen selv skriver ’’alle ansatte skal melde fra om forhold og situasjoner som krever dette. Er du usikker på om saken er for liten til at den bør rapporteres, er det bedre å rapportere en gang for mye’’ (HMS håndbok). Selv om verdiene er uttrykt i HMS håndbok eksisterer det ikke belønningssystemer eller incentiver for å melde avvik, som det derimot eksisterer for god kundebehandling (Westrum, 1993; Collinson, 1999).

4.5.2 Rapportering og god sikkerhetskultur?

Indikasjoner på at avvik nærmest utelukkende meldes av ledelsen og verneombud tyder på mangler i informasjonsinnhentingssystemet, mer spesifikt innhenting av data fra arbeidsstyrken. I følge Reason (1997) er god sikkerhetskultur avhengig av vilje hos arbeidsstyrken til å rapportere. Organisatorisk forpliktelse til trening og praktisk opplæring i å melde avvik virker til å være svært begrenset, om ikke fraværende.

Svakheter i sikkerhetskulturen sees i form av at avvikssystemene finnes, men svært få avvik rapporteres og derfor fungerer avvikssystemet heller ikke tilfredsstillende (Hudson, 2014b). Sett i sammenheng med avvikenes karakter, hvor nærmest bare ulykker rapporteres, og at majoriteten av respondentene ikke kjenner til hvordan man rapporterer i det elektroniske systemet, er det naturlig å plassere organisasjonen under *reaktiv* kultur under avviksdelen i sikkerhetskultur (Hudson, 2001a, 2007). Rapporteringskulturen skiller seg i så måte fra andre aspekter av sikkerhetskulturen. Idéutveksling mellom avdelinger peker eksempelvis mot en generativ sikkerhetskultur (Westrum, 2004). Det er dermed sterke indikasjoner på at organisasjonen ikke har ’’intelligent and respectful wariness’’ (Reason, 1998, s. 302).

En ansatt forteller eksempelvis at han ’’ofte’’ er innblandet i nesten-ulykker men at det rapporteres, hvilket på mange måter understreker at det ikke eksisterer et klima for å melde nesten-ulykker. Det er derimot vanskelig å si noe om graden av uformell rapportering. Det eksisterer, som nevnt tidligere, indikasjoner på at de fleste typer avvik meldes på uformell

måte (Rossignol, 2015), mens større hendelser og avvik som personskader i stor grad meldes i det formelle systemet.

Rapportering i det formelle avvikssystemet virker samlet sett ikke til å være en (dypt) forankret verdi hos ansatte. Organisasjonen risikerer dermed å bare inneha bruddstykker av informasjonen organisasjonsmedlemmene samlet innehar og i lys av Turner (i: Pidgeon, 1997) legger det grunnlaget for at komplekse, vage og dynamiske problemer kan utvikle seg.

På den andre har organisasjonen i nyere tid sendt ut informasjon om avviksløsningen på lønnslippen til de ansatte og arbeidet med å implementere snarveier til elektronisk rapportering på datamaskiner i butikkene. Vecchio-Sadus og Griffiths (2004) trekker frem motivasjon og opplæring som faktorer for at ansatte skal fokusere på og prioritere sikkerhet. Prosessen med å motivere å lære opp de ansatte virker derimot til å være på et tidlig stadium, noe avvikstatistikken er farget av.

4.6 Oppsummering

I lys av Reason (1997, 1998) kan det virke som sikkerhetskulturen er i en prosess av forbedring, der små steg blir implementert. I et funksjonalistisk perspektiv er det derimot behov for økt grad av fysisk tilstedeværelse fra ledelsen. I lys av Reason (1997) er det også svakheter knyttet til administreringen og håndteringen av avvikssystemet, særlig knyttet til subkomponenten rettferdig kultur. Ledelsen virker derimot til å implementere og prioritere sikkerhet i større grad enn tidligere, men "the mood of the workforce" (Reason, 1998, s. 293) virker ikke å samsvare med hverken HMS eller sikkerhetsjefens sine ambisjoner eller organisasjonens artefakter/forfektete verdier. I henhold til Westrum (1993;2004) sin kategorisering peker mesteparten av trekkene i retning av god sikkerhetskultur, som vist i tabell 8 (Westrum, 2004, s. 23), hvor skrift som både er fet og i kursiv indikerer plasseringen til organisasjon X.

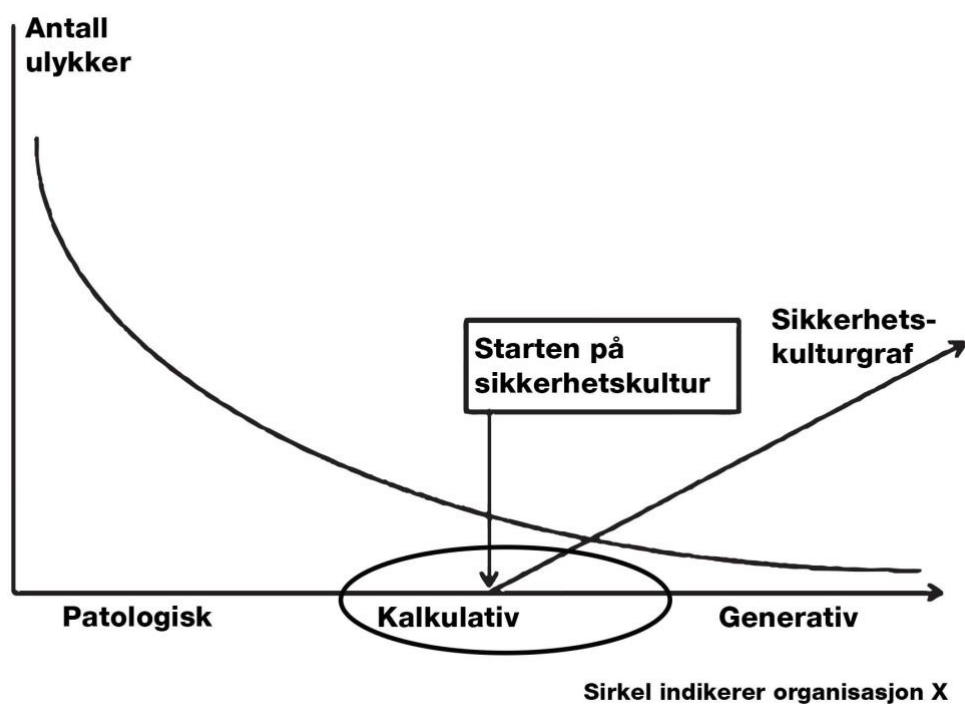
Tabell 8. Hvordan organisasjon X prosesserer informasjon.

Patologisk	Byråkratisk	Generativ
Lav grad av samarbeid	Middels grad av samarbeid	<i>Høy grad av samarbeid</i>
Budbringer skutt	<i>Budbringer neglisjert</i>	Budbringere trent
Ansvarsområder innsnevret	<i>Begrensede ansvarsområder</i>	Risiko og ansvar deles på tvers av organisasjonen
Engasjement utenfor egen avdeling blir sett ned på	Engasjement utenfor egen avdeling tolereres	<i>Engasjement utenfor egen avdeling oppfordres</i>
Feil → skyld	Feil → rettferdighet	<i>Feil → granskning</i>
Nye idéer → knuses	Nye idéer → sees på som problem	<i>Nye idéer → implementeres</i>

I lys av Hudson (2001a,b, 2007, 2014) og Parker et al. (2006) er det ingen tegn på patologiske kultur. Mangel på utveksling av sikkerhetsrelatert informasjon ovenfra og ned er et reaktivt trekk. Det samme kan sies om avvikssystemene som ikke fungerer tilfredsstillende og lokal arbeidspraksis hvor sikkerhet ikke virker å være førsteprioritet (Hudson, 2001a, 2001b, 2014b).

Indikasjoner på at prosedyrer bare blir lest en gang er et kalkulatativ trekk. Det samme er kalkuleringen av sikkerhet og at organisasjonen har etablert systemer for å håndtere farer. Selskapet virker til å ta sikkerhet seriøst, som også er en indikasjon på kalkulatativ sikkerhetskultur (Parker et al., 2006, Hudson, 2001a, 2001b).

Proaktive trekk kan sees i form av de overnevnte trekkene i tillegg til at informasjonsflyten ofte ender opp hos mellomleder (varehussjef), samt at organisasjonen innser at sikkerhet påvirker drift. Organisasjonens prosedyrer virker til å være etablert basert på et eksternt rammeverk, som *tvinger dem* til dette, noe som i følge Hudson (2001a) også er tegn på proaktiv kultur. Individuelle overbevisninger i butikk X virker til å henge etter ledelsen sine tanker og verdier vedrørende sikkerhet, også dette et tegn på proaktiv kultur som tilsier at organisasjonen ikke kan plasseres høyere enn proaktiv i den evolusjonære sikkerhetsmodellen. (Hudson, 2001a, 2007, 2014a). Basert på overnevnte trekk virker organisasjonen til å ligge et sted rundt, eller litt høyere enn kalkulatativ som illustrert i figur 7.



Figur 7. Organisasjon X sin plassering i den evolusjonære sikkerhetskulturmodellen.

5.0 Midlertidige ansatte

Fokuset vil nå flyttes over på midlertidig ansatte og deres (mulige) påvirkning på sikkerhetskulturen (forskningsspørsmål 2). Det vil si at *er* aspektet av sikkerhetskultur, som i følge Cooper (2002) kan sees i ansattes holdninger, overbevisninger og verdier vil være mer sentralt enn i forrige kapittel. I praksis betyr det at fenomenet sikkerhetskultur i stor grad undersøkes fra respondentens synspunkt(er) (Livari, 2002).

5.1 Lokal arbeidspraksis

IAEA (1991) mener effektiv sikkerhetskultur i individer kan sees i form av *spørrende holdning, forsiktig tilnærming* og *kommunikasjon* (IAEA, 1991, s 12). Under observasjon var det ved første øyekast indikasjoner på at de midlertidige ansatte i større grad enn heltidsansatte forpliktet seg til sikkerhet i form av overholdelse av prosedyrer vedrørende vernesko (tabell 7). Majoriteten av ansatte som brukte vernesko var midlertidig ansatte, hvilket er en indikator på en streng og forsiktig tilnærming. På den andre siden kan bruk av vernesko skyldtes flere ting, ikke bare forpliktelse.

Det er flere indikasjoner på at ansatte generelt ikke praktiserer en streng og forsiktig tilnærming og *føre var holdning* vedrørende truck-kjøring. En respondent forteller at flere ansatte ”henger på truckene”, men han har forståelse for dette: ”det er jo trelastavdelingen, så det er lov å være litt bajas”. En annen heltidsansatt sier at han forsøker å kjøre truck på en forsvarlig måte, men noen ganger må si til seg selv ”shit, det gikk bra”. Flere respondenter beskriver noe av det samme, nemlig at de må nedprioritere sikkerhet, eller ta snarveier for å kunne betjene og veilede kunder. Dette ble også tydelig under observasjon.

Et vanlig ”dilemma” kan sies å henge sammen med kundeflyt. Til tider var det ekstra stor kundepågang, hvilket krever prioritering og effektiv kundebehandling. En kunde ønsket eksempelvis å få kjørt en pall med gipsplater med truck inn i lastebilen sin. Dette er noe som gjøres av og til av de ansatte og blir sett på som ”god kundeservice” (respondent) fordi kunden selv slipper å bære platene enkeltvis. Måten det ble gjort på var å løfte pallen opp med truck, før kunden rygget lastebilen bakover. Til tross for det som må ha vært dårlig sikt, og mye kunder i butikken ble det rettfærdiggjort og sett på som god praksis av den (midlertidig) ansatte. Marginen på hver side av lastebilen kan estimeres til rundt en meter og det gikk kunder mellom lastebilen og pallene rundt. Det er rimelig å anta at en ulykke ville hatt stort

skadepotensial. Under intervju tok jeg opp hendelsen med en erfaren heltidsansatt i samme avdeling, som forklarte:

fin måte å gjøre det på. Det er faktisk den sikreste måten. Smart måte. Det gjør vi ofte. Det er den sikreste måten. Ellers må vi bruke to trucker. Det ser litt rart ut, men det er en veldig fin måte å gjøre det på.

Reason (1998, s. 294) beskriver verdier som ”hva som er viktig”, mens Westrum (1993) ser verdier i lys av individers tanker og væremåte. Basert på overnevnte praksis støttes verdien om effektiv kundebehandling fullt ut. Uten å kunne si det helt sikkert tror jeg at noen som hadde utfordret denne praksisen ville blitt sett på som rar, om ikke ”gal” (Schein, 2010, s. 23) nettopp fordi det blir sett på som eneste måten å gjøre det på. Arbeidspraksisen og legitimeringen i etterkant peker i retning av at praksisen er dypt forankret i (sub)kulturen. Sikkerhet virker ikke i den sammenheng å være en integrert del av operativ praksis (Hudson, 2007) og i strid med arbeidsreglementet der ”alt inventar, utstyr, maskiner, verktøy, varer etc. må behandles med forsiktighet”.

Noe motsigende overnevnte praksis er indikasjonene på at både heltid og midlertidig ansatte virker til å praktisere holdningen ”har jeg den rette kunnskapen til å gjennomføre oppgaven?” (IAEA, 1991, s. 13) vedrørende truck-kjøring. Eksempelvis har kjøring av truck uten sertifikat opphørt etter at nåværende varehussjef ble kjent med praksisen. Det samme gjelder gammel praksis rundt varefylling i høyden, der ansatte tidligere ble kjørt opp i reolhøydene på truckgaflene. De har nå begynt å bruke et eget bur for dette, grunnet ”x (verneombudets) fokus på dette.. før var det ikke så nøye” (respondent). Ansattes individuelle forpliktelse til sikkerhet i nyere tid kan sies å være formet av varehussjefen og til dels verneombudet sine holdninger og fokus på regelbrudd. Således eksisterer det indikasjoner på at både heltidsansatte og midlertidig ansatte har en mer *streng og forsiktig* tilnærming til arbeidet enn tidligere.

Likevel indikerer enkelte respondenter at midlertidig ansatte har en tendens til å være mer ”cowboys” (Reason, 1997, s. 212) enn heltidsansatte. En respondent forteller:

ekstrahjelpene er gjerne veldig stille og forsiktige til å begynne med, så blir dem litt husvarme, og da tar det av litt. Fordi det er gjerne yngre folk. Da skal dem vise at de ikke trener stige, ikke trenger gardintrapp. Løfte seg opp med gaflene på trucken. Da sier vi heltid ifra.

Sees forklaringen i kontekst av den heltidsansatte sin legitimering av uforsiktig atferd med truck er derimot grad av ”cowboy” tendenser hos midlertidig ansatte versus heltidsansatte noe mer usikker. Det virker til å være holdninger hos begge grupper som støtter oppunder risikabel arbeidspraksis.

En midlertidig ansatt forteller derimot at det er mindre frie tøyler dersom sjefen eller heltidsansatte er tilstede, enn dersom de kun er ekstrahjelper. Samtidig er friheten begrenset siden det som regel alltid: ”finnes kall det en voksen, eller heltidsansatt der” (midlertidig ansatt). Denne forklaringen sett i lys av respondentforklaringen til heltidsansatte vedrørende *husvarme* ekstrahjelper kan i likhet med funnene til Clarke (2003) indikere at de delte sikkerhetsholdninger og atferds normer påvirkes negativt ved økt andel midlertidig ansatte. Midlertidig ansatte virker heller ikke til å kjenne til prosedyrer i samme grad som heltidsansatte. De benytter i stor grad heltidsansatte (særlig i trelastavdelingen) som kilde til informasjon fordi de ikke kjenner til, eller har glemt prosedyrer. Sistnevnte ble tydelig under observasjon i kasseområdet hvor midlertidig ansatte ofte henvendte seg til heltidsansatte grunnet usikkerhet rundt rutinene. I likhet med funnene i forskningsprosjektet til Luria og Yagi (2010) er det altså indikasjoner på at midlertidig ansatte fokuserer på det individuelle nivå som en kilde til persepsjon.

5.3 Holdning til ledelsens forpliktelse og felles persepsjon av betydningen sikkerhet(?)

IAEA (2002) kategoriserer jobbtilfredshet som en indikator på sikkerhetskultur på artefaktnivå. Beard og Edwards (1995) argumenterer for at midlertidig arbeid karakteriseres av lav grad av kontroll som igjen leder til lav grad av organisatorisk forpliktelse og jobb tilfredshet. Samtlige respondenter i butikk X forteller derimot at de er tilfreds med egen jobb. HMS sjef belyser situasjonen noe av tematikken rundt dette:

mange vil ikke vil ha en fast kontrakt. De vil ha fleksibiliteten til å si nei. Når du kommer inn i en fast kontrakt så kan du jo da ikke si nei.. Så jeg tror at de som har en tittel som ekstrahjelp, men som jobber til tider faste vakter da, er like inkludert som de andre.

Basert på tidligere forskning (Clarke, 2003) er det dermed noe overraskende at en midlertidig ansatt uttrykker mest tilfredshet over egen stilling, mens en heltidsansatt uttrykker minst tilfredshet. Den midlertidig ansatte forteller blant annet at han ”lærer mye hver dag og trives kjempegodt”. Respondenten forteller at det ”ikke er noe problem ” å kombinere jobben i butikk X med annen jobb, fordi varehussjefen tar høyde for dette ved utarbeidelse av

timelister. Det skal sies at mange av de midlertidig ansatte arbeider som lærlinger i bygg og anlegg bransjen, og enkelte kun ønsker midlertidig kontrakt i henhold til forklaringen til HMS sjef. En del midlertidig ansatte trekker frem at de både lærer om produkter og tjener penger på noe de interesserer seg for. En respondent belyser dette:

jeg har fått innblikk av hva materialer koster, hvor mye de er verdt. I tillegg til at jeg har fått en helt annen forståelse av løsninger, hvilke materialer jeg kan bruke på hva. Så det har hjulpet meg i den andre jobben.

Respondentene er generelt fornøyd med ledelsens forpliktelse til sikkerhet, men det finnes noen unntak og forskjeller mellom heltidsansatte og midlertidig ansatte. I forbindelse med innkjøp av utstyr forteller en heltidsansatt: ”må mase litt da, men sånn tror jeg egentlig det er overalt, hvis du skal gjøre sånne ting. Tipper sikkerhet aldri er første prioritet noe sted”. Heltidene er stort sett fornøyd med introduksjons og grunnopplæringen til organisasjonen. På den andre siden antyder flere midlertidig ansatte at ledelsen ikke er forpliktet til trening og opplæring i startfasen av opplæringen. En midlertidig ansatt utdyper:

hadde jo på en måte ingen opplæring da... jeg ble liksom bare sendt ut, så skulle jeg bare kunne (det). Det virket nesten som det ble forventet at jeg kunne bruke kassa og sånne ting. Så det kunne de kanskje hatt noen kurs eller opplæring..
Jeg lærte jo bare fordi jeg prøvde.

Heltidsansatte virker til å ha en viktig rolle i forbindelse med opplæring og problemløsning i butikken, noe som virker til å henge sammen med den manglende teoretisk/introduksjons opplæring. En heltidsansatt utdyper: ”opplæring av nyansatte? det er det vi som gjør ja, så det blir en jobb for oss”.

En midlertidig ansatt meddeler at det ikke finnes vernesko i hans størrelse og at varehussjef derfor skal bestille nye. Prosessen har i følge respondenten tatt lang tid og varehussjef skal to uker før observasjonstidspunkt ha fortalt at han ”skulle se på dette”(respondent). Fokuset på ”hva som er viktig” kan som nevnt si noe om verdiene til ledelsen og dette kan forplante seg nedover i organisasjonen (Schein, 2010). Organisasjoners hverdag i følge Schein (2010) kjennetegnet av ekstern adaptasjon og intern integrasjon ut ifra problemer de møter. Det virker som andre områder enn sikkerhet er mer pressende og viktig for ledelsen og det uttrykkes i holdningen til midlertidig ansatte som evaluerer/beskriver ledelsens forpliktelse mer negativt enn heltidsansatte (Schein, 2010).

Samtidig uttrykker noen heltidsansatte misnøye med deler av ledelsen sin forpliktelse: ”jeg syntes det er for lite og for dårlige kurs. Har vært på en del kurs, men syntes de har vært helt elendig, så jeg har sagt at jeg ikke behøver” (heltidsansatt). Respondenten refererer i denne sammenheng til organisasjonens videreopplæringsprogram, herunder produktkurs. Både heltid og deltid er derimot fornøyd med andre deler av opplæringen, herunder elementer som praktisk opplæring, ranskurs og brannopplæring.

Basert på overnevnte respondentforklaringer kan det sies å eksistere likheter med funnene til Cheyne (et al., 1998) som fant ut at midlertidige ansatte så mer negativt på organisasjonens forpliktelse til sikkerhet enn heltidsansatte. Både midlertidig og heltidsansatte er som nevnt misfornøyd med deler av treningen og opplæringen. Misnøyen er riktignok rettet mot ulike elementer. Introduksjonskurset handler om å gi en systematisk innføring i forholdene i organisasjonen, samt e-læringskurs. Herunder opplæring som omhandler sikkerhet, rutiner og organisasjonens verdigrunnlag. I lys av sikkerhetskultur er det mer kritisk at ansatte føler ledelsen er organisatorisk forpliktet knyttet til denne delen av opplæringen, siden det i større grad viser forpliktelse til sikkerhet. Det kan dermed tolkes dit hen at midlertidig ansatte er mindre fornøyd med ledelsen sin forpliktelse til sikkerhetsopplæringen enn heltidsansatte. I den funksjonalistiske tilnærmingen er det viktig, nettopp fordi det indikerer *hva som er viktig* som igjen former atferden til ansatte (Reason, 1998; Schein, 2010). Med andre ord vil negativ evaluering av ledelsen sin forpliktelse til sikkerhet kunne påvirke sikkerhetsholdningene til ansatte negativt. De ansatte sine holdninger vil forme atferden og sannsynligheten for regelbrudd og uhell (Mearns & Flin, 1995).

Kunnskap om mulige farer er også med på å danne grunnlaget for holdninger til risiko (Mearns & Flin, 1995). Et sentralt poeng i risikopersepsjonsprosessen er at bevisstheten rundt risiko kan føre til mer varsomhet i arbeidet og mindre sannsynlighet for ulykker (Mearns & Flin, 1995). Heltidsansatte beskriver generelt egen arbeidsplass mer farlig/risikofull enn midlertidig ansatte. En midlertidig ansatt mener for eksempel det er mer risikofyllt ”å kjøre bil til jobben enn å være på jobb”. Uten å ta det sitatet for bokstavelig, peker det sammen med andre respondentforklaringer på at midlertidig ansatte ser på arbeidsplassen som mer trygg enn heltidsansatte, da de beskriver færre risikoelementer. En annen midlertidig ansatt forteller at det ikke er ”mer risiko i trelast enn butikk, det er akkurat samme.. Alt har en risiko, men den er veldig liten der hvor jeg jobber. I bygg sånn generelt”. En annen deler sitt syn på risiko og sikkerhet på arbeidsplassen: “risiko på (anonymisert) er ganske lav, nå var jeg uheldig og kappet meg i hånda, men ellers skjer det ikke så mye.”.

En heltidsansatt forklarer derimot at det er ”mange ting å skade seg på i varehuset.. det er absolutt mange ting å skade seg på her”. En annen heltidsansatt underbygger dette ”jo, det er jo ett element av risiko da.. Det er jo mye tunge varer og mye som kan gå gærnt”. Flere heltider nevner risikoelementer som ingen midlertidig ansatte nevner, men ikke omvendt. For eksempel forteller en heltid: ”den største risikoen vår er jo støvplager og den (risikoen) er veldig stor”.

Reason (1997) mener det er essensielt at førstelinjepersonellet har evner til å kartlegge og oppfatte farer, fordi det bidrar til trygg og sikker atferd. Basert på respondentens beskrivelser av risikoobjekter virker det altså som om midlertidig ansatte påvirker sikkerhetskulturen negativt i form av at de ikke er klar over/beskriver like mange farer som heltidsansatte. I lys av Mearns og Flin (1995) er det naturlig å tro at det kan henge sammen med erfaringer og kanskje trening, som samlet utgjør kunnskap.

5.2 Tillit og samarbeid

Clarke (2003) peker mot at midlertidig ansatte eroderer tilliten mellom heltidsansatte. Respondentene i butikk X beskriver samarbeidet med kollegaer som veldig bra. En respondent (heltidsansatt) forklarer på sin side at samarbeidet ”har vært bedre, men det er fordi det har vært for mye gjennomtrekk. Du får ikke den kjemien som viss du jobber en stund sammen”. Vedkommende forklarer at det kan være vanskelig å forstå deler av sjargongen som brukes av de yngre (midlertidig) ansatte.

Overnevnte respondentforklaring kan indikere en viss negativ innvirkning på samarbeid og tillitsforhold, men det virker til å være balansert sett mot heltidsansatte. En respondent forteller at det har vært problemer med dårlige holdninger hos to-tre heltidsansatte som har sluttet i nyere tid. Basert på observasjon og intervjuer tyder lite på at midlertidig ansatte har en negativ påvirkning på tillitsforholdet i organisasjonen. I organisasjoner med mye tillitt er det i følge Westrum (2014) også mye samarbeid.

Gode tillitsforhold og samarbeid gjør at problemer blir forstått på en bedre måte og øker konsultasjonen når uvanlige hendelser oppstår (Westrum, 2004). En midlertidig ansatt forteller i den sammenheng:

når det (samarbeid) trengs er det veldig bra, sånn som i går fylte vi på en del i reolen og sånn. enten får du en som er veldig rutinert på samme lag, som X

(anonymisert) og da fikk vi noen oppgaver som jeg måtte gjøre ferdig. Da fikk jeg med meg X (anonymisert) som hjalp meg i å gjøre ferdig løsningen.

Reason (1997) mener en positiv sikkerhetskultur er avhengig av kommunikasjon som bygger på gjensidige tillitsforhold. Samtlige respondenter forteller at de har tillitt til at andre jobber på en sikker måte og underbygger det gode tillitsforholdet indikert i form av høy grad av samarbeid (Taylor & Thomas, 2003; Hale, 2000).

5.3 Usikkerhet knyttet til formell rapportering

Selv om flere kommunikasjonskanaler mellom ledelse og ansatte peker i retning av åpenhet og god sikkerhetskultur (IAEA, 2002, Westrum, 2004) kan ikke det samme sies om kvantitet i rapporteringen. Det er usikkert i hvilken grad midlertidig/heltidsansatte har sendt inn avvik, fordi alle avvikene er registrert elektronisk. Det betyr at avvik sendt inn av ansatte i papirform blir registrert elektronisk av varehussjef. Ut i fra respondentens egne forklaringer er det derimot meget sterke indikasjoner på at det ikke eksisterer en rapporteringskultur, siden ingen respondenter utenom verneombud og varehussjef på egenhånd har registrert avvik. Av samme grunn er det naturlig å anta minimale forskjeller på rapporteringsfrekvens hos midlertidig og heltidsansatte.

Lav rapporteringsfrekvens kan henge sammen med at hverken heltid eller midlertid ansatte virker å ha opplæring i eller motiveres til å rapportere (Westrum, 2004). I den sammenhengen er det ikke indikasjoner på forskjeller i pro-rolle atferd mellom midlertidig og heltids/deltidsansatte (Clarke, 2003). En midlertidig ansatt sitt svar på om hvordan han ville meldt avvik er på mange måter beskrivende for mange av ansatte: ”da ville jeg tenkt at man går via sjefen. Jeg vet ikke om det ligger noe annet sted, sånn tilgjengelig for alle”. Heltider virker generelt til å kjenne til løsningen i større grad enn midlertidig ansatte. En heltidsansatt forteller: ”jeg vet at det ligger noe på PCen et sted, men er ikke helt sikker på hvor. Har aldri brukt det”.

Indikasjoner i form av innrapporterte avvik peker i retning av at det ikke er store forskjeller mellom midlertidig ansatte og heltidsansatte, da det nærmest utelukkende er førstelinjeledere og verneombud som rapporterer i avvikssystemet (Hudson, 2001a). Midlertidig ansattes innvirkning på rapporteringskulturen er dermed åpen for diskusjon. Karakteriseres varehussjef, assisterende varehussjef, verneombud og ansatte i administrasjonen som heltidsansatte så har midlertidig ansatte svært negativ innvirkning på rapporteringskulturen enn dersom de karakteriseres som en separat gruppe. Likevel innehar nevnte individer roller

som skiller seg fra andre heltidsansatte. Underrapportering sees dermed i like stor grad hos heltidsansatte (uten leder eller verneombudsansvar) og midlertidig ansatte.

Flere midlertidige ansatte forteller at de aldri/sjeldent har hatt mulighet til å delta på personalmøtene, blant annet på grunn av studier eller annen jobb. Personal møtene er en av få arenaer hvor sikkerhet, herunder også avvikssystemet tas opp. Det faktum at mange midlertidig ansatte ofte jobber kveld eller ettermiddager resulterer i at de sjeldent deltar på morgenmøtene. En heltidsansatt påpeker: ”jeg føler at i hvert fall hos oss, så er det bra opplæring hvis man vil være med på det kan du si..” Midlertidig ansatte har ofte mindre tid til å sette av til kurs og møter, så jeg er ganske sikker på at heltidsansatte har bedre tilgang til opplæring”. En midlertidig ansatt forteller at han jobber ca. en gang i uka og har jobbet i butikk X i nesten et år. Han har aldri deltatt på morgenmøter eller personalmøter. Dette skiller seg fra heltidsansatte, hvor samtlige forteller å ha deltatt på morgenmøter, og flere forteller at de deltar ukentlig på disse. Det kan, i likhet med funnene til Samant (2014) tyde på at midlertidig ansatte har dårligere tilgang til HMS opplæring på visse områder.

6. Oppsummering og Konklusjon

Den generelle sikkerhetskulturen har trekk som indikerer både god og dårlig sikkerhetskultur. Hovedvekten av indikatorene peker i retning av kalkulativ (på grensen til proaktiv) kultur og en blanding av byråkratisk og generativ sikkerhetskultur. I henhold til Hudson (2007) betyr det at sikkerhetskulturen ikke er, eller er på grensen til å være tilfredsstillende og inkludert som en del av organisasjonskulturen. I henhold til Westrum (1993, 2004) peker de fleste trekk i retning av god sikkerhetskultur. Til tross for positive sikkerhetskulturtrekk som samarbeid og tillit, trekker elementer innenfor forpliktelse og rapportering ned sikkerhetskulturen.

Rapporteringskulturen er spesielt negativ, i form av manglende nedenfra og opp rapportering, samt strukturering av avvikshåndteringen. Det er negativt siden bevisstheten, eller *intelligensen* i organisasjonen avhenger av at de er proaktive og tar lærdom i en kontinuerlig prosess, sentrert rundt et fungerende informasjonsinnhentingsystem (Reason, 1997, 1998). Samtidig er det vanskelig å konkretisere sikkerhetskulturen mer spesifikt, fordi sikkerhetskulturen er ”far more than the sum of its component parts” Reason, (1997, s. 220). På den andre siden virker de til å være en positiv dreining både hos varehussjef og regionledelse når det kommer til holdninger og arbeidspraksis knyttet til HMS. Varehussjef har eksempelvis stadfestet grensen mellom akseptabel og ikke-akseptabel atferd vedrørende truck kjøring, noe som har resultert i færre regelbrudd. På tross av mangelfull

ressursallokering på enkelte områder har det blitt satt av mye ressurser de siste årene for å arbeide proaktivt med sikkerhet og HMS og implementering og bedring av tilgangen til butikkens avviksløsning ble gjort i perioden rundt observasjon i butikk.

Selv om midlertidig ansatte påvirker sikkerhetskulturen negativt i form av lav grad av rapportering, gjelder dette i stor grad også heltidsansatte. Midlertidig ansatte påvirker sikkerhetskulturen positivt på enkelte områder. Eksempelvis viser de midlertidig ansatte stor individuell forpliktelse i bruk av vernesko og det er ingen indikasjoner på at de er mindre tilfreds med egen jobb enn heltidsansatte, tvert i mot. Både heltidsansatte og midlertidig ansatte evaluerer ledelsen sin forpliktelse til sikkerhet positivt og negativt på forskjellige områder. Midlertidig ansatte evaluerer derimot ledelsens forpliktelse mer negativt når det kommer til opplæring i startfasen av ansettelse, mens heltidsansatte uttrykker mer misnøye til opplæring vedrørende salg og produktkunnskaper. Det er indikasjoner på at midlertidig ansatte påvirker sikkerhetsholdningene negativt, spesielt dersom andelen midlertidig ansatte sett opp mot heltidsansatte øker. Sistnevnte sett opp mot risikotaking, der heltidsansatte sin praktisering av internjustis bidrar til mindre risikofylt atferd.

I perioder med mye kunder er det indikasjoner på at sikkerhet nedprioriteres og de ansatte har en mindre streng og forsiktig tilnærming til arbeidet. Det som virker å være organisasjonens dypest forankrede verdi ”kundefokus” (delvis endret) prioriteres dermed foran andre verdier i organisasjonens *verdispekter*. Sikkerhet eksisterer på papiret som en forfeftet verdi, men fungerer som nettopp det. Verdien virker dermed ikke til å ha gjennomgått transformasjonen til grunnleggende underliggende antagelse og praksisen i varehuset er basert på lokale tilpasninger der prosedyrer i liten grad brukes aktivt. På mange måter lik sjømannskodeksen, eller den uformelle arbeidsmodellen beskrevet av Antonsen (2009a).

6.1 Refleksjoner

Fremgangsmåten i oppgaven har hvert forankret på teoretiske indikatorer basert på teorier og begreper knyttet til et knippe anerkjente sikkerhetskultur teoretikere. Jeg gikk inn med en tro om at sikkerhetskulturen og mulig påvirkning fra sub-grupper dermed skulle kunne presenteres og tolkes på en oversiktlig og klar måte. Det viste seg derimot å være langt fra sannheten, og den røde tråden ble mindre rød enn jeg hadde forestilt meg. Oppgaven kan for leseren fremstå som noe fragmentert, noe jeg har full forståelse for.

Det er liten tvil om at anonymiseringen av organisasjonen har gjort det vanskelig å fremstille og drøfte empirien og det har i mine øyne muligens påvirket noe av kvaliteten til oppgaven.

Eksempelvis har det vært vanskelig å argumentere for valget av regioninndeling fremfor nasjonale ledelsesnivå og det har vært vanskelig å fremstille organisasjonens verdier og tolke disse på en oversiktlig måte uten at det går utover anonymiseringen av organisasjonen. Fragmenteringen kan også skyldes at oppgaven ble angrepet basert på et flytende skille mellom fortolkende og funksjonalistisk tilnærming til sikkerhetskultur. Glendon og Stanton (2000) mener at måling av sikkerhetskultur kan tilpasses etter hvilken definisjon av fenomenet man benytter. Mange andre masteroppgaver og studier tar utgangspunkt i en tilnærming, men basert på Reason (1997) sin definisjon av begrepet følte jeg at noe annet et flytende skille mellom tilnærmingene ville blitt feil. Dermed kan eksempelvis fremstillingen av sikkerhetskulturen i organisasjon X som vist i den evolusjonære sikkerhetsmodellen (figur 7) by på diskusjoner i henhold til den fortolkende tilnærmingen der det åpnes opp for muligheten til en differensiert sikkerhetskultur i organisasjonen (Lingard et al., 2014). Med andre ord, mine indikasjoner på sikkerhetskultur i deler av organisasjonen samsvarer ikke nødvendigvis med sikkerhetskulturen i resten av organisasjonen i lys av den fortolkende tilnærmingen til fenomenet.

Det skal sies at det teoretiske rammeverket er forankret i industrier som oljenæringen og High Reliability Organizations, som kjennetegnes av at de er komplekse og opererer i svært teknologiske omgivelser med stort potensial for ulykker (La Porte & Consolini, 1991). Overførbarhet til varehandelen kan dermed diskuteres. Det betyr at sikkerhetskulturen indirekte har blitt sammenlignet med industrier som er langt mer komplekse og sannsynligvis ulykkes- og katastrofeutsatte. Det kan igjen bety at fremstillingen blir noe mer negativ enn dersom rammeverket hadde vært direkte tilpasset varehandelen.

Basert på oppgavens begrensinger i form av tid og ord tilgjengelig har jeg dermed kun bare gitt et bilde av et av de mest komplekse og debatterte begrepene innenfor sosialvitenskapelig forskning (Antonsen, 2009a). Sikkerhetskulturen beskrevet i denne studien kan sannsynligvis ikke bli sett på som virkeligheten. Min observasjon i butikk har vært begrenset i tid og tilfeldigheter kan ha spilt en stor rolle i observasjonsdataene. På den andre siden vil jeg tro at beskrivelsen av de formelle strukturene, teknikkene og problemløsningsmetodene og dermed ”har” aspektet i sikkerhetskultur er relativt nærme virkeligheten.

Jeg håper at studien kan inspirere andre til å undersøke sikkerhetskultur utenfor i andre bransjer enn de som i dag dominerer dagens forskning.

6.2 Videre forskning

Denne oppgaven har vært begrenset både i form av teorigrunnlag og empiri. Oppgaven har sannsynligvis kun gitt ett innblikk i den overordnende sikkerhetskulturen i (bygge)varehandelen. Det kunne vært interessant å se mer spesifikt på enkelte aspekter av sikkerhetskultur, for eksempel persepsjon eller kommunikasjon. Hovedfunnene i denne oppgaven er blant annet at midlertidige ansatte virker til å ha et gjensidig tillitsforhold både seg i mellom, mellom deltid/heltidsansatte og til førstelinje-ledelsen. Dette peker i mot funnene til Clarke (2003) som indikerer at midlertidig ansatte eroderer tilliten til heltidsansatte. Der er rimelig å anta at det kan henge sammen med at mange midlertidig ansatte i butikk X har personlig interesse av egen jobb og er frivillig ansatt i midlertidige stillinger (Clarke, 2003).

Det kunne vært interessant å se på andre aspekter av fenomenet sikkerhetskultur innenfor samme bransje der det ikke eksisterer lærlinger i like stor grad, eksempelvis matbutikker. Her er det rimelig å anta at det er generelt lavere grad av jobbtilfredshet som kan påvirke holdninger og forpliktelse til sikkerhet i større grad. En annen mulighet for videre forskning kunne vært å supplere med skriftlig spørreundersøkelse slik at man kan få en enda bredere forståelse av sikkerhetskulturen i byggevarehandelen (Kaplan et al., 1993).

Litteraturliste

- Alasuutari, P. (2000). *Researching culture*. (2. Utg.). London: Sage.
- Antonsen, S. (2009A). *Safety culture: theory, methods and improvement*. (1. Utg.). Farnham: Ashgate
- Antonsen, S. (2009b). Safety Culture Assessment: A Mission Impossible?. *Journal Of Contingencies And Crisis Management*, 17(4), 242-254.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00585.x>
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologiforening*, 50, 328-329. Hentet fra:
<http://traumebevisst.no/program/romforalle/filer/Organisasjonskultur.pdf>
- Beard, K., & Edwards, J. (1995). Employees at risk: Contingent work and the psychological experience of contingent workers. *Journal Of Organizational Behavior*, (109), 1-12. Hentet fra: <https://search.proquest.com/docview/228913315?pq-origsite=gscholar>
- Beck, U., & Nielsen, T. (1997). *Risiko og frihet* (1. Utg.). Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Berg, B. & Lune, H. (2014). *Qualitative research methods for the social sciences*. (8. Utg.). Harlow: Pearson
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research*. (2. Utg.). Cambridge: Polity Press.
- Burns, C., Mearns, K., & McGeorge, P. (2006). Explicit and Implicit Trust Within Safety Culture. *Risk Analysis*, 26(5), 1139-1150. doi: 10.1111/j.1539-6924.2006.00821.x
- Cheyne, A., Cox, S., Oliver, A. & Tomas, J. (1998). Safety Culture: The Prediction of Commitment to Safety in the Manufacturing Industry. *British Journal Of Management*, 9(s1), 3-11. doi: 10.1111/1467-8551.9.s1.2
- Christensen, J., O., Johannessen, H. A., Nordby, K.C. & Sterud, T. (2014). *Midlertidige ansettelsesformer og helse. En kunnskapsoversikt*. (ISSN nr. 1502-0932). Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt. Hentet fra:
<https://www.brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2411014>
- Clarke, S. (2003). The contemporary workforce. *Personnel Review*, 32(1), 40-57. Hentet fra: <http://dx.doi.org/10.1108/00483480310454718>
- Collinson, D. (1999). `Surviving the Rigs': Safety and Surveillance on North Sea Oil Installations. *Organization Studies*, 20(4), 579-589. Hentet fra: <http://dx.doi.org/10.1177/0170840699204003>
- Conchie, S., Donald, I., & Taylor, P. (2006). Trust: Missing Piece(s) in the Safety Puzzle. *Risk Analysis*, 26(5), 1097-1104. doi: 10.1111/j.1539-6924.2006.00818.x
- Cooper Ph.D., M. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety Science*, [online] 36(2), 111-136. Hentet fra: https://ac.els-cdn.com/S0925753500000357/1-s2.0-S0925753500000357-main.pdf?_tid=65660a73-a3c0-4ef4-a42b-f5e3c18e6234&acdnat=1524224652_de55893adf94b7134fbc5cfe549d5c6

- Cooper, D. (2002). Safety Culture: A model for understanding & quantifying a difficult concept. *Professional Safety*, 47(6), 31-34. Hentet fra: <https://search.proquest.com/docview/200388064/abstract/924DBD0F09884B38PQ/1?accountid=17260>
- Demers, C. (2008). *Organizational Change Theories A Synthesis..* 1. utg. [ebok] Hentet fra: https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/15521_Chapter_5.pdf
- Dooley, L. M. (2002). Case study research and theory building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3). Hentet fra: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422302043007>
- Douglas, M., & Wildavsky, A. (1983). *Risk and culture*. London: University of California Press
- 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.) Oslo: Cappelen Damm.
- Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon* (2. Utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P., & Bryden, R. (2000). Measuring safety climate: identifying the common features. *Safety Science*, 34(1-3), 177-192. doi: 10.1016/s0925-7535(00)00012-6
- Glendon, A., & Stanton, N. (2000). Perspectives on safety culture. *Safety Science*, 34(1-3), 193-214. Hentet fra: [https://dx.doi.org/10.1016/s0925-7535\(00\)00013-8](https://dx.doi.org/10.1016/s0925-7535(00)00013-8)
- Guldenmund, F. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science*, 34(1-3), 215-257. Hentet fra: [http://dx.doi.org/10.1016/s0925-7535\(00\)00014-x](http://dx.doi.org/10.1016/s0925-7535(00)00014-x)
- Guldenmund, F. (2010). *Understanding and Exploring Safety Culture* (1. Utg.). Oisterviehw: Uitgeverij BOXPress. Hentet fra: https://www.researchgate.net/publication/40901518_Understanding_and_Exploring_Safety_Culture
- Hale, A.R., (2000). Editorial: culture's confusions. *Safety Science* 34, 1–14. Hentet fra: <http://158.132.155.107/posh97/private/culture/culture-confusion-Editorial.pdf>
- Haugan, B. (2017, 21. April) Hauglie går til motangrep på Støre: ikke flere midlertidige ansatte. *Verdens Gang*. Hentet fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/arbeidsliv/hauglie-til-motangrep-paa-stoere-ikke-flere-midlertidig-ansatte/a/23978379/>
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations*. Hentet fra: <http://testrain.info/download/Software%20of%20mind.pdf>
- Hudson, P. (2001a). Safety Management and Safety Culture The Long, Hard and Winding Road. Hentet fra: <http://www.caa.lv/upload/userfiles/files/SMS/Read%20first%20quick%20overview/Hudson%20Long%20Hard%20Winding%20Road.pdf>

- Hudson, P. (2001b). *The Human Factor in System Reliability Is Human Performance Predictable?: Safety Culture Theory and Practice*. Hentet fra: <https://pdfs.semanticscholar.org/c8d1/93c6165a3fa413b0904254624a6b6f86ae67.pdf>
- Hudson, P. (2007). Implementing a safety culture in a major multi-national. *Safety Science*, 45(6), 697-722. Hentet fra: <https://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2007.04.005>
- Hudson, P. (2014a, 12. Oktober). *Safety culture and leadership by Professor Patrick Hudson* [Broadcast]. Nederland: Safe Work Australia.
- Hudson, P. (2014b, 6. Oktober). *Moving up the culture ladder*. [Broadcast]. Nederland: Safe Work Australia
- HSE (n.d.). Common topics: common topics 4: Safety Culture. Hentet fra: <http://www.hse.gov.uk/humanfactors/topics/common4.pdf>
- IAEA (n.d.). *Developing Safety* (1. Utg.) 10-13. Hentet fra: <https://www.iaea.org/ns/tutorials/regcontrol/chapters/develop.pdf>
- IAEA. (1991). *Safety culture: A REPORT BY THE INTERNATIONAL NUCLEAR SAFETY ADVISORY GROUP*. (Rapportnummer: 75-INSAG-4). Vienna: International Atomic Energy Agency. Hentet fra: https://www-pub.iaea.org/MTCD/publications/PDF/Pub882_web.pdf
- IAEA. (1992). *The Chernobyl Accident: Updating of INSAG-1* (Rapportnummer: 75-INSAG-7). Vienna: IAEA. Hentet fra: https://www-pub.iaea.org/MTCD/publications/PDF/Pub913e_web.pdf
- IAEA. (2002). *Safety culture in nuclear installations*. Hentet fra: https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/te_1329_web.pdf
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. (3. Utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. Utg., s. 16-19). Bergen: Fagbokforl.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. and Mannion, R. (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*. 69(6), 1087-1096. Hentet fra: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x>
- Kaplan, B., Ostrom, L., Wilhelmsen, C., Kaplan, B., (1993). Assessing safety culture. *Nuclear Safety* 34 (2). Hentet fra: <http://large.stanford.edu/courses/2015/ph241/davis-n1/docs/assessingsafetyculture.pdf>
- La Porte, T. (1996). High Reliability Organizations: Unlikely, Demanding and at Risk. *Journal Of Contingencies And Crisis Management*, 4(2), 60-71. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-5973.1996.tb00078.x>
- La Porte, T., & Consolini, P. (1991). Working in Practice But Not in Theory: Theoretical Challenges of "High-Reliability Organizations". *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 1(1), 30-50. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a037070

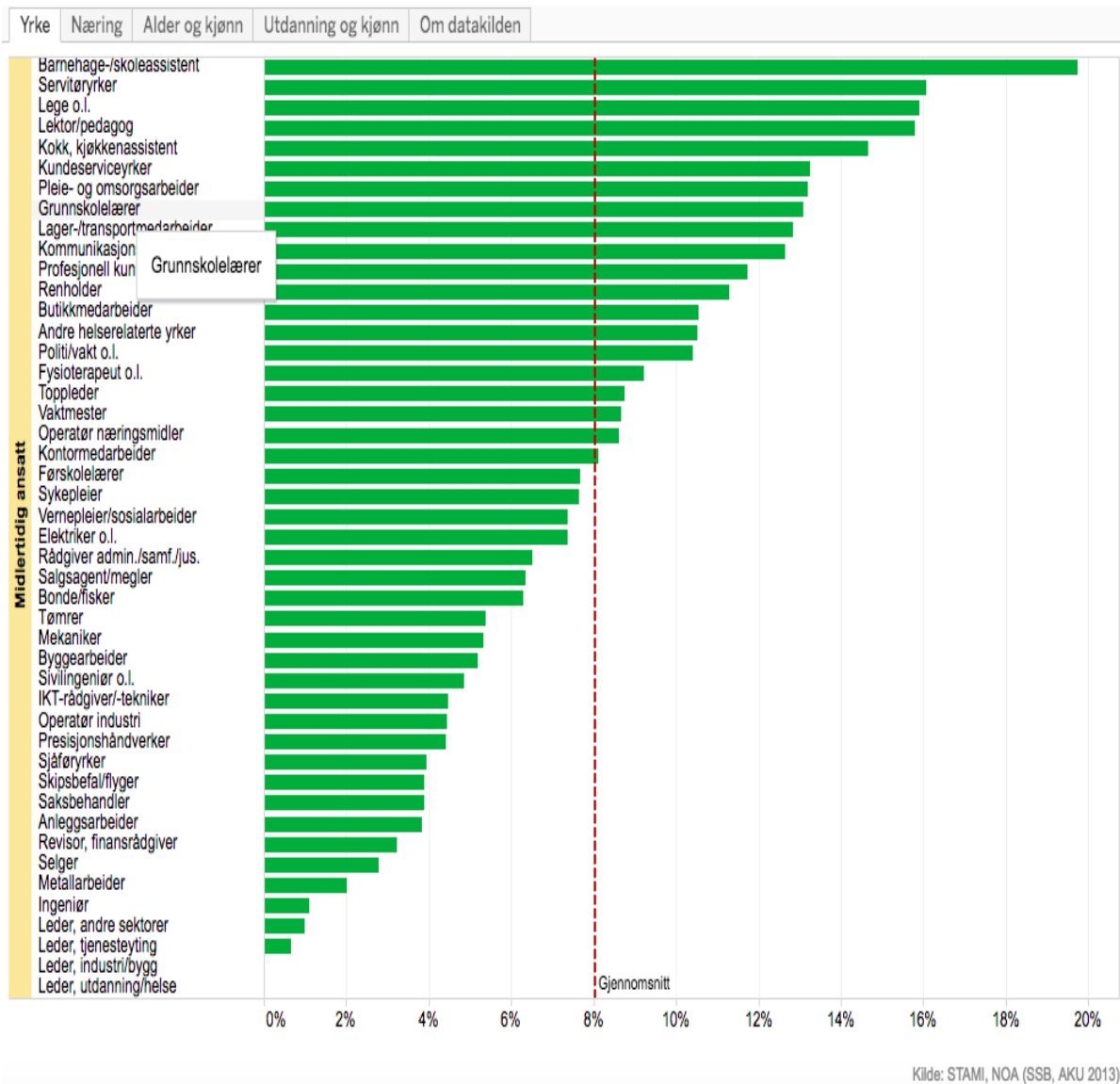
- Lingard, H., Zhang, R., Harley, J., Blismas, N. & Wakefield, R. (2014). *Health and Safety Culture*. Hentet fra: <http://mams.rmit.edu.au/7mur1qlhj7v6.pdf>
- Livari, N. (2002). *Analyzing the Role of Organizational Culture in the Implementation of User-Centered Design: Disentangling the Approaches for Cultural Analysis*. Hentet fra: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-0-387-35610-5_4.pdf
- Luria, G., & Yagil, D. (2010). Safety perception referents of permanent and temporary employees: Safety climate boundaries in the industrial workplace. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1423-1430. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aap.2009.02.016>
- Macrae, C. (2015). The problem with incident reporting: Table 1. *BMJ Quality & Safety*, 25(2), 71-75. doi: 10.1136/bmjqs-2015-004732
- Merriam, S. (2009). *Qualitative Research: a guide to design and implementation*. (2. Utg.). San Francisco: Jossey-Bass
- Mearns, K. and Flin, R. (1995). Risk perception and attitudes to safety by personnel in the offshore oil and gas industry: a review. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 8(5), 299-305. [https://doi.org/10.1016/0950-4230\(95\)00032-V](https://doi.org/10.1016/0950-4230(95)00032-V)
- Mearns, K., & Flin, R. (1999). Assessing the state of organizational safety—culture or climate?. *Current Psychology*, 18(1), 5-17. doi: 10.1007/s12144-999-1013-3
- Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø (u.d.). *Arbeidsmiljøindikatorer - Midlertidig ansatt – NOA*. Hentet fra: <http://noa.stami.no/arbeidsmiljoindikatorer/psykososialtorganisasjonisk/endringer/midlertidig-ansatt/>
- Nergaard, K. (2017). *Midlertidige ansettelses Resultater fra en tilleggsundersøkelse til AKU 2016 og oppdaterte tall for midlertidige ansettelses*. ISSN 0804-5135. Forskningsstiftelsen Fafo, 5-24. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/3c3a7f6fef5744e898f1bccafbbf9e7c/fafo-notat-midlertidig-ansettelse-april-2017.pdf>
- 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
- Petitta, L., Probst, T., & Barbaranelli, C. (2015). Safety Culture, Moral Disengagement, and Accident Underreporting. *Journal Of Business Ethics*, 141(3), 489-504. doi: 10.1007/s10551-015-2694-1
- Pidgeon, N. (1991). Safety Culture and Risk Management in Organizations. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 22(1), 129-140. doi: 10.1177/0022022191221009
- Pidgeon, N. (1997). The Limits to Safety? Culture, Politics, Learning and Man-Made Disasters. *Journal Of Contingencies And Crisis Management*, 5(1), 2-12. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-5973.00032>
- Pidgeon, N., & O'Leary, M. (2000). Man-made disasters: why technology and organizations (sometimes) fail. *Safety Science*, 34(1-3), 15-30. doi: 10.1016/s0925-7535(00)00004-7

- Quinlan, M., & Bohle, P. (2008). Under Pressure, Out of Control, or Home Alone? Reviewing Research and Policy Debates on the Occupational Health and Safety Effects of Outsourcing and Home-Based Work. *International Journal Of Health Services*, 38(3), 489-523. <http://dx.doi.org/10.2190/hs.38.3.g>
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. London: Ashgate Publishing Limited
- Reason, J. (1998). Achieving a safe culture: Theory and practice. *Work & Stress*, 12(3), 293-306. Hentet fra: http://aml-safety.com.au/AMLstores/_images/pdf-files/21may09-JReason.pdf
- Reason, J. (2000). Human error: models and management. *BMJ*, 320(7237), 768-770. doi: 10.1136/bmj.320.7237.768
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse*. (4. Utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Rossignol, N. (2015). Practices of incident reporting in a nuclear research center: A question of solidarity. *Safety Science*, 80, 170-177. doi: 10.1016/j.ssci.2015.07.030
- Samant, Y. (2014). Høy skaderisiko for midlertidige arbeidere i ulykkesutsatte næringer. *Arbeidervern nr. 4, 2014*. S. 22-23.
- Schein, H.E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.utg.). USA: Jossey-Bass.
- Schultz, M., & Hatch, M. (1996). Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *The Academy Of Management Review*, 21(2), 529-531. <http://dx.doi.org/10.2307/258671>
- Sun, S. (2009). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal Of Business And Management*, 3(12), 137-140. doi: 10.5539/ijbm.v3n12p137
- SSB. (u.d.). (u.d). I: *SSB variabeldefinisjon* [Internett]. Utgiver: statistisk sentralbyrå. Hentet fra: <http://www.ssb.no/a/metadata/conceptvariable/vardok/1122/nb>
- Statistisk sentralbyrå (2017a, 6. September). Over 200 000 midlertidige ansatte. Hentet fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/over-200-000-midlertidig-ansatte>
- Statistisk sentralbyrå (2017b). Varehandel. Strukturstatistikk. Hentet fra: <https://www.ssb.no/varehandel-og-tjenesteyting/statistikker/stvareh/aar-forelopige>
- Statistisk sentralbyrå (2017c). Hvor i arbeidslivet skjer de alvorlige ulykkene? hentet fra: <https://www.ssb.no/helse/artikler-og-publikasjoner/flest-alvorlige-arbeidsulykker-innen-elektrisitet-vann-og-renovasjonsproduksjon>
- STAMI. (2016, 20. Oktober). Midlertidige ansatte i Norge. Hentet 16. Desember 2017 fra: <https://stami.no/midlertidig-ansatte-i-norge/>
- Taylor, J., & Thomas III, R. (2003). Toward Measuring Safety Culture in Aviation Maintenance: The Structure of Trust and Professionalism. *The International Journal Of Aviation Psychology*, 13(4), 321-343. doi: 10.1207/s15327108ijap1304_01

- Vecchio-Sudus, A.M. & Griffiths, S., (2004). Marketing strategies for enhancing safety culture.. *Safety Science* 42, 601– 619. doi: 10.1016/j.ssci.2003.11.001
- Virke. (2016). Årsstatistikk 2016; Virke byggevarehandel. Hentet fra: <https://www.virke.no/globalassets/analyse/bransjeanalyser/arsrapport-2016---virke-byggevarehandel.pdf>
- Westrum, R. (1993). "Cultures with Requisite Imagination" in Wise, J.A., Hopkin, V.D., & Stager, P. (ed.): Verification and Validation of Complex Systems: Human factors issues. NATO ASI Series. Berlin: Springer. Doi: https://doi.org/10.1007/978-3-662-02933-6_25
- Westrum, R. (2004). A typologi of organisational cultures. *Qualitative safety healthcare*. 22-27. Doi: <http://dx.doi.org/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
- Wiegmann, D., Zhang, H., von Thaden, T., Sharma, G. and Mitchell, A., (2002). *Safety Culture: A Review*. (Reportnumber: ARL-02-3/FAA-02-2). Hentet fra: <https://pdfs.semanticscholar.org/5112/cd8e11470ca3ca1f37a085210697709d908c.pdf>
- Williamson, A., Feyer, A., Cairns, D., & Biancotti, D. (1997). The development of a measure of safety climate: The role of safety perceptions and attitudes. *Safety Science*, 25(1-3), 15-27. doi: 10.1016/s0925-7535(97)00020-9
- Wiegmann, D., Zhang, H., Terry, L., von Thaden , Gunjan, S. & Gibbons, A. L., (2004) Safety Culture: An Integrative Review, *The International Journal of Aviation Psychology*, 14:2, 117-134. Doi: 10.1207/s15327108ijap1402_1
- Yin, R. (2003). *Case study research* (3. utg.). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Yin, R. (2012). *Applications of case study research* (3. Utg). Los Angeles, CA.: SAGE.
- Yin, R. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* [Ebook] (6. utg. s. 10-13). Los Angeles: Sage Publications. Hentet fra: <https://books.google.no/books?id=6DwmDwAAQBAJ&pg>
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal Of Applied Psychology*, 65(1), 96-102. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.65.1.96>

VEDLEGG

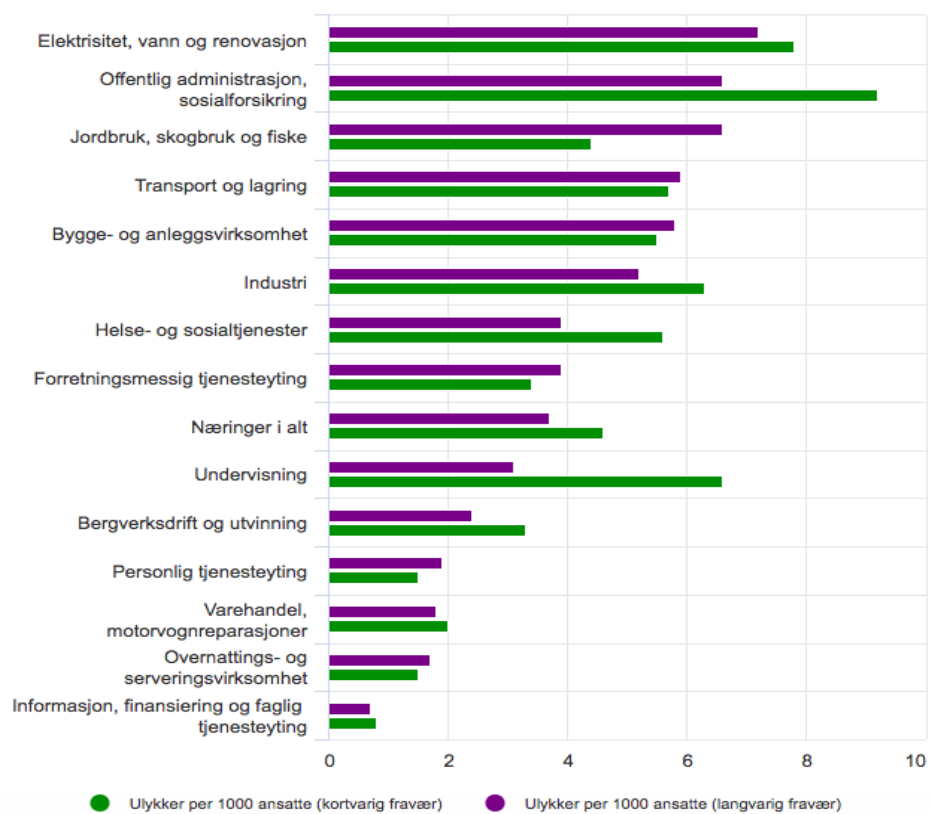
Vedlegg 1:



Hentet fra Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø (u.d.).

Vedlegg 2:

Figur 2. Arbeidsulykker per 1 000 ansatte, etter næring og fraværets lengde. Antall. 2016



Hentet fra SSB (2017c)

Vedlegg 3:

Informasjon vedrørende observasjon i butikk

Kjære ansatte.

I forbindelse med min masteroppgave i samfunnssikkerhet ved Universitetet i Tromsø (UiT) vil det forekomme observasjon i denne butikken:

- Lørdag 24. Mars.
- Mandag 26. Mars
- Tirsdag 27. Mars
- Ved observasjon andre dager vil dette informeres om minimum en dag på forhånd.

-Observasjon i butikken omhandler arbeidsprosesser og arbeidsoppgaver knyttet til de ansattes daglige virke. Således **vil ingen informasjon om kunder bli registrert.**

-Oppgaven omhandler sikkerhetskultur og sikkerhetsstyring.

-Personidentifiserende informasjon vil anonymiseres. Og det vil etterstrebes anonymisering av de ansatte i den endelige oppgaven.

Muntlig samtykke vil innhentes av den enkelte ansatte samme dag(er) som observasjon vil forekomme.

Det vil også bli gjennomført intervju av ansatte, og de som kan tenke seg å stille til intervju kan ta kontakt direkte med meg. Intervjuet er estimert til å vare ca. en time, og kan gjennomføres når og hvor det måtte passe for deg.

Ved spørsmål ta gjerne kontakt direkte med meg.

Mvh.

Didrik Åmotsbakken,
Tlf: 93852657
Epost: dam003@post.uit.no

Min veileder for prosjektet er:

Dr. Christer Pursiainen
Epost: christer.h.pursiainen@post.uit.no

Vedlegg 4:

Kjære kunder,

I forbindelse med min masteroppgave ved Universitetet i Tromsø (UiT) gjennomføres det i dag en observasjon i butikk. Oppgaven er sentrert rundt de ansattes arbeidsoppgaver. Det vil således **ikke samles inn, eller registreres informasjon om deg som kunde.** Observasjon forekommer så lenge dette papiret henger synlig. Ved observasjonsslutt tas dette skrivet ned. Tema for observasjon er sikkerhet på arbeidsplassen.

Har du spørsmål vedrørende dette kan du ta kontakt med meg:

Tlf: 93 85 26 57,

Epost: dam003@post.uit.no

Med vennlig hilsen,

Didrik Åmotsbakken.

Vedlegg 5:

Intervjuguide ansatte:

Type spørsmål	Spørsmål	Indikatorelevans
Generelle spørsmål	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvilken stillingstype har du i butikken, og hvor lenge har du jobbet her? 2. Hva gjorde at du startet her? 3. Hva slags inntrykk har du av risiko på arbeidsplassen? 4. Hvor tilfreds er du med egen jobb? 	Forpliktelse/bakgrunn
Generell	<ol style="list-style-type: none"> 5. Har du noen gang meldt inn et avvik? I så fall hvordan/hvor ofte? -Hvis nei: hvorfor? Hvis ja: fikk du noen tilbakemelding, hva syntes du om denne? (rask, effektiv, relevant, tilgjengelig?) 	Rapporteringskultur/tillit Rapporteringskultur/tillit
Artefakt	<ol style="list-style-type: none"> 6. Ser du på rapportering som noe nyttig? 7. Har du inntrykk av at nesten ulykker og avvik meldes inn av de ansatte? 	Rapporteringskultur
Holdning/verdi	<ol style="list-style-type: none"> 8. har du tiltro til at rapporterte avvik vil bli behandlet rettferdig (sanksjon, ros)? 9. Når/hvis du sender inn et avvik; hvem tror du mottar dette? 	Rapporteringskultur/rettferdig kultur/tillit Tegn på rettferdig kultur/tillit: at den som mottar avvik er distansert fra den operasjonelle avdelingen

	<p>10. Syntes du ledelsen oppfordrer til å melde avvik?</p> <ul style="list-style-type: none"> • X(anonymisert) har en målsetning om at Alle HMS avvik rapporteres, behandles og lukkes. Hvordan opplever du denne målsetningen i praksis? 	
Holdning/verdi	<p>11. Føler du at du følger prosedyrene (hvorfor/hvorfor ikke)?</p> <p>12. Syntes du selv at du arbeider på en sikker måte (forklar)?</p> <p>13. Føler du at det er noen som konstant bryter regler?</p> <p>-Hvis ja: får det noen reaksjon?</p> <p>14. Har du tillitt til at andre ansatte arbeider på en sikker måte?</p>	<p>Tillitsaspektet til Reason 1997 og Hale (2000)</p> <p>Tegn på en lite rettferdig kultur</p>
Artefakt/holdning	<p>15. Syntes du ledelsen prioriterer og oppdaterer trening og utstyr ved behov?</p> <p>16. Hva tenker du selv om opplæring du har fått, er du fornøyd/ikke fornøyd med denne?</p> <p>17. Har du inntrykk av at andre er fornøyd med opplæringen som blir gitt ved ansettelse?</p>	<p>Forpliktelse til sikkerhet</p>

Holdning: Prosedyrer	<p>18. Syntes du prosedyrene er tilgjengelige og av bra kvalitet?</p> <p>19. Har du inntrykk i at andre ansatte følger prosedyrer og prioriterer sikkerhet? Opp mot:</p> <ul style="list-style-type: none"> - truckkjøring - Varefylling - Håndtering av maskiner/utstyr 	<p>Reason: rettferdig kultur</p> <p>Forpliktelse til sikkerhet/persepsjon</p>
	<p>20. Er butikksjef ofte synlig i butikk?</p> <p>21. Er andre fra ledelsen ofte synlig i butikk (hvor ofte?)</p> <p>22. Er du fornøyd med ledelsens tilstedeværelse i butikk?</p>	Forpliktelse
Verdier	23. Er organisasjonens overordnede mål og visjoner viktige for deg?	Gradering av kultur: Westrum
Holdning	<p>24. Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen mellom de ansatte?</p> <p>25. Hvordan vil du beskrive hvordan ledelsen formidler sikkerhet til de ansatte?</p> <p>26. Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen mellom de ansatte og ledelsen?</p> <p>27. Hvordan vil du beskrive samarbeid med andre ansatte på arbeidsplassen?</p>	<p>Kommunikasjon</p> <p>Tegn på gradering sikkerhetskultur</p> <p>Tegn på gradering sikkerhetskultur</p>
Holdninger/verdier	28. Hvor ofte har dere møter i butikken, og hvor ofte tas sikkerhet opp på disse?	Kommunikasjon/Ledelsens forpliktelse til sikkerhet

Vedlegg 6:

Intervjuguide Butikksjef

Generelle spørsmål	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvor lenge har du jobbet i butikken, og hvilken bakgrunn har du? 2. Hva tenker du på når du hører begrepet sikkerhet og sikkerhetskultur? 3. Hvordan vil du beskrive ditt forhold til de ansatte? 4. Hvordan vil du beskrive forholdet til HMS sjef i X? 	Felles forståelse av sikkerhet
	<ol style="list-style-type: none"> 5. Har du tillit til at de ansatte arbeider i henhold til instruks og prosedyrer? (hvorfor/hvorfor ikke) 6. Hva tenker du dersom de ansatte melder ifra om avvik eller sikkerhetsrelaterte spørsmål? 7. Hva tenker du om å få anonym informasjon eller avvik fra de ansatte? (nyttig, eller useriøs++) 8. Blir du oppfordret til å sende (sikkerhets)informasjon oppover i organisasjonen? 	Tillit/rapporteringskultur
Holdning/verdi	<ol style="list-style-type: none"> 9. Hva syntes du selv om din tilstedeværelse i butikken? 10. I dine øyne; prioriteres sikkerhet av ledelsen, og settes det av nok ressurser til dette? <ul style="list-style-type: none"> - Sett opp mot: utstyr og trening - Gjelder det også fleksibilitet i forhold til timelister og vaktplaner? 11. Syntes du toppledelsen motiverer deg til å prioritere sikkerhet? 	Forpliktelse
Holdning/verdi	<ol style="list-style-type: none"> 12. Hva tenker du når du hører begrepene sikkerhet og sikkerhetskultur? 13. I dine øyne: hva skaper ulykker på arbeidsplassen? 	Gradering av kultur

	14. Hvordan ser du på sikkerhet i sammenheng med profitt?	
Holdning/verdi	<p>15. Hvordan kommuniseres sikkerhet til/med ansatte? -Hvilke kommunikasjonsmåter/kanaler benytter dere?</p> <p>16. Hva er i dine øyne hensikten med prosedyrer?</p> <p>17. Syntes du at organisasjonens sikkerhetsmål gjenspeiles i det daglige arbeidet hos de ansatte og deg selv?</p> <p>18. Har du inntrykk av at de ansatte melder i fra om nesten ulykker og andre uønskede hendelser?</p>	Gradering av kultur/kommunikasjon
Holdning/verdi	<p>19. Kan du fortelle i korte trekk: vva slags opplæring som gis til ansatte? -Syntes du selv opplæringen og treningen er tilfredsstillende?</p> <p>20. Har dere ofte brannøvelser eller andre øvelser som går på sikkerhet?</p> <p>21. Hvordan jobber du med sikkerhet til daglig?</p> <p>22. Opplever du at det er noen forskjell mellom heltid og midlertidige ansatte når det kommer til utføring av arbeid, da spesielt sett opp mot sikkerhet?</p> <p>23. Opplever du at sikkerhet prioriteres i den daglige driften og arbeidspraksisen?</p>	Overholdelse av prosedyrer, trening og persepsjon av de ansatte

Vedlegg 7:

Intervjuguide HMS sjef og sikkerhetssjef

<p>Generelle spørsmål/verdi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hva er din stilling og arbeidsoppgaver i organisasjonen? 2. Kan du fortelle litt om din arbeidsbakgrunn? 3. Hvordan er sikkerhetsarbeidet organisert i organisasjonen, og hvem andre jobber med dette? 4. Hvilke krav og forskrifter er relevante i deres arbeid? 	<p>Generelle spørsmål: bakgrunn</p>
<p>Holdning/verdi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Hva tenker du når du hører begrepene sikkerhet og sikkerhetskultur? 6. Hvordan vil du beskrive sikkerhetskulturen i butikk kjeden? 7. Opplever du noen utfordringer knyttet til balanse mellom profitt og sikkerhet? <p>-I deres HMS håndbok står det følgende: ”Vi skal prioritere arbeidet med HMS på lik linje med strategi og planer for drift, markedsføring, økonomi og administrasjon. Ledelsen vil med et systematisk HMS-arbeid skaffe bedriften konkurransemessige fortrinn.” Hvordan syntes du dette fungerer i praksis?</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Hva mener du er hensikten med prosedyrer? 9. Har du tillit til de ansatte 10. Opplever du at sikkerhet prioriteres av butikksjefer og de ansatte? (hvordan/hvorfor?) 11. Kan du fortelle litt om hva du tenker om uønskede hendelser i butikker, og hva årsakene til disse? 12. Hva tenker du om å benytte sanksjoner/straff ovenfor ansatte?- og når gjøres evt. dette? -Kan du si noe om typiske grunner til oppsigelse? 13. Hva er ditt inntrykk av risiko på arbeidsplassen i butikk X? 	<p>Sikkerhetskultur generelt/gradering</p>
<p>Holdning/verdi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 14. Kan du fortelle litt om hvordan det kommuniseres med de ansatte og butikksjef og hvilke kanaler som benyttes. 15. Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom deg til butikksjefer og ansatte? -Opplever du at du sender eller får mest informasjon tilbake? 16. Hva er terskelen for at de ansatte tar kontakt med deg eller andre utenfor egen butikk? 	<p>Kommunikasjon/ Rapporteringskultur</p>

	<p>-Hvor ofte får du henvendelser fra ansatte i butikk?</p> <p>17. Kan du fortelle litt om hvordan dere jobber med innrapporterte avvik?</p> <p>18. Hvordan ser dere på avvik dersom de er meldt anonymt?</p> <p>19. Kan du fortelle litt om hvordan dere kommuniserer sikkerhetsrelatert informasjon til de ansatte?</p> <p>20. Kan du fortelle litt om hvordan dere jobber med risikoanalyser?</p> <p>21. Kan du fortelle litt om hvordan dere jobber for å forebygge ulykker?</p> <p>22. Kan du fortelle litt om hvordan dere jobber i forbindelse med utarbeidelse og endring av prosedyrer og instruksjoner?</p>	<p>Hudson: gradering</p>
	<p>23. Tidligere forskning peker mot at deltidsansatte ofte er mindre forpliktet til sikkerhet og tilfreds med egen jobb, hva tenker du rundt dette?</p> <p>24. Opplever du problemer med høy turnover av ansatte i butikken spesielt eller organisasjon X generelt?</p> <p>25. Hvor ofte er du eller andre i ledelsen i butikk og tar opp sikkerhetsrelaterte spørsmål?</p>	<p>forpliktelse</p>

Vedlegg 8:

Informasjonsskriv vedrørende intervju

Hei.

Takk for at du ønsker å stille til intervju.

Bakgrunn og formål

Intervjuet gjennomføres i forbindelse med min masteroppgave ved fakultet for naturvitenskap og teknologi ved Universitetet i Tromsø. Intervjuet handler om sikkerhet og sikkerhetskultur på arbeidsplassen. Målet med oppgaven er blant annet å se på midlertidige og heltidsansatte og hvordan de påvirker sikkerhetskulturen. Oppgavens problemstilling er:

–” I hvilken grad har organisasjon X en god sikkerhetskultur, og hvordan påvirkes den av midlertidige ansatte?”

Utvalget i undersøkelsen er basert på at det gjennomføres ett case studie på en butikk. Utover dette er enkelte ledelsesfunksjoner relevante, herunder butikksjef og HMS sjef. Oppgavens prosjektslutt er 01.06.18.

Hva innebærer deltagelse i studien?

Deltagelse i studien innebærer intervju. Intervjuets lengde er estimert til å vare mellom 45-60 minutter. Notater vil bli tatt underveis, og det er ønskelig å benytte båndopptaker for å få med mest mulig av hva som blir sagt. Dersom du ikke ønsker dette er det selvsagt ikke noe problem å gjøre intervju uten båndopptaker. Etter bearbeiding av datamateriale vil evt. Lydbånd slettes, og notater makuleres. Sletting av lydopptak og data fra intervju gjøres senest ved prosjektslutt 01.06.18. Data vil også hentes fra organisasjonens HMS og avvikssystemer. Spørsmålene i intervjuet vil i hovedsak være sentrert rundt forpliktelse til sikkerhet, persepsjon av sikkerhet på arbeidsplass og kommunikasjon relatert til sikkerhet.

Både ditt og butikkens navn vil anonymiseres i undersøkelsen. Hvis ønskelig kan transkripsjon av intervju sendes over til deg i etterkant.

Til informasjon:

- Undersøkelsen er klarert med HMS sjef i organisasjon X, samt varehussjef.
- Jeg som forsker er nøytral og din arbeidsgiver (organisasjon X) har ingen innsyn i, eller forbindelse med, oppgaven (utover tilgang til den ferdige oppgaven med anonymiserte opplysninger).

Intervjuene kan gjennomføres når det måtte passe for deg, og ønskelig tidsperiode er i midten/slutten av Mars 2018.

Deltagelse er frivillig, og du står selvsagt fritt til å trekke deg dersom ønskelig.

Ta gjerne kontakt dersom du lurer på noe.

Mvh.

Didrik Åmotsbakken

Tlf: 93852657

Epost: dam003@post.uit.no

Ansvarlig veileder: Dr. Christer Pursianen

Email: Christer.h.pursiainen@uit.no

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)