



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Institutt for Ingeniørvitenskap og Sikkerhet

Fokus på sikkerhetskultur i organisasjoner:

Hvordan kan organisasjoner bedre forstå og arbeide med sikkerhetskultur?

Thor-Eivind C. Flakstad

Masteroppgave i samfunnssikkerhet , Juni 2019

Antall ord: 20536



- Blank Side -

Sammendrag

Sikkerhetskultur har fått et økende fokus i organisasjoner gjennom en kommersialiseringsprosess, men samtidig diskuteres brukbarheten til sikkerhetskultur som verktøy i sikkerhetsarbeidet. Det er sprikende meninger om sikkerhetskultur mellom akademikere, lovgivere og organisasjoner. Denne studien forsøker å vise at sikkerhetskultur er mer enn bare de observerbare manifesteringene av kulturen som ofte er fokusert på. Det forsøkes å skape en forståelse for kompleksiteten i kulturbegrepet og problemene som kan oppstår når denne kompleksiteten ikke tas hensyn til. Problemstillingen som har vært utgangspunktet for oppgaven er: *Hvordan kan organisasjoner bedre forstå og arbeide med sikkerhetskultur?*

Studien baserer seg på data seks intervjuer innen en organisasjon fra bygg og anleggsbransjen, samt en dokumentanalyse av organisasjonens overordnede styringssystem for kvalitet og HMS. Studien konkluderer med at det med fordel kan utvikles en dypere forståelse for kulturbegrepet og hvordan de ulike nivåene i en sikkerhetskultur påvirker hverandre. Det må skapes en forståelse av at artefakter ikke nødvendigvis gjenspeiler sikkerhetskulturen til organisasjonen og at et utelukkende fokus på artefakter ikke nødvendigvis medfører endringer i sikkerhetskulturen. Samtidig må det også fokuseres på hvordan organisasjonens struktur, maktfordeling og bruk av makt kan påvirke sikkerhetskulturen i organisasjonen.

Forord

Denne oppgaven er slutten på fem spennende og lærerike år med studier, men også fem år med stressende perioder og mye frustrasjon. Å være student er en periode i livet, men masteroppgave er en tilstand. En tilstand med hvor det bare fokuseres på en ting og hvor mye annet i livet blir glemt og forsømt. Så det er absolutt berettiget med en stor takk til min samboer Victoria, som har holdt ut med meg gjennom det siste halve året hvor jeg har gått i en mastertilstand.

Jeg ønsker å rette en takk til min veileder Maria Sydnes. Hun har kommet med mange gode tilbakemeldinger og har fått meg ned på bakken når mine tanker har blitt høytsevende, filosofiske og langt utenfor rammene til oppgaven. Hennes tilbakemeldinger har absolutt vært satt pris på gjennom den lange skriveprosessen.

Nå skal sommeren nytes, før et nytt kapittel i livet tar til.

Lyngseidet, Juni 2019

Thor-Eivind C. Flakstad

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN	1
1.2	TIDLIGERE FORSKNING	3
1.3	FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	6
1.4	OPPGAVENS STRUKTUR	8
2	TEORI	9
2.1	KULTUR, ORGANISASJONSKULTUR OG SIKKERHETSKULTUR	9
2.2	PERSPEKTIVER PÅ SIKKERHETSKULTUR	10
2.3	VERKTØYPERSPEKTIVET	11
2.4	SYMBOLPERSPEKTIVET	15
2.5	TO ULIKE PERSPEKTIVET PÅ SIKKERHETSKULTUR-FOKUS I ORGANISASJONER?	21
3	METODE	23
3.1	FORSKNINGSDESIGN	23
3.2	INTERVJU	25
3.3	DOKUMENTER	27
3.4	BEARBEIDING OG ANALYSERING AV DATA	29
3.5	KVALITETEN TIL KVALITATIV FORSKNING	30
4	EMPIRI	33
4.1	FORSTÅELSE AV SIKKERHETSKULTUR	33
4.2	ARBEID MED SIKKERHETSKULTUR	35
4.3	INNFLYTELSE PÅ ORGANISASJONENS SIKKERHETSKULTUR	39
5	DRØFTING	44
5.1	HVORDAN FORSTÅR ORGANISASJONER SIKKERHETSKULTUR?	44
5.2	HVORDAN ARBEIDER ORGANISASJONER MED SIKKERHETSKULTUR?	47
5.3	HVILKE FAKTORER HAR INNFLYTELSE PÅ ORGANISASJONERS SIKKERHETSKULTUR OG HVORDAN PÅVIRKER DE KULTUREN?	51
6	KONKLUSJON	54
6.1	VIDERE FORSKNING OG TANKER RUNDT SIKKERHETSKULTURS FRAMTID	56
	REFERANSELISTE	58
	VEDLEGG	64
	VEDLEGG 1: FORESPØRSEL OM DELTAKELSE OG SAMTYKKESKJEMA	65
	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE TIL HMS/KS LEDER I MODERORGANISASJON	67
	VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE TIL PROSJEKTLEDELSE	71
	VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE TIL ARBEIDERE	75

FIGURLISTE

FIGUR 1: HUDSONS (2007) FIGUR FOR UTVIKLINGEN I SIKKERHETSARBEID	1
FIGUR 2: INNHOLDET I ORGANISASJONSKULTUR	9
FIGUR 3: BENYTTETE PERSPEKTIVER.....	11
FIGUR 4: KULTUR SOM VARIABEL (ALVESSON, 2002)	12
FIGUR 5: INTEGRASJONSPERSPEKTIVET (JACOBSEN & THORSVIK, 2013)	14
FIGUR 6: KULTUR SOM ROT-METAFOR (ALVESSON, 2002)	17
FIGUR 7: KULTUR I DIFFERENSIERINGSPERSPEKTIVET (JACOBSEN & THORSVIK, 2013).....	18
FIGUR 8: KULTUR I FRAGMENTERINGSPERSPEKTIVET (JACOBSEN & THORSVIK, 2013)	18

TABELLISTE

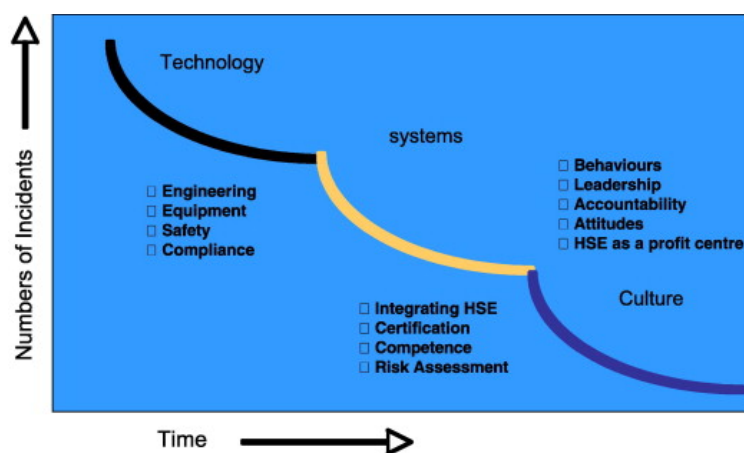
TABELL 1: KAPITTELGJENNOMGANG.....	8
TABELL 2: UTVALGTE RESPONDENTER.....	26
TABELL 3: OVERSIKT OVER ANALYSERTE DOKUMENTER	28

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Sikkerhet er noe vi alle i samfunnet er avhengige av og er et av de grunnleggende behovene vi mennesker har (Maslow, 1943). Sikkerhet er noe vi forventer og tar for gitt i dagens moderne samfunn og Wildavsky (1988) mener at samfunnet har gått for langt ved å forlange total sikkerhet i alt som utføres. Han mener viktig forskning og fremskritt som kunne gitt oss goder blir stoppet på grunn av strenge krav til sikkerhet. Normen i samfunnet har blitt 100% sikkerhet i det som gjøres, hvis ikke skal det ikke gjennomføres.

Organisasjoner og samfunnet har siden den industrielle revolusjon vært på en reise mot et sikrere samfunn, men organisasjoner har også gått over til å bli produsenter av risiko (Beck, 1997). Organisasjonenes nye rolle som risikoprodusenter krasjer med normen om 100% sikkerhet i samfunnet og det har opp gjennom tidene vært ulikt fokus på hva som gir sikkerhet



Figur 1: Hudsons (2007) figur for utviklingen i sikkerhetsarbeid

i organisasjoner og samfunnet. Hudson (2007) peker på at vi i arbeid med sikkerhet først fokuserte på en teknologisk utvikling, når antallet ulykker flatet ut ble systemer som risikovurderinger, HMS-system og sertifiseringer tatt i bruk. Når systemenes innvirkning på sikkerheten flatet ut mener

Hudson neste steg i arbeidet med sikkerhet er å fokusere på kultur.

Sikkerhetskultur kan altså være løsningen på hvordan man skal få ned antallet uønskede hendelser. «Den felles antakelse ser ut til å være at oppnåelsen av en god sikkerhetskultur bidrar til, om ikke er løsningen på alle helsemessige og sikkerhetsrelaterte problemer ...». (Cox & Flin, 1998, s. 189). Sikkerhetskultur har altså for noen kanskje blitt verktøyet som kan løse alle sikkerhetsmessige problemer. Tanken om sikkerhetskultur som et verktøy i organisasjoners sikkerhetsarbeid har fått fokus både hos ledere, myndigheter, konsulenter og akademikere

(Antonsen, 2009; Green Jakobsen, u.å.; Peters, 1982; Reason, 2007). Et eksempel på slikt fokus er §15 i rammeforskriften for petroleumsvirksomhet som sier:

«En god helse-, miljø- og sikkerhetskultur som omfatter alle faser og aktivitetsområder skal fremmes gjennom kontinuerlig arbeid for å redusere risiko og forbedre helse, miljø og sikkerhet». (Arbeids- og sosialdepartementet, 2010)

Dog er synet på muligheten for endring av sikkerhetskultur, og dets overordnede konsept organisasjonskultur, sprikende. Mange konsulenter tilbyr utvikling av sikkerhetskultur som et produkt i sin portefølje (Aubrey Daniels International, u.å.; Green Jakobsen, u.å.; Wilson Consulting Group, u.å) og har oppskrifter på hvordan sikkerhetskultur kan måles, utvikles og implementeres. Tankegangen om at kultur er en variabel som kan måles på en skala og endres gjennom konkrete tiltak er ikke bare tilstede hos konsulenter (Ibid) og i ledelseslitteratur (Peters, 1982), men akademikere har også fremmet en lignende tankegang (Hudson, 2007; Westrum, 2004). Når sikkerheten kommer på agendaen i samfunnet kan det virke som om sikkerhetskultur blir presentert som det ultimate verktøyet for å oppnå normen om 100% sikkerhet i samfunnet (Cox & Flin, 1998). En slik tilnærming til endringer av kultur er ikke alle akademikere enige i (Guldenmund, 2000; Haukelid, 2008), og som Laroche (2018) påpeker: *«... kulturer er vanskelig å endre og kan ikke benyttes som et styringsredskap».*

Laroche argumenterer for det han kaller *«sikkerhetskultur-systemet»*, et system der sikkerhetskultur har beveget seg fra «konsept og ide» og over til en handelsvare. Forskning gir oss mange eksempler på dette (Journé, 2018; Manoj, Brown, Sabin & Bigda-Peyton, 2012; Roughton & Mercurio, 2002; Taylor, 2010). Det har oppstått et dilemma rundt hvordan man skal forstå sikkerhetskultur, samtidig har det oppstått en tro på at sikkerhetskultur kan benyttes som et verktøy i organisasjoner. Andre tilnærminger og forståelser av hva sikkerhetskultur er og kan brukes til har vært fremmet av flere (Alvesson, 2002; Antonsen, 2009; Haukelid, 2008; Journé, 2018; Perrow, 1999), men har etter min mening ikke fått nok oppmerksomhet. Jeg ønsker å belyse de problemer som kan oppstå når organisasjoner fokuserer og arbeider ut fra en forståelse om at sikkerhetskultur er et verktøy de kan benytte seg av.

1.2 Tidligere forskning

Sikkerhetskultur har fått et enormt fokus innen academia og organisasjoner etter at begrepet ble introdusert i etterkant av Tsjernobyl ulykken (Antonsen, 2009). Sikkerhetskultur har opplevd en eksplosiv interesse med en eksponentiell publikasjonsrate med 200 publiserte artikler mellom 1990 og 2000 til 1800 artikler i ulike akademiske tidsskrift i 2016 (van Nunen, Li, Reniers & Ponnet, 2018). Den økende interessen kan være et resultat av at sikkerhetskultur har blitt pekt på som årsak til flere kjente ulykker som Piper Alpha, Kings Cross, Challenger og Columbia for å nevne noen (Antonsen, 2009).

Selv om mange ulykkerapporter har pekt på sikkerhetskultur som årsak til ulykker, så har mye av forskningen fokusert på å definere hva sikkerhetskultur er (Antonsen, 2009; Guldenmund, 2000), hvordan man kan måle sikkerhetskultur (Guldenmund, 2007; Taylor, 2010) og om sikkerhetskultur kan endres (Edwards, Davey & Armstrong, 2013; Haukelid, 2008). På tross av at man enda diskuterer grunnleggende spørsmål innen sikkerhetskulturforskningen (van Nunen et al., 2018) så har sikkerhetskultur blitt en handelsvare (Laroche, 2018).

Sikkerhetskultur har tette bånd med organisasjonskultur og sees på som den komponenten av organisasjonskultur som påvirker arbeideres helse og sikkerhet (Fernández-Muñiz, Montes-Peón & Vázquez-Ordás, 2007). Guldenmund (2000) sier at «*sikkerhetskultur er de aspekter av organisasjonskultur som vil kunne påvirke holdninger og oppførsel relatert til økning eller minskning av risiko*». Med slike tette bånd blir forskning på organisasjonskultur også relevant for sikkerhetskulturforskning. Vi finner flere eksempler på forskning som fokuserer på disse tette båndene (Antonsen, 2009; Glendon & Stanton, 2000; Guldenmund, 2000; Haukelid, 2008; Richter & Koch, 2004). Det fremstår som fordelaktig å benytte seg av forskning på organisasjonskultur når spørsmål om sikkerhetskultur skal diskuteres, spesielt med tanke det etablerte teoretiske grunnlaget man da kan anvende (Antonsen, 2009). Det er teoretisk, metodologisk og epistemologisk ulike tilnærminger innen forskning på både organisasjonskultur og sikkerhetskultur (Antonsen, 2009; Edwards et al., 2013; Glendon & Stanton, 2000; Haukelid, 2008). Dette bunner ut i to viktige spørsmål som har blitt fremmet i forskning på sikkerhetskultur, og disse er «er sikkerhetskultur en variabel eller rot-metafor?» og «burde sikkerhetskultur studeres gjennom en linse som fokuserer på integrasjon eller konflikt?» (Alvesson, 2002; Antonsen, 2009).

Det første spørsmålet har resultert i to motstridende perspektiver på sikkerhetskultur; det normative og det antropologiske perspektivet. Perspektivene har mange navn, eksempelvis blir det normative kalt det «analytiske» (Guldenmund, 2010), «funksjonalistiske» (Antonsen, 2009; Glendon & Stanton, 2000) og «instrumentelle» (Haukelid, 2008). Det antropologiske perspektivet har blitt kalt det «tolkende» (Glendon & Stanton, 2000) og det «akademiske» (Guldenmund, 2000). På tross av ulike navn så virker det å være en enighet i at det normative perspektivet ser på kultur «som noe én har», mens det antropologiske ser på «kultur som noe én organisasjon er» (Antonsen, 2009; Guldenmund, 2010; Reason, 2007).

Det normative perspektivet fremstår optimistisk med tanke på mulighet for endringer av kultur innen organisasjoner (Antonsen, 2009), fokuseres i stor grad på nåtiden og hva organisasjonen «har» på nåværende tidspunkt. Sikkerhetskultur er et ideal organisasjonen skal oppnå og blir sett på som et mål, eksempelvis Reason (1997) sitt mål med å oppnå en «informert kultur». Innen perspektivet ser man på kultur som en støtte til ledelsesstrategiene i organisasjonene og hvor én kan måle kulturen gjennom forholdsvis enkle undersøkelser, eksempelvis spørreskjema (Guldenmund, 2007, 2010). Konsulenter representerer denne normative tilnærmingen når de vektlegger at sikkerhetskultur inneholder elementer som kan måles på skalaer, endres og formes slik man ønsker (Edwards et al., 2013; Hudson, 2007). Et eksempel på en slik fremstilling vil være Westrum som var nevnt i bakgrunn for oppgaven. Det stilles også spørsmål om slike målinger ikke i realiteten gjenspeiler det som kalles sikkerhetsklima, et konsept som i noen tilfeller blir benyttet som et synonym til sikkerhetskultur (Guldenmund, 2000).

Det antropologiske perspektivet tilbyr et annet syn på de muligheter som ligger i sikkerhetskultur. «*Kultur kan ikke styres; den vokser frem. Ledere skaper ikke kultur; medlemmer av kulturen gjør det*» (Martin i Haukelid, 2008). Sitatet beskriver et av de fundamentale poengene som forskere innen det antropologiske perspektivet vektlegger; at sikkerhetskultur ikke kan styres. Flere studier bekrefter at hvis ikke kultur tas hensyn til, kan det ødelegge for mange lederes planer i deres organisasjoner (Haukelid, 2008). At kultur kan ødelegge fremfor å støtte opp under lederes avgjørelser bygger på tanken om at kultur ikke er noe som kan styres fra toppen og ned. Perspektivet stammer fra etnografien, sammenligningen av kulturer, og hvor resultatene i slike undersøkelser er kvalitative beskrivelser uten funksjon for organisasjonen (Antonsen, 2009). Å definere kultur som en manipulerbar variabel gir liten

mening innen perspektivet siden det skilles ikke mellom organisasjonen og kulturen, de blir sett på som synonymmer.

En svakhet med perspektivet er at man står i fare for å redusere alt til symbolisme fordi man ikke setter et skille mellom hva som er kultur og hva som ikke er det (Alvesson i Antonsen, 2009). Perspektivet ser ut til å ha vokst i utbredelse som et mer realistisk og modent syn på sikkerhetskultur (Antonsen, 2009), men samtidig i en moderert form. Forskning på organisasjonskultur har vist at kultur ikke kan benyttes som er ledelsesredskap og det stilles spørsmål om hvorfor ikke dette også skal gjelde sikkerhetskultur (Laroche, 2018). Erkjenninger om at både det normative og antropologiske perspektivet har viktige poeng har gitt flere pragmatiske tilnærminger til organisasjons- og sikkerhetskultur (Alvesson, 2002; Antonsen, 2009; Brinkmann, Miller, Hoshmand & Christopher, 2007; Edwards et al., 2013; Glendon & Stanton, 2000; Meyerson & Martin, 1987). Sikkerhetskultur-systemet (Laroche, 2018) har blitt et selvoppholdende system som rettferdiggjør sin egen eksistens og det har blitt stilt spørsmål om sikkerhetskultur som konsept ikke burde forlates helt (Back & Woolfson, 1999). Diskusjonen rundt hvilket perspektiv som burde benyttes ser ut til å være polarisert og spørsmålet om «sikkerhetskultur er en variabel eller rot-metafor?» virker å være ubesvart på grunn av mangel på et samlende syn. Hvilket perspektiv som blir benyttet innen forskning varierer mellom forskere og innen sikkerhetskulturforskning tilpasses definisjoner og syn på sikkerhetskultur etter hvilket fokus forskerne har (Guldenmund, 2000).

Det andre store spørsmålet innen sikkerhetskulturforskning «om sikkerhetskultur skal studeres gjennom en linse som fokuserer på integrasjon eller konflikt» har sin bakgrunn i forskning på organisasjonskultur (Meyerson & Martin, 1987; Richter & Koch, 2004). Spørsmålet har fostret tre ulike perspektiver, disse er integrasjon-, differensiering- og fragmenteringsperspektivet (Ibid). Antonsen (2009) påpeker at de ulike perspektivene er så forskjellige at det ser ut til å være umulig å lage ett helhetlig perspektiv på sikkerhetskultur. Valg av perspektiv er avgjørende for vurderingen om hvilken mulighet ledelsen i organisasjoner har til å styre og foreta endringer av sikkerhetskulturen i organisasjonen. Forskning viser at bruken av perspektivene hver for seg kan resultere i ett snevert syn på tilstanden til sikkerhetskultur og man burde benytte alle perspektivene samlet når en gjør undersøkelser (Richter & Koch, 2004). Meyerson og Martin (1987) peker på at bruk av alle perspektivene er nødvendig for å unngå de

blindsonene som kan oppstå med brukes av bare ett eller to perspektiv, et syn som deles av flere (Antonsen, 2009).

I tillegg til de to store spørsmålene innen forskning på sikkerhetskultur har Antonsen (Ibid) også rettet et viktig fokus på makt og sikkerhetskultur. Et viktig poeng her er at makt kan endre oppførselen til en person, men ikke nødvendigvis de normer, verdier og grunnleggende antagelsene personen innehar (Perrow, 1999). Spørsmålet blir da om man snakker om kulturell endring eller en midlertidig føyning for å tilfredsstille krav fra organisasjonens maktsentra?

Tidligere forskning på sikkerhetskultur har gjort fremsteg, men virker enda å være preget av polariserte diskusjoner som resulterer i mangel på en overordnet definisjon av sikkerhetskultur. Det ser også ut til at sikkerhetskultur defineres ut fra hva hver forsker legger i begrepet og at de undersøkelser som utføres tilpasses hver forskers definisjon. En erkjennelse jeg mener forskere innen sikkerhetskultur må gjøre er at sikkerhetskultur-systemet (Laroche, 2018) er noe reelt og tanken om at sikkerhetskultur kan være et verktøy har blitt sådd hos akademikere, konsulenter og ledere. Jeg mener at omgjøringen av sikkerhetskultur til en handelsvare har ført til en for instrumentell tankegang og deler flere akademikers tanker om at sikkerhetskultur må forstås mer holistisk (Choudhry, Fang & Mohamed, 2007; Guldenmund, 2000).

1.3 Formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er å belyse organisasjoners fokus og tilnærming til sikkerhetskultur i deres arbeid med sikkerhet. Det har vært et vell instrumentelt syn på sikkerhetskultur (Antonsen, 2009; Haukelid, 2008) og oppgaven har blitt utformet i et forsøk på å gi et mer nyansert blikk på sikkerhetskultur. Dette vil jeg oppnå med å integrere blant annet den antropologiske forståelsen av sikkerhetskultur i det jeg har valgt å kalle symbolperspektivet. På bakgrunn av dette har jeg valgt å definere følgende problemstilling:

Hvordan kan organisasjoner bedre forstå og arbeide med sikkerhetskultur?

For å svare på denne problemstillingen har jeg valgt å definere tre forskningsspørsmål som skal hjelpe meg.

- *Hvordan forstår organisasjoner sikkerhetskultur?*
 - ◊ Spørsmålet skal belyse om organisasjonen har en helhetlig forståelse sikkerhetskultur i lys av nivåene av sikkerhetskultur og de to sikkerhetskulturperspektivene.
- *Hvordan arbeider organisasjoner med sikkerhetskultur?*
 - ◊ Spørsmålet skal undersøke hva organisasjoner praktisk fokuserer på, med tanke på utviklingen av sikkerhetskultur i organisasjonen.
- *Hvilke faktorer har innflytelse på organisasjoners sikkerhetskultur og hvordan påvirker de kulturen?*
 - ◊ Spørsmålet skal undersøke hvilke faktorer som kan ha innflytelse på sikkerhetskulturen og hvordan disse faktorene eventuelt påvirker sikkerhetskulturen i organisasjoner.

Det empiriske fokuset til oppgaven fokuserer på overordnede spørsmål om forståelse, arbeid og muligheten organisasjonen og dens medlemmer har til å påvirke sikkerhetskulturen. Det vil fokuseres på respondenters formening om tilstanden til organisasjonens sikkerhetskultur, men det vil ikke foretas noen målinger av sikkerhetskulturen. Analytisk vil oppgaven benytte to overordnede teoretiske tilnæringer til sikkerhetskultur fremfor mer spesifikke teoretiske perspektiver om hvordan man eksempelvis konstruerer en sikkerhetskultur, slik som Westrum (2004) eller Reason (1997).

1.4 Oppgavens struktur

Kapittel 1: <i>Innledning</i>	Bakgrunnen for oppgaven beskrives samt tidligere forskning rundt sikkerhetskultur. Problemstillingen med forskningsspørsmål og de avgrensinger som gjelder oppgaven også i dette kapitelet.
Kapittel 2: <i>Teori</i>	Her presenteres det teoretiske bakteppet for oppgaven og de analytiske dimensjonene som danner grunnlaget for empirien og analysen.
Kapittel 3: <i>Metode</i>	I dette kapitelet presenteres de metodiske valg som har blitt gjort gjennom det empiriske og analytiske arbeidet. Kvaliteten til oppgaven kommenteres også her.
Kapittel 4: <i>Empiri</i>	I dette kapitelet presenteres de empiriske resultater fra intervjuer og dokumentanalysen som ble gjennomført.
Kapittel 5: <i>Drøfting</i>	Her drøftes de empiriske resultater opp mot det teoretiske rammeverket og forskningsspørsmålene til oppgaven.
Kapittel 6: <i>Konklusjon og kommentarer</i>	Problemstillingen diskuteres og konkluderes, oppgaven avsluttes med tanker rundt videre forskning på sikkerhetskultur.

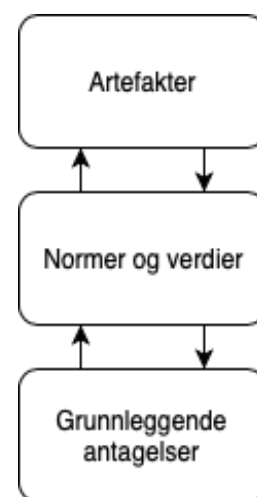
Tabell 1: Kapittelgjennomgang

2 Teori

I dette kapitlet vil jeg presentere det analytiske rammeverket som benyttes til å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Innledningsvis vil jeg redegjøre for definisjonen av- og nivåene i en organisasjonskultur, noe som også er viktig for sikkerhetskultur på bakgrunn av kobling mellom disse to kulturene (Fernández-Muñiz et al., 2007).

2.1 Kultur, organisasjonskultur og sikkerhetskultur

Kultur er et komplekst fenomen og allerede i 1954 kunne man finne over 160 ulike definisjoner på kultur (Kroeber & Kluckhohn, 1954). «*Alt som ikke er natur er kultur*» sier Antonsen (2009). En slik definisjon er vid og kan vanskelig benyttes til forskning, da det vil være for mange elementer å ta hensyn til. Denne oppgaven benytter seg av Schein og Schein (2017) sin definisjon av organisasjonskultur som inneholder tre nivåer, delte; artefakter (synlige og observerbare strukturer, prosesser og oppførsler), verdier og normer (idealer, holdninger, mål, aspirasjoner og ideologier) , og, grunnleggende antakelser (Guldenmund, 2000; Schein & Schein, 2017). Grunnleggende antakelser er dyptgående normer og verdier som tas for gitt som «rett» innen en sosial enhet, dyperegående verdier som vanskelig lar seg forme uten at det forekommer et høyt stressnivå og stor motvilje. Eksempler på grunnleggende antakelser kan være synet som organisasjonen deler rundt viktige spørsmål som: er menneske grunnleggende godt eller vondt, er handlinger rasjonelle eller styrt av følelser, og, skal man se på fortid, nåtid eller fokusere på fremtiden (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Schein, 1991). Å tilegne seg en innsikt i en gruppes grunnleggende antakelser fordrer i stor grad at man må integreres i gruppen over lengre tid (Schein & Schein, 2017), noe som ikke legges til rette for i mitt forskningsdesign. Dermed vil jeg ikke fokusere på dette nivået i noen større grad i empirien eller mine analyser.



Figur 2: Innholdet i organisasjonskultur

På bakgrunn av koblingen mellom organisasjonskultur og sikkerhetskultur (Fernández-Muñiz et al., 2007) velger jeg å definere sikkerhetskultur som: *De komponenter i organisasjonskulturen (artefakter, verdier og normer, og, grunnleggende antakelser) som*

påvirker sikkerheten til individer i en organisasjon. Denne forståelsen av sikkerhetskultur er viktig for min oppgave fordi det peker på mot at organisasjoner må fokusere på tre ulike nivå for å endre sikkerhetskulturen i organisasjonen. Pilene i figur 2 viser at de ulike nivåene påvirker hverandre gjensidig, men påvirkningskraften er ikke nødvendigvis like sterk i begge retninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Å endre artefakter, kan føre til endringer i normer, verdier og grunnleggende antakelser, men det er ikke nødvendigvis slik. Artefakter kan endres gjennom ulike prosesser uten at de påvirker de andre nivåene av en sikkerhetskultur (Schein & Schein, 2017). Påvirkningskraften fra grunnleggende antakelser mot artefakter er sterk, men motsatt vei er det ikke nødvendigvis en påvirkningskraft (Antonsen, 2009; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dermed blir det klart at fokus på oppførsel (artefakter) ikke er tilstrekkelig hvis skal endre sikkerhetskulturen i en organisasjon, noe som kan være et viktig element i mine analyser og viktig for mine to perspektiver på sikkerhetskultur.

2.2 Perspektiver på sikkerhetskultur

Flere teorier og perspektiver rundt sikkerhetskultur har sitt opphav i organisasjonsteori (Edwards et al., 2013) og det har derfor vært naturlig å benytte seg av denne forskningen som en del av bakteppet for min teori.

Organisasjonsteoretiske perspektiver basert på tidligere forskning på sikkerhetskultur og organisasjonskultur blir i oppgaven syntetisert til to perspektiver. Perspektivene blir kalt verktøyperspektivet og symbolperspektivet, med inspirasjon og elementer fra det instrumentelle og institusjonelle perspektivet (Røvik, 1998), samt flere andre perspektiver. Disse perspektivene har også tidligere blitt benyttet innen forskning på sikkerhetskultur (Antonsen, Nilsen & Almklov, 2017; Fladeby, 2014). Verktøy- og symbolperspektivet er en syntetisering av ulike perspektiver fra organisasjons- og sikkerhetskulturforskning (figur 3), en pragmatisk tilnærming med å kombinere aspekter fra allerede etablerte perspektiver har blitt gjort ved flere anledninger (Antonsen, 2009; Edwards et al., 2013; Guldenmund, 2010; Richter & Koch, 2004).



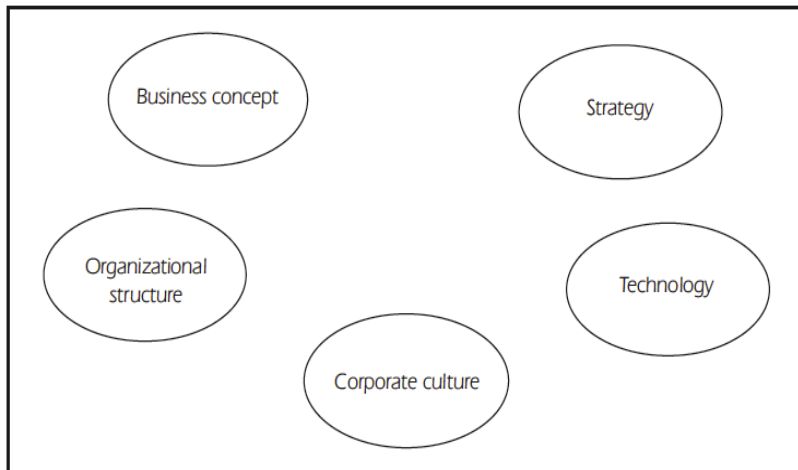
Figur 3: Benyttede perspektiver

De to perspektivene på sikkerhetskultur som benyttes i oppgaven er syntetisert med inspirasjon fra syv andre perspektiver (figur 3). Perspektivene har blitt utviklet i et forsøk på å gi en bredere og mer helhetlig tilnærming og forståelse av sikkerhetskultur. Spesielt har symbolperspektivet fått fokus for å balansere «den instrumentelle dominansen» som har regjert innen kulturforskning innen organisasjoner (Alvesson, 2002). Blant annet har fragmentering og differensiering, som sjelden blir benyttet innen sikkerhetskulturforskning (Richter & Koch, 2004, s. 704), blitt inkorporert i symbolperspektivet.

2.3 Verktøyperspektivet

Verktøyperspektivet er en syntese av integrasjonsperspektivet og det normative perspektivet på organisasjonskultur og sikkerhetskultur, samt det instrumentelle perspektivet (Røvik, 2007). Verktøyperspektivet har fått sitt navn fra det instrumentelle perspektivet og bygger på en rasjonell positivistisk tilnærming til ideer (Røvik, 1998). Med tanke på denne studiens fokus betyr dette at sikkerhetskultur får fokus i organisasjoner fordi det gjennom praktisk arbeid og forskning har fremstått som et levedyktig verktøy i organisasjonens arbeid med sikkerhet.

Figur 4 viser hvordan organisasjonskultur, og implisitt sikkerhetskultur som en del av



Figur 4: Kultur som variabel (Alvesson, 2002)

organisasjonskulturen, plasseres som en komponent i organisasjonen på lik linje struktur, teknologi osv. Sikkerhetskultur er et objekt som kan formes etter lederes ideologi, mål og strategier. I likhet med de andre elementene i figuren så kan også sikkerhetskultur konstrueres og endres hvis

det er nødvendig for å bedre sikkerheten. Eksempelvis kan bruk av ny teknologi eller oppbygging/endring av sikkerhetskulturen øke sikkerheten (Hudson, 2007).

Sikkerhetskultur har tre nivåer og elementer som sikkerhetsstyringssystem, prosedyrer og lignende har fokus på artefakter (Edwards et al., 2013). Når Reason (2007, s. 294) sier «*handling, formet av organisatorisk kontroll, kan føre til tanker og tro*» argumenterer han for at sikkerhetskultur kan styres gjennom kontroll av handlingene til de ansatte. Opp mot definisjonen av sikkerhetskultur så bygger en slik tankegang på påvirkningskraften artefakter kan ha på normer, verdier og grunnleggende antakelser (figur 2). En svakhet i dette perspektivet er at det ikke tas høyde for den potensielt manglende påvirkningen artefakter har på de andre nivåene (Schein & Schein, 2017). Man står her i fare for å skape en sikkerhetskultur som har lav relevans og legitimitet (Journé, 2018), en sikkerhetskultur som kun bygges av elementer som kan revideres og måles. Det er artefakter som er fokus når sikkerhetskultur benyttes som verktøy (Ibid). Denne studien vil derfor undersøke hvilke nivåer av sikkerhetskultur organisasjoner konsentrerer seg om i sitt arbeid.

For å endre kultur gjennom artefakter må det foreligge en mulighet til å foreta slike endringer. Her kommer vi tilbake til den organisatoriske kontrollen som Reason nevner, noe som typisk ligger i ledelsen av organisasjonen. Hvis sikkerhetskultur skal være et manipulativt verktøy som benyttes etter lederes forgodtbefinnende (Back & Woolfson, 1999) må det foreligge en maktbalanse. Makt, å få et individ til å gjøre noe det normalt ikke ville gjort (Dahl, 1957), ligger

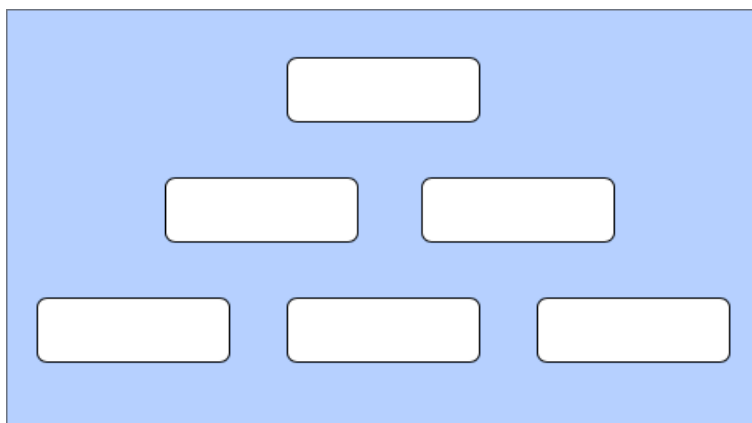
ofte hos ledelsen i organisasjoner (Journé, 2018). En top-down tilnærming rundt forming og endring av sikkerhetskultur er et kjennetegn i det normative perspektivet (Back & Woolfson, 1999; Edwards et al., 2013) og også et kjennetegn i på verktøyperspektivet. Tanken om at sikkerhetskultur endres fra toppen og at makten til ledelsen bestemmer retningen til sikkerhetskulturen er noe som fokuseres på i oppgaven.

Å skape en sikkerhetskultur har vært fokus hos flere forskere (Hudson, 2007; Reason, 1997, 2007; Roughton & Mercurio, 2002), men også andre aktører som konsulenter (Green Jakobsen, u.å; Wilson Consulting Group, u.å), tilsyn (Petroleumstilsynet, 2011) og andre instanser (Nasjonal Sikkerhetsmyndighet, 2014). Et eksempel på å bygge en sikkerhetskultur er Reason (1997) som argumenterer at en informert kultur er lik en sikkerhetskultur, hvorpå en informert kultur består av fire underkulturer. Disse underkulturene er rapporteringskultur, rettfærdighetskultur, en lærende kultur og en fleksibel kultur. Gjennom korrekt fokus kan det tilrettelegges for slike kulturer i organisasjonen, og implisitt konstruerer man da også en god sikkerhetskultur (Ibid). Flere forskere vektlegger enkle elementer og dimensjoner som policyer, treningsmengde og kommunikasjon som viktige elementer i en god sikkerhetskultur (Fernández-Muñiz et al., 2007). Felles for disse er at de er variabler man forholdsvis enkelt kan foreta målinger av (Guldenmund, 2007, 2010). Et annet eksempel på måling av sikkerhetskultur er Westrum (2004) sin typologi av organisasjonskulturer som Hudson (2007) benyttet i sitt arbeid med å utvikle en sikkerhetskultur i en organisasjon. Guldenmund (2000, 2007) bemerker at målinger av sikkerhetskultur ofte skjer på det som kan sies å være manifesteringene av sikkerhetskulturen, altså artefaktene. Spørsmålet da blir om man faktisk foretar målinger av kulturen eller det som kalles sikkerhetsklimaet? Wiegmann et.al (i Patankar & Sabin, 2010) gir et svar på dette når de peker på at formelle studier av artefakter og holdninger bare viser et midlertidig bilde av sikkerhetsklimaet. Sikkerhetsklima som er et produkt av sikkerhetskulturen og må ikke forstås som et alternativ eller synonym til sikkerhetskultur (Choudhry et al., 2007). Tanken om at sikkerhetskultur kan konstrueres, måles på en skala, vurderes og håndteres gjennom fokus på bestemte variabler/dimensjoner eller lignende er et kjennetegn på verktøyperspektivet. I mine analyser vil jeg undersøke organisasjonens målinger av sikkerhetskultur.

Sikkerhetskultur er noe en organisasjon har og det å bygge en sikkerhetskultur blir en ingeniørkunst på lik linje med å utforme teknologier eller fysiske elementer. I

verktøyperspektivet snakker man om sikkerhetskulturen i entall, noe felles. I Schein og Schein (2017, s. 9) sin definisjon av organisasjonskultur blir «delt læring» lagt vekt på for å peke på at kultur er noe felles, limet i organisasjonen (Alvesson, 2002). Sikkerhetskultur blir da de felles artefakter, normer og verdier, og, grunnleggende antakelser i organisasjonen. For å fungere som verktøy for ledelsen så vil jeg argumentere at man må se på sikkerhetskultur gjennom en integrasjonslinse fordi det er kun denne linsen som ser på sikkerhetskultur i entall, noe som er delt gjennom hele organisasjonen og hvor endringer i sikkerhetskulturen på toppen vil manifestere seg ned gjennom organisasjonen.

Når man benytter verktøy som metafor for perspektivet skaper dette noen forventninger om hvordan man forventer at sikkerhetskultur skal fungere. Som et verktøy har sikkerhetskultur et



Figur 5: Integrasjonsperspektivet (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

formål, et forventet resultat og resultatet skal være i tråd med de mål og strategier som foreligger i organisasjonen. Det er irrasjonelt å benytte et verktøy som gir ulike eller manglende resultater, noe som kan skje hvis man ser på sikkerhetskultur gjennom symbolperspektivet.

Som verktøy må kulturelle endringer kunne komme fra ledelsen og nedover i en organisasjon samtidig som de endringer som skjer fører til ønsket resultat. Gjennom et integrasjonsperspektiv vil en endring av sikkerhetskulturen på øvre nivåer i en organisasjon resonere likt ned gjennom organisasjonen og føre til samme resultat på alle nivåer (figur 5). For at ledere skal kunne forme sikkerhetskulturen må dette skje gjennom en monolittisk prosess; det at all endring er lik og skjer i hele organisasjon på samme tidspunkt (Meyerson & Martin, 1987; Richter & Koch, 2004). Dette er et resultat av at kultur sees på som det sosiale limet innen organisasjonen og fungerer som et felles kompass for de valg som tas, herunder de valg som tas med tanke på sikkerhet. Verktøyperspektivet kan derfor karakteriseres ved at det er klare konstante verdier, tolkninger og antakelser som deles gjennom hele organisasjonen. En av dimensjonene som jeg dermed vil fokusere på er om alle nivåer i organisasjonen ser ut til å ha samme retning i

sikkerhetsarbeidet. Sikkerhetskulturen fungerer slik at den reduserer friksjonen som er mellom medlemmene og minsker tvetydigheter (Antonsen, 2009) rundt sikkerhetsarbeidet i organisasjoner. Meyerson og Martin (1987) går så langt som å si at lederes holdninger og verdier kan bli institusjonalisert i organisasjonen siden det er de som er opphavet til kulturen. Det blir klart at det er ledere som fremstår som endringsagentene innen dette perspektivet.

Det normative, instrumentelle og integrasjonsperspektivet som ligger til grunn for verktøyperspektivet har fått kritikk på for å ikke korrespondere med virkeligheten, samtidig som utvises et for positivt og enkelt syn på endring og utvikling av sikkerhetskultur i organisasjoner (Antonsen, 2009; Back & Woolfson, 1999; Haukelid, 2008). Antonsen et al. (2017) argumenterer at et ny-institusjonelt perspektiv, en del av symbolperspektivet, er et bedre perspektiv til å undersøke sikkerhetskultur gjennom, et syn jeg sympatiserer med.

2.4 Symbolperspektivet

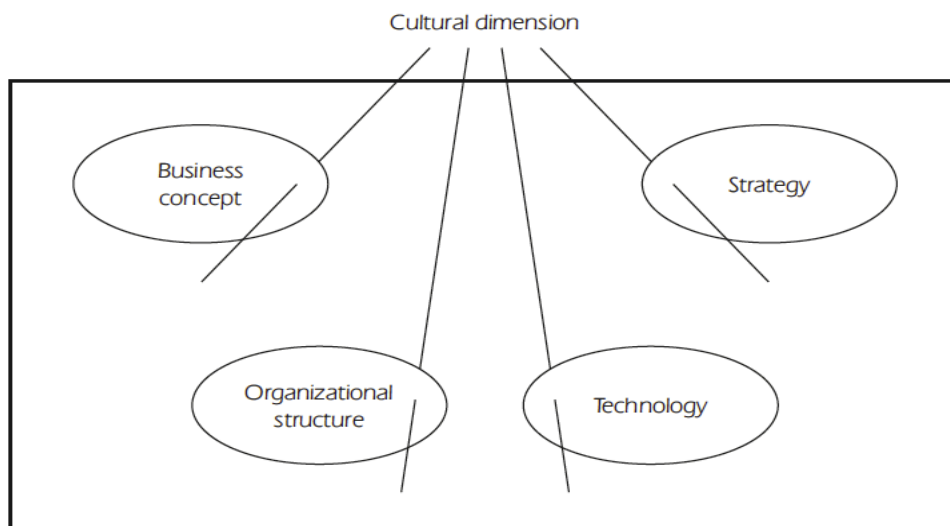
I likhet med verktøyperspektivet blir symbolperspektivet definert gjennom en syntetisering av ulike perspektiver fra forskning på organisasjonskultur, sikkerhetskultur og annen organisasjonsteori. Perspektivene som benyttes her er det antropologiske perspektivet, differensiering- og fragmenteringsperspektivet, samt det institusjonelle perspektivet (også kalt ny- eller neo-institusjonelle) (Antonsen, 2009; Meyerson & Martin, 1987; Røvik, 2007). Symbolperspektivet er et alternativt syn på sikkerhetskultur og fremstår som et nødvendig perspektiv fordi verktøyperspektivet ikke kan forklarer en del empiriske data i forskningen på kultur (Alvesson, 2002; Edwards et al., 2013). Eksempelvis at endringer på ledelsesnivåer ikke har medført noen kulturelle endringer (Edwards et al., 2013), og funn som peker mot at fragmentering av kultur forekommer innen organisasjoner (Alvesson, 2002; Meyerson & Martin, 1987). Navnet på perspektivet kommer fra tanken om at en forståelse av sikkerhetskultur uten elementene som vektlegges i perspektivet vil være en symbolsk forståelse.

Back og Woolfson (1999) argumenterer at det normative synet presentert i verktøyperspektivet har et problem, det faktum at «kultur» kommer fra antropologien. Begrepet har sitt opphav i etnografiske studier, studier av folks levesett og tilhører antropologiens verden. Det antropologiske perspektivet som symbolperspektivet inkorporerer er ofte benyttet innen forskning på organisasjonskultur, men sjelden på sikkerhetskultur (Edwards et al., 2013). Dette er betenkelig når det kan argumenteres at et antropologisk syn på sikkerhetskultur fremstår som

mer realistisk (Antonsen, 2009; Haukelid, 2008) og det pekes på tette bånd mellom sikkerhetskultur og organisasjonskultur (Antonsen, 2009; Fernández-Muñiz et al., 2007; Guldenmund, 2000).

Det er vanskelig å finne kausale bindinger mellom organisasjonskultur og organisasjoners vekst, effektivitet og suksess (Alvesson, 2002) og man stille spørsmålet om hvorfor organisasjoner fokuserer på kultur? Jeg mener det ny-institusjonelle perspektivet peker på en mer realistisk vinkling på hvorfor kultur får et fokus i organisasjoner. Utgangspunktet her er at organisasjoner opererer i institusjonelle omgivelser og påvirkes av aktører som organisasjonen interagerer med. Ideen om at sikkerhetskultur er viktig tas inn i organisasjoner ikke som verktøy, men på grunn av institusjonaliserte forventninger om hva som er korrekte verktøy å benytte (Brunsson, 2002; Røvik, 1998). Sikkerhetskultur kan altså få forhøyet fokus i organisasjoner fordi det er «in» i samtiden og et slikt fokus viser at organisasjonen henger med i samtidens tanker om hva som er «godt og riktig» sikkerhetsarbeid. Organisasjoner gjør dette for å oppnå legitimitet i samfunnet, noe de er avhengig av å ha for å rettfærdiggjøre sin eksistens (Brunsson, 2002; Røvik, 1998, 2007). Som Guldenmund (2018) sier «*Ingen organisasjoner vil si at de ikke fokuserer på sikkerhet*» og sikkerhetskultur som en viktig del av arbeidet med sikkerhet. Jeg vil videre redegjøre hvorfor symbolperspektivet burde benyttes til å undersøke organisasjoners forståelse og arbeid med sikkerhetskultur.

Det første punktet som skiller verktøy- og symbolperspektivet omhandler kulturbegrepet. Der kultur i verktøyperspektivet er en variabel så er begrepets innhold mer komplekst i symbolperspektivet på grunn av dets antropologiske opphav. Det antropologiske opphavet står i veien for at sikkerhetskultur kan benyttes som verktøy og Alvesson (2002) peker på dette når han sier «*Jo strengere det antropologiske kulturbegrepet benyttes, jo større teoretisk fortolkende makt får begreper og jo mer mister det sin anvendelighet*».

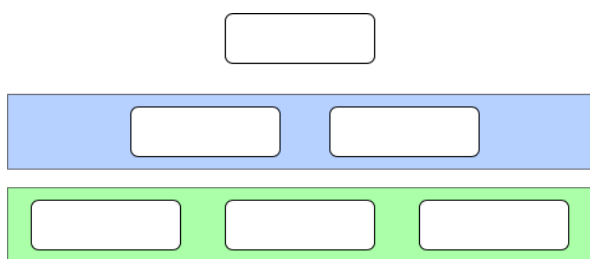


Figur 6: Kultur som rot-metafor (Alvesson, 2002)

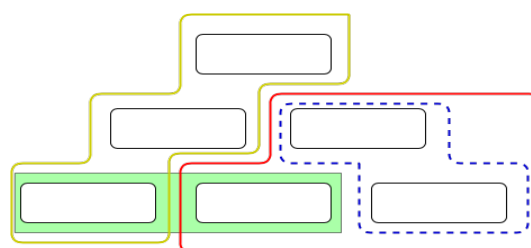
Innen symbolperspektivet er sikkerhetskultur et fenomen som vokser frem gjennom interaksjoner mellom mennesker og kan ikke eies eller styres av en enkelt gruppe i organisasjon (Glendon & Stanton, 2000). At kultur fremmes gjennom interaksjoner begrenser ledelsens muligheter til å forme sikkerhetskulturen på grunn av små muligheter til å være en del av alle interaksjoner som foregår i organisasjonen (Glendon & Stanton, 2000). Gjennom interaksjoner skjer det konstante endringer av sikkerhetskulturen og det vil ikke nødvendigvis være slik at sikkerhetskultur følger de linjene som ledelsen ønsker.

Når ledere forsøker å endre på sikkerhetskulturen vil de mislykkes på grunn av de ikke tar hensyn til de høyt komplekse prosessene som foregår når en kultur skapes og endres. Ledere burde være mer moderert i deres instrumentelle tilnærming til sikkerhetskultur sier Haukelid (2008). En av grunnene til at den instrumentelle tankegangen må modereres er at grunnleggende antakelser, normer og verdier kan påvirkes av elementer utenfor organisasjonen, elementer utenfor organisasjonsledelsens påvirkningskraft. Et eksempel på slik påvirkning kan være den nasjonale kulturen som omgir organisasjonen. Grunnleggende antakelser som kommer fra nasjonal identitet lar seg ikke lett påvirke (Schein & Schein, 2017) og har vist seg å påvirke flere forsøk på å endre organisasjonskulturer (Hammerich & Lewin, 2013; Haukelid, 2008). Dermed vil en av dimensjonene i min oppgave være påvirkningen nasjonale kulturer og kan ha på sikkerhetskulturen.

Symbolperspektivet åpner opp for ytre påvirkning av sikkerhetskulturen og dette er en av hovedgrunnene til at jeg mener symbolperspektivet er viktig for å få en balansert diskusjon rundt sikkerhetskultur. Samtidig som det åpnes opp for påvirkninger utenfra så åpnes det også opp for splittelse innen organisasjoner. Symbolperspektivet erkjenner at det kan være oppdeling av sikkerhetskultur innen organisasjoner og går bort fra synet om den helhetlige sikkerhetskulturen som presenteres i verktøyperspektivet. Tilstedeværelsen av differensierte sikkerhetskulturer finnes i Richter og Koch (2004) sin undersøkelse av danske bedrifter, der tre ulike sikkerhetskulturer ble identifisert i en og samme organisasjon. Hvordan en slik splittelse kan manifestere seg ser vi i differensiering- og fragmenteringsperspektivet (se figur 7 og 8), figurene som presenteres er enkle fremstillinger av hvordan differensiering og fragmentering kan se ut i organisasjoner. Det kan i større organisasjoner være flere nivåer og dermed flere subkulturer og personer som kan interagere med hverandre. Dermed kan sikkerhetskulturen fremstå som en kompleks jungel av interaksjoner og subkulturer som gir mange ulike sikkerhetskulturer i organisasjonen.



Figur 7: Kultur i differensieringsperspektivet (Jacobsen & Thorsvik, 2013)



Figur 8: Kultur i fragmenteringsperspektivet (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Gjennom interaksjon skapes kultur og det er i grenseområdene mellom personer, avdelinger og hierarkiske nivåer at kultur oppstår (Antonsen, 2009). I store organisasjoner har ikke ledere mulighet til å interagere med alle medlemmene og avdelingsstrukturen fører til at enkelte persongrupperinger samhandler mer med noen og mindre med andre, noe som kan skape subkulturer (Antonsen, 2009; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dannelsen av subkulturer får noen følger, den første er at toppledelsen ikke nødvendigvis er en del av eller interagerer med subkulturen og derfor kan heller ikke ledelsen forme subkulturen gjennom interaksjon (Meyerson & Martin, 1987). Det andre er at subkulturer kan være på kollisjonskurs med hverandre. Eksempelvis «Produksjons» og «Velferds» sikkerhetskulturene i Richter og Koch (2004) hvor produksjonskulturen mente at risiko måtte aksepteres i det daglige arbeidet, mens velferdskulturen var av motsatt mening. Et viktig aspekt ved subkulturer er at endring skjer

innenfor rammene til subkulturen og kan, men trenger ikke, påvirke andre subkulturer (Meyerson & Martin, 1987). Hvis en subkultur påvirker andre subkulturer vil skje gjennom inkrementelle og ikke revolusjonære endringer, samtidig som man ikke kan forutse hvordan forsøk endringer vil manifestere seg (Ibid). Spørsmål rundt tilstedeværelse av subkulturer eller endringer i sikkerhetskulturen på grunn enkeltindivider er aspekter som vil være en del av mine analyser.

Å fokusere på enkeltindivider og subkulturer er viktig fordi differensiering og fragmentering av sikkerhetskultur har følger. Når sikkerhetssubkulturer oppstår medfører det vanskeligheter for endringer fordi man ikke lenger snakker om å endre én kultur, men flere (Antonsen, 2009). Jo større organisasjon, jo større avstand mellom nivåer og jo mindre mulighet for ledelsen å delta i interaksjoner med arbeiderene. Når sikkerhetskultur da oppstår gjennom interaksjoner så vil det være vanskelig å påvirke kulturen uten å være en del av de interaksjoner som skjer innen grupperinger. Perspektivet åpner også opp for at sikkerhetskultur kan påvirkes av individer og kulturer utenfor organisasjonen (Meyerson & Martin, 1987). Organisasjons- og sikkerhetskultur kan i en ekstrem fortolkning av dette sees på som en samling av subkulturer som påvirkes av andre kulturer som nasjonale, etniske og profesjonskulturer. Symbolperspektivet slik jeg velger å definere det erkjenner at både differensiering og fragmentering av sikkerhetskultur kan skje innen organisasjoner, og begge formene kan føre til problemer med å benytte sikkerhetskultur som et verktøy. Der differensiering fører til mer klart avdelte subkulturer som deler artefakter, normer, verdier og antakelser (Jacobsen & Thorsvik, 2013), vil fragmentering (figur 8) av sikkerhetskultur ha betydelig mer komplekse følger. Her vil sikkerhetskulturen være avhengig av hvem som interagerer sammen på gitte tidspunkt.

Fragmentering av en sikkerhetskultur skjer når individer beveger seg mellom ulike kontekster og interagerer med ulike personer, det oppstår tvetydigheter i «sikkerhetskulturen». Endringer av kulturen skjer gjennom sosial interaksjon og denne interaksjonen vil være i kontinuerlig endring, avhengig av hvilke individer som er tilstede i en gitt kontekst (Richter & Koch, 2004). Ulike konfigurasjoner vil oppstå ettersom individer kommer inn og forsvinner ut av en gitt kontekst og dette resulterer i kontinuerlige variasjoner av sikkerhetskultur. Dette betyr også at det i møtepunkt mellom individer også dannes en sikkerhetskultur. Forståelsen av sikkerhetskultur som noe sakte utviklende og mer stabilt forsvinner når man ser på sikkerhetskultur gjennom symbolperspektivet. En slik fluks medfører en vanskelighet med å

benytte sikkerhetskultur som verktøy på grunn av de konstante forandringene. Figur 8 viser en fremstilling av fragmentering der den gitte kulturen er avhengig av hvem som er tilstede. Eksempelvis er sikkerhetskulturen i den røde konstellasjonen et resultat av interaksjon med en ytre aktør (det hvite tomrommet). Slike variasjoner gjør at «Kultur er dynamisk og definert på en dag til dag basis» (Guldenmund, 2010, s. 1475). På bakgrunn av dette velger jeg også å undersøke om sosial interaksjon påvirker sikkerhetskulturen.

Innen symbolperspektivet ser man på sikkerhetskultur som noe som i større grad varierer, men som i sin ytterste konsekvens også innebærer at man ikke lenger kan snakke om én sikkerhetskultur fordi det ikke er noe til felles mellom individer innen organisasjonen (Alvesson, 2002; Haukelid, 2008). Det som blir klart innen perspektivet er at den valgte definisjonen av sikkerhetskultur ikke lengre vil holde mål da den peker på at sikkerhetskultur som delt i hele organisasjonen, men gjennom fragmentering differensiering vil det ikke være en felles sikkerhetskultur. Sikkerhetskulturen vil kontinuerlig variere med hvilke individer som interagerer. Dette er en ekstrem tolkning av Meyerson og Martin (1987), men en tolkning som viser seg å få en empirisk pondus de senere år (Alvesson, 2002). En svakhet med symbolperspektivet er at det ikke diskuterer hvordan en målrettet fremdrift med sikkerhet i organisasjoner er mulig hvis «sikkerhetskulturen» er fragmentert og ingen nødvendigvis drar i samme retning over tid. Et svar på dette kan man finne i makt. Perrow (1999) påpeker at man overser mye når kultur byttes for makt og Perrow nevner ikke kultur i sin bok fordi han mener makt i organisasjoner er en bedre sti å følge. Det kunne vært fruktbart å integrere makt i større grad i forskning på sikkerhetskultur (Alvesson, 2002; Perrow, 1999), og jeg vil inkludere spørsmål om makt og endring av sikkerhetskultur gjennom maktbruk i mine intervjuer. Jeg gjør dette fordi det kan kaste et lys på hvordan en eventuell differensiering eller fragmentering av sikkerhetskulturen motvirkes.

Et siste element som skiller verktøy- og symbolperspektivet er deres syn på hvordan sikkerhetskultur kan måles og beskrives. Kultur har aldri har vært et konsept som kan analyseres, i alle fall ikke i komplekse og heterogene systemer som samfunn og organisasjoner (Back & Woolfson, 1999; Guldenmund, 2000). Back og Woolfson argumenterer videre at konseptet kultur var noe som ble benyttet og analysert i relativt statiske og uforanderlige samfunn, noe som ikke kan sies å beskrive samtiden. Der man innen verktøyperspektivet snakker om å oppnå en sikkerhetskultur (Hudson, 2007; Reason, 1997, 2007), en kultur der

sikkerheten står i høysete, så kan man snakke om både positiv og negativ sikkerhetskultur i symbolperspektivet. Et eksempel på en negativ sikkerhetskultur vil være «produksjonskulturen» i Richter og Koch (2004), en sikkerhetskultur som satte produksjon i høysete. Produksjonskulturen så på sikkerhetsstyringssystemer og prosedyrer som forstyrrende elementer som burde tilsettes til fordel for produksjon. Dette står i kontrast til verktøyperspektivet hvor det fokuseres på å finne det optimale fokuset på sikkerhet slik at en sikkerhetskultur oppnås (Glendon & Stanton, 2000) og hvor målinger retter seg mot målbare elementer som artefakter, normer og verdier (Journé, 2018). En av hovedforskjellene mellom perspektivene er at symbolperspektivet åpner opp for at det kan finnes negative sikkerhetskulturer som kun kan identifiseres gjennom å beskrive de grunnleggende antakelsene til organisasjonen i tillegg til de øvre nivåene. Verktøyperspektivet med sin normative tilnærming fokuserer på de øvre nivåene av sikkerhetskultur (artefakter, normer og verdier) som relativt enkelt kan måles og evalueres (Ibid). Slike målinger beskriver ikke den reelle sikkerhetskulturen til organisasjonen fordi både artefakter, normer og verdier kan tilpasses en gitt kontekst for å fremstå som politisk korrekt (Guldenmund, 2018; Journé, 2018).

Symbolperspektivet tilbyr en mer realistisk og utfyllende tolkningsramme for sikkerhetskultur gjennom å integrere flere viktige og benyttede perspektiver innen sikkerhetskulturforskning, samtidig som det fokuseres på alle nivåene i kulturbegrepet. Det tas også høyde for det faktum at endringer i ledelsen ikke nødvendigvis fører til endringer i sikkerhetskulturen (Haukelid, 2008), noe forventes i verktøyperspektivet siden ledere er utgangspunktet for sikkerhetskulturen. Differensiering og fragmentering som perspektivet også tar høyde for er viktige stier å utforske skal man få en helhetlig forståelse av sikkerhetskultur i organisasjoner (Antonsen, 2009). Derfor har også symbolperspektivet fått mer plass i denne oppgaven. Videre vil jeg redegjøre for de analytiske implikasjonene perspektivene har for min oppgave.

2.5 To ulike perspektivet på sikkerhetskultur-fokus i organisasjoner?

Mange av de elementene som vektlegges i verktøyperspektivet ser ut til å være regjerende utenfor akademiske kretser (Back & Woolfson, 1999; Haukelid, 2008), mens flere akademikere ser ut til å ha utviklet en mer balansert og reflektert tilnærming til sikkerhetskultur (Antonsen, 2009; Cox & Flin, 1998; Haukelid, 2008). Som tidligere nevnt deler jeg denne skepsisen og ønsker en mer nyansert debatt rundt fokus organisasjoners fokus på sikkerhetskultur. En slik

debatt mener jeg ikke kan foregå som filosofiske spørsmål, men må gjøres på bakgrunn av empiriske data. Skal det oppnås en debatt om sikkerhetskultur må det fremlegges empiriske data som peker mot et mer nyansert syn som bryter med tanken i sikkerhetskultur-systemet (Laroche, 2018), tanken om at sikkerhetskultur kan benyttes som et verktøy. Min tilnærming til har sitt utspring i det institusjonelle og instrumentelle synet på ideer i organisasjoner, hvor jeg mener det institusjonelle perspektivet er fruktbart for både denne og fremtidige undersøkelser. Perspektivet utfordrer det rasjonalistiske hegemoniet som har vært innen organisasjonsforskning (Alvesson, 2002; Røvik, 1998) og synet om at mennesket er rasjonelt har blitt motbevist gjennom flere studier (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Kahneman, 2012; Kahneman & Tversky, 2013). Derfor må også, etter min mening, det rasjonelle og normative synet på som presenteres i verktøyperspektivet utfordres gjennom symbolperspektivet. Gjennom teorien har jeg pekt på flere analytiske dimensjoner som vil være grunnlaget for det videre arbeidet med oppgaven og avslutningsvis vil jeg kommentere disse.

Å arbeide med sikkerhetskultur i organisasjoner fordrer at det rettes fokus mot alle *tre nivåene av kultur*. Dette har jeg pekt på som viktig for å sikre at det ikke bare er *maktkonsentrasjon* i ledelsen som endrer oppførselen til individer i organisasjonen. I tilfeller hvor slik skjer kan man ikke snakke om fokus eller endring på sikkerhetskulturen i organisasjonen, men om midlertidige føyninger for makt for å unngå straffereaksjoner. Videre har *måling av sikkerhetskultur* blitt vektlagt som viktig siden man gjennom å kun måle artefakter får et bilde av sikkerhetsklimaet i organisasjonen (Guldenmund, 2000). Hvilke målinger som utføres i organisasjonen vil derfor bli viktig for meg å undersøke. Andre viktige elementer som må belyses i empirien og i etterkant analyseres er om sikkerhetskulturen i organisasjonen ser ut til å være preget av en *helhetlig form* eller om det ser ut til å være en tilstedeværelse av *differensiering og fragmentering*. Herunder vil det være viktig å undersøke om sikkerhetskulturen på noen måte varierer på grunn av *sosiale interaksjoner* og tilstedeværelse av personer fra andre *nasjonale kulturer*, eller andre *ytre påvirkninger*.

3 Metode

Metode er de veivalg og vurderinger som man må ta gjennom et forskningsprosjekt (Blaikie, 2010) og jeg vil i dette kapittelet redegjøre for de valg og vurderinger som har blitt gjort i prosessen med å samle inn og analysere empiriske data.

3.1 Forskningsdesign

Studien benytter seg av to perspektiver som det empiriske materialet blir sett i lys av og studien er derfor det som kalles en deduktiv studie (Blaikie, 2010). Denne tilnærmingen har også blitt gjort i erkjennelse av at min yrkeskarriere har formet mitt syn på sikkerhetskultur i den grad at jeg ser det som vanskelig å inneha den åpenheten som er nødvendig i induktive studier (Jacobsen, 2015). Dog åpner jeg også opp for en induktiv tilnærming i min analyse av empiriske data gjennom å være åpen for dimensjoner i empirien som er interessante og burde utforskes ut over de dimensjoner som fremkommer fra teorien.

Studien har en kvalitativ tilnærming, noe som innebærer at jeg undersøker ord og meninger og ikke tall eller størrelser som i kvantitative studier (Jacobsen, 2015). Mitt valg falt på kvalitativ metode siden metoden kan benyttes når man: har lite kunnskap om fenomenet som skal undersøkes, utvikle nye teorier, ønsker mye informasjon, gå i dybden (Yin, 2011), detaljforståelse eller en helhetlig forståelse av det man studerer. Jeg mener at flere av disse punktene gjelder for min oppgave. På tross av høy publikasjonsrate ser sikkerhetskulturdomenet ut til å være preget av uenigheter om definisjon, innhold og konsekvens av konseptet (van Nunen et al., 2018). Sammen med at sikkerhetskultur ser ut til å være lite forstått så utforsker jeg nye perspektiver fokus på sikkerhetskultur i organisasjoner og jeg ønsker dybde i mine data, alle elementer som peker mot at en kvalitativ tilnærming kan være fruktbar i min studie.

Siden både kvalitative og kvantitative studier vil farges av forskeren som foretar datainnsamling og analyser (Jacobsen, 2015; Wilkins, 2011) mener jeg det er viktig å redegjøre for mitt utgangspunkt. Mye tid har blitt brukt på å få en forforståelse av sikkerhetskultur og sammen med utdanning, verdisyn og livserfaring har dette formet mine ontologiske og epistemologiske ståsteder. Disse kan plasseres innen «forsiktig realisme» med tanke på ontologiske antagelser og «konvensjonalismen» med tanke på epistemologiske antagelser (Blaikie, 2010, s. 92-96).

3.1.1 Casestudie

Yin (2009, s. 4) sier at casestudie velges som metode når problemstilling og forskningsspørsmål inneholder «hvordan» eller «hvorfor», når du skal undersøke sosiale fenomen og når du som forsker ønsker et holistisk syn på prosesser i organisasjoner. Alle disse elementene er relevante for min oppgave og casestudie ble derfor valgt, spesielt fordi kultur er en komplekst fenomen og prosess. Casestudier har ofte et lite antall enheter innenfor en enkelt gruppe, avdeling eller organisasjon (Thagaard, 2013), men det kan også gjøres tidskrevende og intensive «multiple-case» studier. På bakgrunn av min problemstilling, forskningsspørsmål og overnevnte elementer ble et enkeltcase-studie valgt.

Når man skal benytte seg av enkeltcase så må man også ta stilling til hvilken organisasjon man skal utføre sine undersøkelser i. Siden dette er en oppgave om sikkerhet så ønsket jeg å undersøke en organisasjon som arbeider innenfor en bransje som står ovenfor en del sikkerhetsspørsmål. Det ble raskt klart for meg at å gå inn i bransjer som jeg selv har hatt tilknytning til gjorde det vanskelig for meg å være objektiv og jeg valgte derfor å søke mot en bransje som jeg har liten eller ingen tilknytning til. På bakgrunn av skadestatistikker (Arbeidstilsynet, 2015, 2017) som påpeker at «*Næringen ligger fortsatt godt over gjennomsnittet for alle norske yrkesaktive... per 1000 ansatt*» (Arbeidstilsynet, 2017, s. 6) og bransjens økte fokus på sikkerhetskultur de siste årene (Choudhry et al., 2007) fremsto bygg og entreprenørbransjen som en fruktbar for mitt studie. Det ble opprettet kontakt med flere organisasjoner og til slutt ble det gjort en avtale med en organisasjon som ga meg tilgang til et av sine byggprosjekter.

Organisasjonens utforming¹ gjorde at jeg valgte å konsentrere meg om ett av prosjektene til en av divisjonene til organisasjonen. Dette kan medføre at mine resultater ikke nødvendigvis vil være gyldig for hele divisjonen eller organisasjonen som helhet.

¹ En divisjonalisert struktur (Jacobsen & Thorsvik, 2013), hvor hver divisjon igjen arbeider gjennom en prosjektorganisering og hvor større prosjekter fremstår og oppfører seg som frittstående midlertidige organisasjoner.

3.2 Intervju

En av datainnsamlingsmetodene studien benytter er intervju, en samtale med struktur og mål (Kvale & Brinkmann, 2009). Det skilles mellom åpent-, semi-strukturert og strukturert intervju og forskjellen mellom disse omhandler hvor mye av samtalen som styres av intervjueren (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Jeg valgte å benytte semi-strukturerte intervju fordi denne formen har en balanse mellom styring av samtalen og har samtidig muligheten til å gå utenfor «manus» for å utforske relevante aspekter som dukker opp underveis. Dette gav meg muligheter til å undersøke aspekter jeg mente var interessant, men samtidig førte det også til at ulike spørsmål ble stilt de forskjellige respondentene. Målet med et intervju er å innhente data som skal belyse mine forskningsspørsmål og det essensielle i et intervju vil derfor være spørsmålene som stilles.

Spørsmålene har igjen sin bakgrunn i teorien som studien benytter. Det må gjøres overveiselsler over hvilke type spørsmål som skal benyttes da disse kan ha store konsekvenser for hvordan intervjuet utarter seg. Eksempelvis burde kritiske og skremmende spørsmål tas til slutt etter at en relasjon har blitt dannet (Johannessen et al., 2010). På bakgrunn av dette valgte jeg å starte med nøytrale og ufarlige spørsmål, eks. «*Hvor lenge har du jobbet her i organisasjonen*», som innleder samtalen, men som samtidig gir meg informasjon om hvor stor kunnskap respondenten kan ha om organisasjonen og det arbeidet som utføres. Videre hadde jeg flere tema og spørsmål i intervjuguidene mine (se vedlegg 2 til 4) som jeg ønsket å få belyst i intervjuene. Underveis ble også intervju spørsmål tilpasset informasjonen som kom frem i forgående intervjuer, eksempelvis ble «ny-ansattssamlinger» introdusert i første intervju, og spørsmål om dette ble tatt med i senere intervju.

Rekruttering av respondenter var viktig siden jeg ønsket et helhetlig innsyn i organisasjonens arbeid med sikkerhetskultur. Mine kriterier for utvelgelse av respondenter var deres formelle posisjon i organisasjonen og deres direkte rolle med sikkerhetsarbeidet. Jeg ønsket å benytte meg av respondenter fra toppledelse, mellomledelse og arbeidere i organisasjonen, men som tidligere nevnt var denne tankegangen vel simpel med tanke på den divisjonaliserte og prosjektbaserte strukturen organisasjonen hadde. Dermed kan min studie sies å bare reflektere resultater for ett prosjekt og ikke for organisasjonen som helhet, samtidig mener jeg at siden flere respondenter har vært i organisasjonen over 10 år vil deres svar være basert på erfaringer

ut over det gitte prosjektet. Rekrutteringen av respondenter skjedde gjennom HR-sjef i organisasjonen og han tilrettela for at jeg kunne foreta mine intervjuer. Organisasjonen var behjelpelig med tilrettelegging og mitt ønske om å intervjuer alle nivåene i organisasjonen anser jeg som gjennomført. Tabell 2 viser mine respondenters stillinger, deres koder i empiridelen, arbeidserfaring i organisasjonen og en kort beskrivelse av deres rolle rundt sikkerhetsarbeidet i organisasjonen, alle respondentene er nummerkodet og det refereres til nummerkodene i empirien.

Stilling	Omkodet til	Arbeidserfaring i organisasjonen	Arbeidsfokus med tanke på sikkerhet
HMS/KS leder	R1	Hatt flere roller innen organisasjonen over flere prosjekter.	Tilrettelegger og produserer sikkerhetssystemer i henhold til de krav som foreligger. Disse benyttes ute i datterorganisasjoner.
Anleggsleder	R2	Hatt flere roller innen organisasjonen over flere prosjekter. Første gang som anleggsleder.	Hovedansvar for sikkerhet på prosjektet. Mye tid benyttes på planlegging av sikkerheten, praktisk oppfølging skjer hos HMS leder.
HMS/KS leder på prosjektet	R3	Hatt flere roller innen organisasjonen over flere prosjekter. Meget langt arbeidsforhold i organisasjonen	Praktisk oppfølging av HMS på prosjektet, deltager i vernerunder og sender inn HMS rapporter.
Formann	R4	Hatt flere roller innen organisasjonen over flere prosjekter. Meget langt arbeidsforhold i organisasjonen	Følger opp basene i sin avdeling (betong). Rullerende deltakelse i vernerunder.
Bas	R5	Vært arbeider og bas på ulike prosjektet innen organisasjonen i et tidsrom på 5-10 år.	Daglig oppfølging av sitt betongteam og at det arbeidet som utføres skjer i henhold til det HMS-regelverket som foreligger.
Arbeider	R6	Vært arbeider og bas på ulike prosjektet innen organisasjonen i et tidsrom på 4-8 år.	Sørger for at det daglig arbeid med betong på prosjektet uføres i henhold til de krav som foreligger.

Tabell 2: Utvalgte respondenter

Antallet respondenter ble valgt med bakgrunn i hvordan sikkerhetsarbeidet innen organisasjonen er oppbygget og studien benytter seg av respondenter fra alle nivåene som aktivt har fokus på sikkerhet. Med å foreta intervjuer på alle tilgjengelige nivåer som aktivt fokuserer på sikkerhetsarbeid har jeg maksimert innsikten jeg kan få fra det gitte prosjektet. En svakhet med oppgaven vil dermed være at mine resultater bare gjenspeiler prosjektet, men dette er en feilkilde som delvis elimineres gjennom å intervjuer personer som har erfaring og kunnskap fra flere andre prosjekter.

Å utføre intervjuer handler ikke bare om å stille spørsmål, men er en sosial situasjon mellom to individer og svarene i intervjuet kan være avhengig av relasjonen man har til respondenten (Johannessen et al., 2010). Siden jeg valgte å gå inn i en organisasjon og bransje som jeg har lite kjentskap til vektla jeg å skape en relasjon gjennom hyggelig samtale i starten av intervjuene før båndopptakeren ble satt på. Lengden på intervjuene varierte fra 35 til 55 minutter og ble i hovedsak utført april 2019, med noen korte oppfølgninger i starten av mai. Hvor involvert respondentene var i intervjusituasjonen var også varierende og analyseprogrammet jeg benyttet (se kap 3.4) viste at respondentene generelt pratet 75-80% av tiden intervjuet tok, mens en respondent bare pratet 51% av tiden (statistikk fra Nvivo). Intervjuguiden ble benyttet, men på noen tidspunkt ble intervjuguiden fraveket fordi respondentene kom med relevante utsagn som jeg følte burde belyses bedre eller uklare utsagn som måtte forklares mer i dybden.

Et element i den praktiske gjennomføringen som må kommenteres var når båndopptakeren ble slått av etter intervjuene. Flere respondenter startet da samtaler hvor flere relevante opplysninger for studien ble nevnt, men hvor disse ikke er inkludert i mitt datamateriale. Dette må sees på som en svakhet, men en som jeg tror kan være vanskelig å overkomme for mange forskere. Jeg måtte stille det etiske spørsmålet rundt å benytte data som respondenten ikke anså som en del av intervjuet og under den gitte konteksten følte jeg at det som ble sagt var forbeholdt en uformell samtale som ikke skulle benyttes som datagrunnlag.

3.3 Dokumenter

Triangulering er ofte på agendaen når kvaliteten til kvalitativ forskning diskuteres (Flick, 2007; Tracy, 2010). Ved å undersøke dokumenter i tillegg til intervjuene benytter oppgaven seg av metodetriangulering (Carter, Bryant-Lukosius, Dicenso, Blythe & Neville, 2004; Turner & Turner, u.å). Det er mange ulike dokumenter som kan benyttes i analyser og fordelene ved dokumenter er at informasjonen ikke har blitt formet av forskeren (Yin, 2011). Når dokumenter benyttes i en triangulering kan de bekrefte, avkrefte og tydeliggjøre data som er hentet inn gjennom intervjuer, samt sikre forskeren mot potensielle bias når andre data analyseres ("Document Analysis," 2018). Dokumentene gir meg dermed mulighet for uhildet innsikt i hva som er organisasjonens fokusområder i deres arbeid med sikkerhet og sikkerhetskultur.

Dokument	Dok.kode	Beskrivelse av dokumentet
Organisasjonens kontekst	D1	Inneholder organisasjonens visjoner, politikk, overordnende strategier og HMS-mål mfl. punkter.
Risikoanalyse av HMS og arbeidsmiljø	D2	Oversikt, vurdering og prioritering av risiko vedrørende fysisk og arbeidsrelatert risiko.
HMS og Kvalitetsmål	D3	Beskriver de HMS og kvalitetsmål som organisasjonen har.
HMS og Kvalitetspolicy	D4	Beskriver de policyer som organisasjonen har vedrørende HMS og kvalitetsarbeid.

Tabell 3: Oversikt over analyserte dokumenter

Gjennom kontakt med HMS/KS ansvarlig i organisasjonen ble dokumentene i tabellen ovenfor (tabell 3) valgt ut da de hadde relevans for min studie. I utvelgelsen av dokumenter vektla jeg å benytte meg av de overordnende dokumentene som beskrev de brede linjene i sikkerhetsarbeidet og de dokumenter som direkte relaterte seg til HMS-arbeidet i organisasjonen. Med dette menes dokumenter som viser overordnede strategier og fokusområder fremfor dokumenter som inneholder praktiske prosedyrer, rutiner og lignende. De utvalgte dokumentene gav meg en mulighet til å få innsikt i de formelle linjene for sikkerhetsarbeidet i alle prosjektene til organisasjonen. Dette ga meg mulighet til å se om de linjer som legges vekt på i dokumentene utføres i det praktiske arbeidet i organisasjonen.

I forbindelse med denne studien var det mulighet å innhente relevante primærdata ("Document Analysis," 2018; Yin, 2011) på en systematisk måte, viktige forutsetninger for å benytte seg av dokumentanalyse (Merriam, 2009). Her må det også nevnes at HMS-arbeid i bygg og anleggsbransjen er delt opp i to deler, overordnende HMS-dokumenter for hele organisasjonen og SHA-dokumenter (Sikkerhet Helse og Arbeidsmiljø) som er utviklet for hvert prosjekt. Dermed vil SHA-dokumenter være tilpasset de unike forholdene ved hvert prosjekt. Min oppgave benytter seg av dokumenter fra det overordnede HMS-arbeidet og ikke fra SHA arbeidet. Dette kan være en potensiell svakhet i dokumentanalysedelen, men det er også organisasjonen som helhet jeg har vært interessert i og derfor ble dokumentene i tabell 3 valgt som datagrunnlag for mine analyser.

3.4 Bearbeiding og analysering av data

Alle intervjuer ble innspilt og transkribert kort tid etter fordi både ord og kroppsspråk må tolkes (Johannessen et al., 2010) under intervjuer, dette er enklest mens intervjuet er ferskt i minne. Notater som ble tatt underveis i intervjuet ble sammen med opptakene omgjort til skrevet materiale som er grunnlaget for mine analyser. Min tilnærming til analyseringen av både intervju og dokumenter har vært en teoretisk tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006), noe som innebærer en analyse basert på det teoretiske grunnlaget for oppgaven fremfor en åpen induktiv tilnærming. Analysemetoden ble også benyttet på dokumentene i min dokumentanalyse.

Selv om mine analyser gjennomføres teoretisk tematisk så har også en delvis induktiv tilnærming vært gjennomført gjennom at jeg har vært åpen for temaer som ikke nødvendigvis kommer fra teorien. Det ble i denne prosessen ikke identifisert noen temaer ut over de identifisert i teorikapittelet. Valget om å benytte tematisk analyse ble gjort på bakgrunn av at den kan benyttes av forskere med lite erfaring (Ibid). Videre følger en gjennomgang av stegene og hvordan jeg har gjennomført disse.

Det første steget er å *gjøre seg kjent med datamaterialet*, noe jeg har gjort gjennom å utføre, transkribere, lese gjennom og arbeide med intervjuene. Neste fase er den *innledende kodingen* som ble gjort gjennom en generell koding av interessante elementer i intervju og dokumenter. Denne kodingen ble gjort med bakgrunn i de forkunnskaper som var opparbeidet. Dette resulterte i 424 tekstmarkeringer fordelt på 53 forskjellige koder i intervjuene, og 72 tekstmarkeringer fordelt på 11 forskjellige koder i dokumentene. For å holde kontroll på så mange ulike koder valgte jeg å benytte meg av Nvivo 12, et program som kan benyttes til kvalitative analyser av video, lyd og tekst. Bruk av programvaren gjorde det i etterkant lettere å arbeide med datamaterialet, blant annet får man en ryddig oversikt uten mange pennestrekker, ulike farger og skribling som man typisk kan få ved koding på ark. Muligheten for «dra og slipp» av koder og tekst gjorde arbeidet med det tredje steget *søking etter tema* mye enklere. Siden jeg benytter meg av en teoretisk tematisk analyse så er min *søking etter tema* i stor grad styrt av teorien jeg benytter, relevante variabler og dimensjoner kommer herfra. Det ble også gjennomført et forsøk på en induktiv tilnærming til datamaterialet, men de ble ikke identifisert noen tema ut over de som ble presentert i teoridelen. Fjerde fase er *gjennomgang av tema* og i denne prosessen samlet jeg koder under de ulike temaene identifisert i teorien (kap 2.5). «Dra

og slipp» og tankekartfunksjonen i Nvivo var nyttige verktøy som ga meg god oversikt og det var lett å få samlet utsagn som omhandlet samme tema på tvers av intervju og dokumenter. Jeg plasserte de 56 innledende kodene inn i mine overordnede tema fra teorien. Deretter kunne sammendrag av de overordnede temaene skrives ut og benyttes i den femte og sjette fasen *definering av tema og produksjon av resultater*. Arbeidet i disse fasene besto av å samle utsagn som kunne fortelle en rundt organisasjonens arbeid med sikkerhetskultur. Resultatene presenteres i empiridelen av oppgaven.

3.5 Kvaliteten til kvalitativ forskning

Om forskning oppnår høy reliabilitet og validitet er et viktig spørsmål, men disse begrepene kommer fra den kvantitative vitenskapstradisjonen og det kan argumenteres at å benytte begrepene implisitt favoriserer den kvantitative tilnærmingen (Grenness, 2012). Flere forskere har forkastet reliabilitet og validitet som gode indikatorer på troverdigheten til kvalitative undersøkelser og introdusert nye indikatorer for kvalitet (Thomas & Magilvy, 2011; Whitemore, Chase & Mandle, 2001), noen går så langt som å si at kvalitative studier må vurderes på andre måter enn gjennom reliabilitet og validitet som tilhører tallenes rike (Jacobsen, 2015). Denne oppgaven benytter seg av åtte kriterier for god kvalitet i kvalitative studier, framsatt av Tracy (2010). Jeg vil kort redegjøre for disse kriteriene og samtidig kommentere hvordan min oppgave står i forhold til disse.

Relevant tema omhandler hvor tidsriktig, interessant og viktig et tema er (Tracy, 2010, s. 240). Sikkerhetskultur har utvilsomt fått mye fokus den siste tiden (van Nunen et al., 2018) og er absolutt viktig da sikkerhet utvilsomt har fått økt fokus i samfunnet (Wildavsky, 1988). Oppgaven ønsker å sette fokus på sikkerhetskultur i organisasjoner opp mot etablerte og nyere perspektiver på bruk av sikkerhetskultur og dets relevans i organisasjoners sikkerhetsarbeid. Jeg mener derfor at min oppgave kan oppfattes som relevant og «i tiden» med de tanker som er rundt arbeid med sikkerhet i samfunnet.

Rikt innhold omhandler teoretiske konstruksjoner, data og kontekst. Komplekse fenomener trenger komplekse teoretiske perspektiver for å forstås (Tracy, 2010, s. 241), noe jeg har forsøkt å etterkomme med å integrere flere perspektiver (figur 3) i min teori. Rikt innhold omhandler datakildene som benyttes og her mener jeg at valg av primærkilder som intervju og dokumenter uten tidligere fortolkninger gir oppgaven et utfyllende og rikt datainnhold. Her erkjenner jeg at

andre metoder som observasjon kunne vært benyttet, men som tidligere nevnt har oppgaven hatt en tidsbegrensning som gjorde at jeg valgte å ikke gjennomføre observasjon som en del av min studie. I analysedelen har jeg forsøkt å benytte en anerkjent, men også enkel nok analysemetode som var tilpasset mine forutsetninger som forsker.

Oppriktighet handler om forskerens selvrefleksjon over prosessen og de valg som han har tatt. Gjennom oppgaven har jeg presentert mine personlige standpunkt og erkjent at det er skepsisen til sikkerhetskultur som verktøy som har vært grunnlaget for min oppgave. Jeg har også forsøkt å vektlegge de svakheter jeg som forsker har, blant annet har jeg pekt på at deduktiv tilnærming ble valgt på grunn av vanskeligheter med å oppnå objektiviteten en ren induktiv tilnærming må ha. Jeg har også vært ærlig om og redegjort for de valg som har vært gjort gjennom planleggingen, utførelsen og rapporteringen i oppgaven.

Troverdighet i dette tilfellet, omhandler om man har oppnådd tykke beskrivelser, foretatt trianguleringer og om respondenters refleksjoner har blitt benyttet i det empiriske materialet. Det er to typer triangulering som benyttes i denne oppgaven. Gjennom bruk av både intervju og tekstanalyser skjer det en metodetriangulering og gjennom bruk av flere dokumenter og respondenter oppnår det som kalles datatriangulering (Carter et al., 2004; Turner & Turner, u.å). Jeg har også brukt respondenters refleksjoner når jeg presenterer min empiri.

Resonans handler om å påvirke publikumet. Jeg mener at fokus på sikkerhetskultur gir resonans i samtiden gjennom å fokusere på noe som er «in» i organisasjoner, lovverk og samfunnet. Jeg mener de spørsmål som stilles er viktige siden de kan bidra til et mer reflektert syn på et viktig begrep som benyttes av mange og som ofte kan være lite forstått blant folk.

Betydelige bidrag er et av kriteriene for kvalitativ forskning og kan oppnå blant annet ved å bidra med ny kunnskap, forbedret praksis eller med å bringe klarhet i forvirringer (Tracy, 2010). Min studie kan bidra til at organisasjoner bedrer sin praksis og utvikler sin forståelse for sikkerhetskultur i deres sikkerhetsarbeid. Oppgaven forsøker å problematisere den nåværende regjerende antakelsen om at sikkerhetskultur kan manipuleres og endres og kanskje bringe klarhet i hvorfor et slik syn kan fremstå som problematisk.

Etikk handler om å reflektere om hvordan den forskning som utføres kan påvirke organisasjonen og individene som undersøkes. Jeg har forsøkt å opptre etisk ovenfor de lover og regler som

foreligger for å gjennomføre forskning, dette har jeg gjort gjennom å få mitt undersøkelsesopplegg godkjent hos NSD. For å få denne godkjenningen har jeg gjort flere tiltak rundt anonymisering, samt sikret samtykke (vedlegg 1) fra respondenter. Fokuset på anonymisering har resultert i at noen elementer i oppgaven har blitt utelatt, eksempelvis har jeg i min presentasjon av respondenter ikke presentert eksakt hvor mange år respondenten har arbeidet i organisasjon. En presisering av ansiennitet sammen med stillingsbenevnelser kan medføre at individer kan identifiseres. Jeg har også valgt å utelate organisasjonskart og dyptgående informasjon om organisasjonen for å sikre organisasjonens anonymitet. Videre har jeg har forsøkt å holde høy etisk standard og fulgt de retningslinjer som fremkommer fra NSD med tanke på behandling av forskningsdata, samt holdt god forskningsetikk gjennom korrekt bruk av kildehenvisninger.

Meningsfull koherens skjer gjennom å oppnå målet til studien, bruke metoder som passer til studien og samkjøre det teoretiske rammeverket med oppgaven i en helhet (Tracy, 2010). Det handler her om å ha en rød tråd gjennom oppgaven. Gjennom studien har det blitt pekt på elementer som kan bedre organisasjoners forståelse av sikkerhetskultur og dette har vært gjort gjennom et solid teoretisk rammeverk fra tidligere forskning. Metodene har vært tilpasset for å få en helhetlig innsikt i en organisasjons forståelse og tilnærming til et komplekst fenomen. Det må bemerkes at kultur som fenomen har vist seg å være betydelig mer komplekst enn jeg trodde da jeg startet på oppgaven. Dermed kan den røde tråden gjennom oppgaven noen gang forsvinne i enkelte deler av oppgaven, dette er et resultat av den kontinuerlige endringen i min forståelse av sikkerhetskultur.

Jeg har ovenfor presentert åtte kriterier for god kvalitativ forskning og redegjort for hvordan jeg mener min oppgave stiller seg opp mot disse kravene. Selv om det gjennom oppgaven og kriteriene pekes på enkelte svakheter så mener jeg oppgaven har flere sider som fremstår som relevante og stiller godt mot kriteriene ovenfor. På bakgrunn av dette mener jeg at kvaliteten til oppgaven er tilfredsstillende.

4 Empiri

Denne delen av oppgaven omhandler de empiriske funn og kapitelet er bygd opp rundt forskningsspørsmålene og tema identifisert i teoridelen. I kapittel 4.1 vil jeg kort presentere data rundt organisasjonens fokus på sikkerhet og deres forståelse av sikkerhetskultur. Videre i kapittel 4.2 vil jeg redegjøre for hvordan arbeid med ulike nivå av sikkerhetskultur fremkommer i organisasjonens overordnede styringsdokumenter og i det praktiske arbeidet. Kapittel 4.3 ser på faktorer som ser ut til å ha innflytelse på organisasjonens sikkerhetskultur. Respondenter og dokumenter refereres til etter kodingen i metodekapitlets tabeller (tabell 2 og 3).

4.1 Forståelse av sikkerhetskultur

Funnene i studien viser klart at organisasjonen har et høyt sikkerhetsfokus (**D1-4**) og det arbeides med sikkerhet fra toppen av moderorganisasjon og ned gjennom alle nivåer i divisjonene og på de ulike prosjektene (**R2-4**). Tanken om at «*alle har den daglige oppfølgingen*» (**R3**) reflekteres i relevante dokumenter (**D3**) og fremheves av flere respondenter (**R3, R4, R6**). Det ser ut til å være enighet om at konseptet sikkerhetskultur ikke benyttes innen organisasjonen (**R1-4**), men ordet HMS-kultur dukker opp ved flere anledninger. HMS-kultur, som ser ut til å være et synonym til sikkerhetskultur i organisasjonen, nevnes av flere respondenter (**R1-4**) og i dokumenter (**D3**). Begrepet ser ut til å være innarbeidet i organisasjonen og en respondent peker på at HMS-kultur og sikkerhetskultur er det samme (**R3**), mens en annen uten å benytte begrepet sikkerhetskultur påpeker at «*Vi fokuserer på kultur og å ha sikkerhet på arbeidsplassen*» (**R2**). HMS-kultur benyttes også i de formelle dokumentene som er styrende for sikkerhetsarbeidet i organisasjonen, «*(organisasjonen skal utvikle en HMS fokusert kultur)*» (**D2**). HMS-målene sidestilles med de økonomiske målene og skal vektlegges i like stor grad (**D1**) noe som viser at organisasjonen setter sikkerhet like høyt som økonomi. Organisasjonens tilnærming til sikkerhet sammenfattes godt gjennom sitatet «*Aldri gå på akkord med sikkerheten*» (**D1**).

Selv om ordet sikkerhetskultur ikke benyttes i organisasjonen så er det tydelig gjennom mine data at sikkerhetskultur er en del av organisasjonens fokus deres vektlegging HMS-kultur. Det er også spesifisert at sikkerhetskultur er et av fokusområdene til organisasjonen i sikkerhetsarbeidet og skal prioriteres. HMS/KS leder i moderorganisasjonen ser på

sikkerhetskultur som «*summen av alle verdigrunnlagene til de ansatte*» (R1) mens en annen respondent på sikkerhetskulturen som «*gjennomsnittet av holdningene*» (R5). Selv om holdninger nevnes av flere respondenter (R4-6) så skjer dette gjennom et ønske om økt fokus på holdninger fra de som utfører det praktiske arbeidet i organisasjon, dette kommer jeg tilbake til i neste kapittel.

Samtidig som HMS/KS lederen viser en forståelse for at sikkerhetskultur er mer enn bare sikkerhetsstyringssystemer så sammenfatter i stor grad resten av organisasjonens forståelse gjennom følgende sitat: «*Ute i organisasjonen (divisjonene) så vil du oppleve at retorikken ... blir mye mer rettet mot instruksjer, prosedyrer (og at) det er sikkerhetskulturen vår*» (R1). Samtidig som respondenten ser ut til å ha en dypere forståelse for at sikkerhetskultur er noe mer enn systemer så peker han på at en sikkerhetskulturer et rigid system som i ytterste konsekvens lager rutiner for «*hvor mange tørk bak*» (R1) som skal benyttes på toalettet. Her settes det likhetstegn mellom en sikkerhetskultur og et byråkrati og respondenten påpeker videre at å utvikle en sikkerhetskultur i det ekstreme kan lage ekstremt «*mange rutiner og prosedyrer, (som) fratar mennesket sitt instinkt*» (R1) og fokuset på å bygge en sikkerhetskultur «*presser oss inn i et byråkrati*» (R3).

Det ser ut til at en sikkerhetskultur forstås som systemer med prosedyrer, rutiner og lignende som fungerer på en optimal måte med tanke på det arbeidet som utføres i organisasjonen. Et av elementene som fremheves som likt i sikkerhetskulturen til organisasjonen er at sikkerhetsstyringssystemene er lik på tvers av divisjoner (R2, R3, R4, R6). Samtidig påpekes det at bruken av systemene kan være ulik mellom divisjoner og prosjekter (R4). Mine data peker på at det settes et likhetstegn mellom en god sikkerhetskultur og et godt sikkerhetsstyringssystem blant flere respondenter (R3-5). Eksempelvis pekes det på at sikkerhetskulturen «*av og til (blir) glemt ... den forsvinner når det ligger tidsmessig press*» (R6). Her refereres sikkerhetskultur til som en variabel som kan benyttes eller ikke, i dette tilfellet omhandlet det om man benyttet de styringssystemene (med prosedyrer, instruksjer osv.) under arbeidsoppgaver. Mitt datamateriale viser at det er oppførsel som absolutt vektlegges høyest når det snakkes om sikkerhetskulturen i organisasjonen, men også andre nivå kommer frem i mitt datamateriale.

I lys av forskningsspørsmålet «*Hvordan forståelse har organisasjoner av sikkerhetskultur?*» blir det i mitt case klart at en sikkerhetskultur i stor grad forstås gjennom hvilken grad man

vektlegger og benytter seg av organisasjonens systemer for HMS og kvalitet for å korrigere og sørge for korrekt oppførsel hos ansatte og riktig gjennomføring av arbeidsoppgaver. Det ser ut til at det settes et likhetstegn mellom sikkerhetskultur og organisasjonens systemer i stor grad; systemene og bruken av dem «er sikkerhetskulturen» (R1).

4.2 Arbeid med sikkerhetskultur

Dokumentanalysen viser at organisasjon har fokus på flere nivå av sikkerhetskultur når de identifiserer «manglende holdninger» (D3) som en av de store truslene mot HMS-en i selskapet. For å imøtekomme denne utfordringen blir generiske punkter som «Holdningsskapende arbeid (D3)», «utvikle en HMS fokusert kultur» (D2), «samordning av HMS» (D3) og «utvikle et godt HMS system» (D3) vektlagt. Samt å utarbeide risikoanalyser, sikker jobb analyser, utføre rapportering (D2) og følge lover og regler. I mine analyser finner jeg ikke flere tiltak mot manglende holdninger ut over de tiltak som nevnes ovenfor og selv om holdningsskapende arbeidet fremheves som viktig, så er fokuset på instruksjer, rutiner, rapportering og prosedyrer; sammen med at lover, forskrifter og standarder skal etterkommes (D2, D3) og integreres i kvalitets og sikkerhetsstyringssystemet. Eksempelvis vektlegges «utarbeide gode rutiner for oppfølging i prosjekt gjennomføring» (D1). Det bekreftes også av det praktisk utførende nivået (bas og arbeidere) at det er instruksjer, rutiner, rapportering og prosedyrer som fremheves som viktig i organisasjonen (R5, R6). Det blir også påpekt at organisasjonens fokus på styringssystemer må fastholdes fordi det forlanges gjennom lovverk og forskrifter; «tilfredsstille den nasjonale HMS lovgivningens krav» (D3). Samtidig påpekes det at «Fjerner man kravene fra myndigheter så vil ikke sikkerheten være slik den er» (R3), noe som kan indikere at organisasjonens fokus på sikkerhet og systemer er høyt fordi det er pålagt fra myndigheter; «Vi har den papirmassen fordi det forlanges» (R3).

Datamaterialet mitt gir indikasjoner at det det viktige holdningsskapende arbeidet som vektlegges i organisasjonens styringssystem i stor grad omhandler å korrigere og kontrollere oppførselen til arbeidere i organisasjonen. Samtidig gis det noen indikasjoner på at sikkerhetsfokuset er høyt fordi det forlanges fra myndigheter. Det må også nevnes at mine dokumentanalyser ikke har vært utført på det gitte prosjektets HMS-dokumenter, men på de overordnede dokumenter som gjelder alle prosjekter. De data som presenteres her vil derfor

være mer overordnet og ikke spesifikt for det gitte prosjektet. Innsikten i det spesifikke prosjektets fokus vil derfor kun komme frem fra intervjuene som har blitt gjennomført.

4.2.1 Fokus og oppfølging av synlige elementer

Ute i prosjektet er det ulike elementer som vektlegges som viktig, men felles for disse er at de retter seg mot korrigeringer av oppførsel. I etterkant av ulykke var det nye rutiner og tilpasninger i systemene som ble vektlagt. «*Dobbelsjekkning av at ting er fast, absolutt alt ble til sjekkpunkter*» (R5). Sitatet viser hvordan en uønsket hendelse i organisasjonen fører til elementer som skal korrigere eller styre fremtidige handlinger som utføres av arbeiderne. På det praktisk utførende nivået er de ikke i tvil om at det er tiltak mot arbeideres oppførsel det fokuseres på: «*Det er rutinene som fokuseres på*» (R5), «*det de (ledelsen) fokuserer på er rekkverk, at det er i orden*» (R6). Rutiner som vektlegges i det første sitatet er rettet mot å styre eller endre oppførselen til individer mot en ønsket standard, mens det andre sitatet viser at et observerbart sikkerhetsselement er noe av det viktigste.

Innsamlet data peker på at fokuset i sikkerhetsarbeidet er på den praktiske gjennomføringen (R1-4). Formannen peker på at imellom prosjektene organisasjonen har er «*det er systemene og rutinene de ville kjent seg igjen i*», dette istemmes av flere respondenter (R2, R3, R5). Like holdninger på tvers av prosjekter blir ikke nevnt av noen respondenter. I tillegg til rapportering og analyser er vernerunder en viktig del av sikkerhetsarbeidet på prosjektet (R2-4), disse går hver uke (R3). Vernerundene som går på prosjektet skal oppdage forhold som kan medføre risikoer og dårlig arbeidsmiljø og gruppa som gjennomfører vernerundene består av 4-5 personer (R3). Vernerundene blir påpekt som viktig fordi det gir muligheter til å rette opp i observerte praksiser som ikke ønskes i prosjektet (R3-4) og det fremholdes som viktig å kontinuerlig utføre vernerunder fordi «*Sitter man i ro så går det (sikkerhetskulturen) tilbake, man må mase på folk, bli sett på som litt nazi ... man må true litt for å få endringer*» (R3). Det fremheves her at oppførselen til individer i organisasjonen vil gå mot mindre ønskelige tilstander hvis det ikke er kontinuerlige oppsyn og korrigeringer. «*Det er hele tiden den jobben med å følge opp, minne på og mase om at vi skal ha god sikkerhet*» (R4). Den kontinuerlige oppfølgingen av sikkerheten i prosjektet kan også være nødvendig, som en respondent påpeker så «*kan (man) ta snarveier der ute så gjøres det*» i perioder med høyt arbeidspress (R5).

Analysene peker tydelig mot at korrigerende oppførsel er den viktigste delen av sikkerhetsarbeidet i prosjekter. Dette fremstår utvilsomt det verktøyet som ansees mest effektivt for å endre sikkerhetskulturen.

4.2.2 Manglende fokus på holdninger?

Der det ovenfor påpekes at det må foregå en kontinuerlig oppfølging av individer i organisasjonen så blir det også kommentert at «*Enkelte individer har en sikkerhetskultur og enkelte ikke*» (R4). Essensen til dette sitatet omhandler holdningene til de ansatte og at det er forskjeller mellom individer. Flere respondenter påpeker at det er store forskjeller på holdningene til individene i organisasjonen (R2-6) og at det viser seg spesielt mellom de yngre og eldre aldersgruppene (R3-5); «*jeg tror det kommer fra den eldre generasjon (tanker som): «Ahh, det er ikke så nøye (med HMS)»*» (R4). Det observeres dermed av alle i organisasjonen at holdningene er ulike og at fokus på holdninger er viktig. Manglende holdninger har blitt pekt på som en av de store truslene for HMS arbeidet (D1-2) i organisasjonen og holdningsskapende arbeid har blitt utpekt som fokusområde (D2). Når fokus på holdninger fremheves i dokumenter som er styrende for arbeidet i organisasjonen skapes det også en forventning om å observere holdningsskapende arbeid i mitt datamateriale. Derimot er det fokus på oppførsel og systemer som observeres i mine analyser og det blir faktisk etterlyst et større fokus på holdninger (R5-6); «*Det skulle nok kanskje vært mer sånn holdningsbasert tenker jeg. Personlige holdninger skulle nok kanskje vært mer fokus, fått disse mer opp*» (R5). Det manglende systematiske fokuset på holdninger er et overaskende funn siden flere respondenter påpeker at det er store forskjeller i holdninger (R3-6) og at disse ser ut til å være vanskelig å endre (R4-6).

Analysene utført peker mot at holdningsfokuset arbeidet i større grad er rettet mot funksjonærnivåene (ledernivåene) i organisasjonen (R2), noe som igjen kan forklare hvorfor det etterlyses et holdningsrettet fokus av lavere nivåene i organisasjonen (R5-6). Det er mer praktiske kurs som vektlegger prosedyrer og rutiner for gjennomføring av arbeidsoperasjoner som er i fokus på det praktisk utførende nivået (R2, R5, R6). Det viser seg altså et skille mellom ledelsesnivået i organisasjonen og det praktisk utførende nivået. Organisasjonen har en nyansattsamling med et mer kulturelt innhold (R1) som er rettet mot ledelsesnivåene, men flere av respondentene i mitt case har ikke deltatt på denne samlingen. Den manglende deltakelsen virket i stor grad å være et resultat av at denne formen for samlinger var startet opp i etterkant av respondentenes ansettelser (R1, R3-4).

På tross av at det etterlyses et mer holdningsrettet fokus så er det eksempler i datamaterialet at det faktisk fokuseres på holdningene til de praktisk utførende nivåene (**R3-4**). Fokuset viser seg dog å omhandle enkeltindivider på det praktisk utførende nivået. Eksempelvis fokuseres det på holdningene til noen av de eldre arbeiderne siden «*det er de som lærer lærlingene (opp)*» (**R3**) og fungerer som forbilder for lærlingene og de yngre i organisasjonen. Spesielt lærlinger ser ut til å få et fokus innen organisasjonen, «*Når det kommer lærlinger, så skal det være 100% ... unge er lettere å forme enn eldre*» (**R5**).

Arbeidet med sikkerhetskulturen i organisasjonen ser ut til å fokusere på artefaktene til det praktisk utførende nivået, mens det aktive fokuset på holdninger rettes mot individer på ledelsesnivåene. Det har blitt gitt eksempler på at fokus på holdningene til individer på det praktisk utførende nivået, men dette arbeidet ser ut til å kun utføres når det observeres brudd på organisasjonens rutiner. Som en respondent påpeker «*(fokuset i vernerunder) virker å bare handle om å se om vi (arbeiderne) følger våre rutiner*» (**R5**).

4.2.3 Enkle målevariabler

Respondentene er korte i sine svar når det spørres om tilstanden på sikkerhetskulturen i organisasjonen. Selv om ordet sikkerhetskultur ikke benyttes så bekrefter flere respondenter at tilstanden til sikkerhetskulturen er god (**R2-4**) og at den har blitt betydelig vis bedre de siste årene (**R3, R4, R6**). To respondenter (**R1, R5**) ser muligheten for at sikkerhetskulturen kan ha negative aspekter ved seg, men kan ikke redegjøre for noen eksempler på en negativ sikkerhetskultur. Disse to respondentene åpner opp for at tilstanden til sikkerhetskultur kan variere, mens resten av respondentene ser på sikkerhetskultur som noe som oppnås med høyt nok fokus på sikkerhet i det arbeidet som gjøres (**R3-4, R6**). På tross av at to respondenter åpner opp for muligheten for at sikkerhetskulturen kan være negativ er også disse enige om at tilstanden i organisasjonen er god, selv om en sier at «*Vi kan jo bare hatt flaks*» (**R1**). At flaks kan ha vært inne i bildet kan være tilfelle da det påpekes av flere respondenter at det er individer i organisasjonen som til tross av korrigeringer ikke endrer sine negative holdninger til sikkerhet (**R3-6**). Det blir klart fra mine data at den subjektive oppfatningen til respondenter sammen med enkle måleindikatorer som ligger til grunn for deres oppfatning av tilstanden til sikkerhetskulturen.

Det vektlegges i styringsdokumentene at «HMS-arbeidet skal være systematisk og målbart» (D2) og det er kun matematisk målbare variabler som vektlegges. «Vi støtter oss på statistikk og data.. (å ha) lav frekvens på ulykker» (R1), noe som bekreftes av flere respondenter (R2-4). Den viktigste indikatoren for sikkerheten i organisasjonen er H1 indikatoren (R1-4, D3, D4). H1 er en indikatorverdi for arbeidsrelaterte personskader og benyttes som en felles målestandard for entreprenører som rapporteres inn til myndigheter sammen med flere andre verdier (Entreprenørforeningen bygg og anlegg, u.å). Tilstandsvurderingen av sikkerheten og sikkerhetskulturen i organisasjonen ser ut til å bygge på denne H1-indikatoren og de subjektive oppfatningene til respondentene. At tilstanden til sikkerhetskulturen bygger på en subjektiv oppfatning kommer tydelig frem hos arbeideren som ikke kan henvise til noen form for måling av sikkerheten, men som samtidig peker på at tilstanden ser ut til å være god (R6). Når det refereres til HMS-mål i de styrende dokumentene for organisasjonen så vektlegges det at disse skal være målbare (D1, D2) og «HI=0» (D4). Dermed ser det ut til å at målinger av sikkerhetskulturen bygger på enkle statistiske indikatorer og det presiseres faktisk fra ledelsen at det ikke foretas noen kvalitative målinger som dybdeintervjuer for å kartlegge sikkerhetskulturen i organisasjonen (R1).

Mine data peker mot at vurderinger som gjøres av tilstanden til sikkerhetskulturen i organisasjonen er basert på subjektive oppfatninger og statistikker som omhandler observerbare hendelser i det daglige arbeidet. Statistikkene som benyttes er knyttet til indikatoren H1 som er bransjestandard og organisasjonen ser ikke ut til å foreta noen analyser av normene, verdiene eller de grunnleggende antakelsene som utgjør sikkerhetskulturen i organisasjonen.

4.3 Innflytelse på organisasjonens sikkerhetskultur

Oppgavens teoretiske bakteppe har pekt på ulike elementer som kan ha innflytelse på sikkerhetskulturen i organisasjonen og i mine undersøkelser har det blitt identifisert fire faktorer som ser ut til å ha innflytelse. Disse er sosiale interaksjoner, makt, ytre påvirkninger og organisasjonens struktur.

4.3.1 Sosiale interaksjoner

Mine data peker tydelig mot at sosiale interaksjoner påvirker sikkerhetskulturen i organisasjonen, samtidig som det av enkelte respondenter (R3) påpekes at ikke alle individer

kan påvirke sikkerhetskulturen. Et eksempel på det siste kan være når HMS/KS påpeker at *«utgangspunkt for kulturen i selskapet ... er på kontoret innerst daglig leder»* (R1). Tanken om at sikkerhetskulturen kan påvirkes av toppen av organisasjonen var tydeligere på ledernivået enn på arbeidernivået, arbeidernivået påpekte at manglende interaksjon mellom toppledelse og arbeidere førte til en upersonlig organisasjon (R5). Sett i intervjuets (R1) helhetskontekst tolker jeg ikke sitatet ovenfor som at daglig leder styrer kulturen, men at han gjennom etableringen og utvelgelse av sine første ansettelse satte en grunntone (R1) i organisasjonen.

Samtidig som det blir pekt mot at ledelsen påvirker sikkerhetskulturen så rettes det også fokus mot variasjoner i sikkerhetskulturen på grunn av ulikheter mellom individene. *«Den (sikkerhetskulturen) er like variabel som de ansatte i selskapet er»* (R1). Sitatet erkjenner muligheter for variasjoner i sikkerhetskulturen. Funnene i denne studien peker mot at organisasjonens vekst og geografiske utbredelse har påvirket mulighetene toppledelsen har i utformingen og kontroll av sikkerhetskulturen i organisasjonen. *«Det (er) en ekstrem oppgave å formidle grunntonen i selskapet ut ... man kan ikke være alle plassene samtidig»* (R1). Der en mindre organisasjon gav den øvre ledelsen muligheter til sosiale interaksjoner så har veksten medført at muligheten for dette har minsket og resultatet har blitt at; *«rutinene blir strengere, men holdninger går ned»* (5). Det pekes altså ikke bare på at holdningsarbeidet fra toppen blir utvannet, men at fokus på styringssystemer og prosedyrer øker med organisasjonens ekspansjon. Formannen (R2) mener det økte fokuset på systemene er et resultat av ledere ikke kan interagerer og overvære alle arbeiderne og arbeidsoppgavens som gjennomføres, men samtidig så viser mine data at systemene ikke påvirker sikkerhetskulturen i den grad sosial interaksjon gjør.

Et eksempel på dette er når ledere påpeker at det forekommer endringer i sikkerhetskulturen når de overværer arbeidsoppgaver (R2-4). Det levnes av lederne ingen tvil om at fokus på sikkerhet endres når de interagerer sosialt innen organisasjonen: *«Når jeg eller formann er tilstede så er det et mye høyere fokus på sikkerhet»* (R2), *«Folk foretar korrigeringer når jeg står og ser på dem»* (R3). Disse empiriske resultatene tolker jeg i en retning av de øvre lederne deler en forståelse at individer på arbeidernivåene ikke kan påvirke sikkerhetskulturen i teamet i den grad som individer på ledernivå kan, en tanke arbeidernivået ikke ser ut til å dele (R5-6). En respondent mener det er mulighet for han å påvirke andre avdelinger innen prosjektet på grunn av tette bånd mellom avdelingene. Det praktisk utførende nivået har altså en klar

forestilling om at alle individer fra ledere til arbeidere kan påvirke kulturen avhengig av hvilke interaksjoner som er inne prosjektet og avdelingene.

Flere respondenter påpeker at sikkerhetsfokuset i stor grad er personavhengig og at det individuelle forskjeller som påvirker sikkerhetskulturen i divisjonene og prosjektene. Det blir også klart at prosjektene kan sees på som subkulturer innen divisjonene, det snakkes sjelden om den felles sikkerhetskulturen på tvers av prosjekter og divisjoner (**R2, R4-6**). Det nevnes flere ganger at det utvilsomt er forskjeller mellom de ulike prosjektene og at man som arbeider ikke nødvendigvis vil kjenne seg igjen i sikkerhetskultur hvis man går mellom ulike prosjekter (**R1-2, R4-6**). «*Nei*» (**R5, R6**) er det kontante svaret som kommer når det stilles spørsmål om sikkerhetskulturen er lik i forskjellige prosjekter. Det er ikke bare mellom prosjekter at det påpekes variasjoner i sikkerhetskulturen. Det praktisk utførende nivået med bas (**R5**) og arbeidere (**R6**) peker på at det er store individuelle forskjeller i kulturen avhengig av hvem som deltar i deres arbeidsteam. Disse respondentene observerer klare forskjeller i sikkerhetskulturen til mindre grupperinger innad i prosjektet når tilstedeværelsen av enkeltindivider endres. Dette i sterk kontrast til HMS/KS-lederen på prosjektet sine tanker om påvirkning av sikkerhetskultur; «*Jeg vil tørre å påstå, at fokuset i teamet er likt selv om noen er borte*» (**R3**), et sitat som bare kan tolkes dithen at sikkerhetskulturen er homogen i prosjektet, et syn på sikkerhetskulturen som ikke deles av alle.

Mine data tyder på at det er en enighet om at enkeltindivider påvirker sikkerhetskulturen, men det forekommer et skille mellom ledernivå og det praktiske nivået om hvem som kan påvirke kulturen. Ledelsen ser ut til å ha en mer top-down tanke om at sikkerhetskultur endres gjennom at de er forbilder og at ledelsen staker ut retningen for sikkerhetskulturen, mens arbeidere på den andre siden mener det også er muligheter for dem å påvirke gjennom sosial interaksjon. Dermed er det en tydelig forskjell mellom ledernivåets og arbeidernivå om hverandres mulighet til å påvirke sikkerhetskulturen.

4.3.2 Makt «endrer» sikkerhetskulturen

Makt ble identifisert som et viktig tema i teorien og mine empiriske data viste at det er viktig for ledelsen å ha tilstrekkelig med makt for å kunne foreta korrigeringer av ansattes oppførsel. Prosjektene autonomi gir lederne «*en formell makt (som legger) føringer for hvordan prosjektet skal driftes*» (**R1**), og det er viktig for lederne at de har en formell makt slik at de kan

benytte pressmiddel som «*går løs på pengeboka hvis man mener det er nødvendig*» (R3). Noen ledere (R3-4) mener det er behov for makt hvis det skal oppnås endringer i arbeideres oppførsel, «*man må true litt for å få endringer*» (R3). Trusler må her forstås som muligheten til å påvirke pengeboken til de individer som må korrigeres gjentatte ganger for å endre oppførsel (R3-5). Det kan også virke som deler av ledelsen deler en tanke om at uten makt og mulighet til å foreta korrigeringer ville sikkerhetsarbeidet tatt store skritt i feil retning (R3-4). Tanken om at arbeidere «*(tar) en shortcut når vi (ledelsen) ikke er tilstede*» (R2) kan peke mot at maktforhold fremmer sikkerhetsarbeidet i den retning som ønskes av ledelsen, en makt som kontinuerlig må ytes. Hvis ikke vil flere arbeidere utføre handlinger som ikke er i tråd med HMS reglementet (R2-4), noe som kan peke mot mangel på varige endringer i oppførsel.

På tross av at det ytes makt for å endre oppførselen til ansatte i organisasjonen blir det påpekt fra to respondenter at endring av oppførselen til ansatte ikke nødvendigvis endrer deres varige holdninger (R5-6). «*Holdninger endrer seg ikke.. de(individene) forandrer seg (sin oppførsel) over en periode, men de faller tilbake*» (R6). Det er det praktisk utførende nivået som utsettes for den fysiske risikoen som etterlyser varige holdningsendringer fremfor å bare endre oppførselen. Samtidig som makt ytes for å fremme sikkerhet og holdningsendringer, midlertidige sådan, så blir det også observert tilfeller i mitt datagrunnlag der utøvelse av makt påvirker sikkerhetskulturen i negativ retning. Det praktiske nivået legger ikke skjul på at det tidvis kan forekomme fokus på produksjon fremfor sikkerhet (R5-6) og tanken om en «*HMS fokusert kultur*» (D2) ser ut til måtte vike for en produksjonsfokusert kultur i perioder med høyt arbeidspress (R4-5).

Det bli klart i mine data at makt er et viktig element i organisasjonens sikkerhetsarbeid og ser ut til å kunne påvirke deler av sikkerhetskulturen, men det må trekkes i tvil om det er varige kulturendringer på alle tre nivåene av en sikkerhetskultur.

4.3.3 Ytre påvirkninger

Ytre påvirkninger ser ut til å kunne ha innflytelse på organisasjonens sikkerhetskultur og i mine data er det byggherre som trekkes frem som eksempel. Ofte kan det ligge inne klausuler i byggekontrakter vedrørende mult i forbindelse med tidsoverskridelser; «*du får ikke lengre tid fra byggherren*» (R3). Dette innebærer at byggherren som en ytre part har mulighet til å påvirke organisasjonens arbeid og organisasjonens formelle sikkerhetsmål om å «*aldri gå på akkord*

med sikkerheten» (D1, D4) gjennom å øke fokus på produksjon (R5). Det nevnes ikke at slik er tilfelle i det gitte prosjektet der intervjuene har blitt utført, men respondenter har erfaringer med dette fra tidligere prosjekter (R4-6). Det påpekes også at byggherrer kan stille strengere krav til sikkerhet enn organisasjonen selv har og organisasjonen innretter seg etter disse føringene, men uten at dette påvirker andre prosjekter eller organisasjonen som helhet (R1). Gjennom intervjuene ble det klart at hvor mye effekt ytre påvirkninger har ser ut å relatere seg til mengden makt de har. Byggherre ser ut til å ha tilstrekkelig med makt i dette prosjekt til at enkelte sikkerhetslementer vektlegges i større grad eller mindre grad enn på andre prosjekter. Eksempelvis nevnes det et høyere fokus på inn inngjerding på prosjektet der intervjuene er utført enn på andre prosjekter. Inngjerding er tydelig i fokus hos ledelsen (R2), tas opp på verneverner (R3) og fremstår som et viktig fokusområde i det praktiske arbeidet; «Det de (ledelsen) fokuserer på er rekkverk, at det er i orden» (R6).

Mine empiriske data peker på at ytre påvirkninger med tilstrekkelig påvirkningskraft ser ut til å kunne påvirke sikkerhetskulturen innen organisasjonen, men utenom ovennevnte eksempel var det lite i datamaterialet som gav hint om ytre påvirkninger. Eventuell påvirkning som underleverandører i prosjektet kunne ha på sikkerhetskulturen så ut til å være minimal sammen med påvirkningen fra nasjonale kulturer. Underleverandører er i mindretall og organisasjonen i mitt case bruker minimalt med arbeidskraft fra andre nasjoner innen egen organisasjon, noe som kan være med på å forklare hvorfor disse elementene ikke ser ut til å ha noen påvirkningskraft.

4.3.4 Organisasjonens struktur

Et siste element som har blitt identifisert i mitt datamateriale er påvirkningen organisasjonens struktur kan ha på sikkerhetskulturen i organisasjonen. Den divisjonaliserte strukturen til organisasjonen og hvor prosjektform benyttes innad i divisjonene, ser ut til å medføre ulikheter mellom divisjoner og prosjekter. Både divisjonene og prosjektene har stor autonomi og divisjonene fremstår som selvstendige juridiske enheter (R1). Som leder av et prosjekt er «*du kongen på haugen*» (R1) og styrer prosjektet slik du vil innenfor de retningslinjer som foreligger fra organisasjonen. Det blir påpekt at hvert enkelt prosjekt skal tilpasse sine HMS-mål og utforme HMS-planer for hvert prosjekt (D3). Det må påpekes at dette utføres jamfør §7 i Byggherreforskriften (Byggherreforskriften, 2009) som sier at en SHA-plan (HMS-plan) for hvert prosjekt skal utformes og gjøres tilgjengelig. Utviklingen av unike SHA-planer for hvert

prosjekt gir prosjektledere mulighet til å påvirke både mål og fokuset i HMS-arbeidet på et prosjekt. Alle respondentene mener at det på grunn av lederens makt innenfor et prosjekt vil være forskjeller mellom sikkerhetskulturen i ulike prosjekt. Respondenter har påpekt at forskjeller mellom prosjektene har medført korrigeringer av arbeidere som kommer fra andre prosjekter (**R3-4**) på grunn av ulikt sikkerhetsfokus. Mine data peker mot at organisasjonens fysiske utforming og autonomien som gis til divisjonene og de ulike prosjektene kan føre til flere ulike subkulturer innad i organisasjonen.

5 Drøfting

Drøftingsdelen av oppgaven gjøres i lys av det teoretiske bakteppet, empiriske resultater fra mitt case og forskningsspørsmålene som har vært grunnlaget for oppgaven.

5.1 Hvordan forstår organisasjoner sikkerhetskultur?

Det blir hevdet i organisasjonen at noe positivt har skjedd noe med sikkerhetsfokuset de siste årene og tilstanden til sikkerhetskulturen i organisasjonen fremstår som god. Det blir klart fra mine empiriske data at det er det økte fokuset på gode systemer med prosedyrer, rutiner, instruksjoner o.l. sammen med lave skadetall som ligger til grunn for tilstandsbedømmelsen. Alle elementene som nevnes ovenfor ligger på artefaktnivået (Schein & Schein, 2017) i sikkerhetskultur og det er disse som trekkes frem når respondentene snakker om hva som representerer sikkerhetskulturen i organisasjonen. Når sikkerhetskultur omtales er det i stor grad det synlige nivået som snakkes om, artefaktene. En forklaring på dette kan være at organisasjonen legger vekt på et målbart HMS-arbeid og når normer, verdier og grunnleggende antakelser er vanskelige å måle (Guldenmund, 2007; Schein, 1991; Schein & Schein, 2017) vil det være naturlig å fokusere på artefaktene. Et problem som oppstår, sett i lys av kompleksiteten til kulturbegrepet, vil være at et slikt fokus ikke omhandler sikkerhetskulturen i organisasjonen, men det som kalles sikkerhetsklimaet (Guldenmund, 2000). Sikkerhetsklimaet er bare et bilde av sikkerhetskulturens tilstand på et gitt tidspunkt og kan ikke sees på som en fullverdig beskrivelse av sikkerhetskulturen (Cox & Flin, 1998).

Selv om det av noen respondenter reflekteres over at kultur kan og er noe mer enn kvalitet- og sikkerhetssystemer så viser mine analyser at selv disse respondentene forstår sikkerhetskultur som rigide systemer. Å ha en sikkerhetskultur blir i ytterste konsekvens sett på som et

styringssystem som kontrollerer alle aspekter ansattes oppførsel. Det er helt tydelig at artefaktnivået og systemer som retter seg mot dette nivået er fokuset når organisasjonen forklarer sikkerhetskultur. Dette fokuset skiller seg fra den prioriteringen som fremkommer i organisasjonens dokumenter, der kommenteres det at holdningsskapende arbeid er viktig. Dermed ser det ut som steget fra dokumenter til praktisk arbeid endrer fokuset i organisasjonen og argumenter for dette finner vi i det praktiske nivåets ønske om et økt fokus på holdninger. På den ene siden kan dette være et resultat av overgangen mellom de overordnede HMS-dokumentene over til de lokale HMS-dokumentene som utvikles for hvert prosjekt og et resultat av at differensiering går på bekostning av integrering (Lawrance & Lorsch i Journé, 2018). Med dette menes det at det helhetlige fokuset som fremmes i moderorganisasjonen forsvinner når det tillates ulikheter i driften av divisjoner og prosjekter. I dette tilfellet er ulikheten påtvunget gjennom Byggherreforskriften (2009) som sier at det skal utvikles unike HMS-dokumenter for hvert prosjekt. På den andre siden kan dette være et resultat av en overdreven tro på artefakters påvirkningskraft på normer, verdier og grunnleggende antakelser (Jacobsen & Thorsvik, 2013) og dermed ansees systemer som retter seg mot artefakter som tilfredsstillende for å sikre en god sikkerhetskultur.

Sett mot oppgavens definisjon av sikkerhetskultur kan det argumenteres at organisasjonens forståelse av sikkerhetskultur, og innflytelsen nivåene i en kultur har på hverandre, er mangelfull. Et argument som begrunnes i det ensidige fokuset organisasjonen har på artefakter. Det skapes forventinger om en dypere forståelse av kulturbegrepet når organisasjonen spesifikt fokuserer på «*HMS kultur*» i sine dokumenter og nyansattsamlinger med «*et mer kulturelt innhold*» gjennomføres. Det kan være flere grunner til at et mer reflektert svar ikke kunne utledes av fra det empiriske materialet. Den ene grunnen finner vi i symbolperspektivet og tanken om at organisasjoner benytter seg av begreper og ideer for å holde tritt med samtiden (Røvik, 1998). Dermed pekes det på muligheten for at organisasjonen benytter kulturbegrepet på grunn av den gode markedsføringen kulturbegrepet har fått fremfor den reelle brukbarheten konseptet har (Cox & Flin, 1998). Dette kan forklare bruken av HMS-kultur som begrep uten en dypere forståelse av innholdet i begrepet. Den andre grunnen kan være at intervjuene som ble gjennomført ikke gav respondentene mulighet til å redegjøre for en eventuell dypere forståelse av sikkerhetskulturbegrepet.

Sett gjennom verktøyperspektivet fremstår den forståelsen som er i organisasjonen som tilstrekkelig gjennom at «*handling, gjennom organisatorisk kontroll (makt) kan føre til tanker å tro*» (Reason, 2007) og dermed vil fokuset på artefakter være tilstrekkelig til å endre sikkerhetskulturen i organisasjonen. Det fokuset som er på nyansattsamlinger er også rettet mot ledernivåene, noe som gjennom verktøyperspektivet også fremstår som tilstrekkelig da integrasjon gjør at endringer på ledernivå medfører endringer ned gjennom hele organisasjonen (Meyerson & Martin, 1987; Richter & Koch, 2004). Derimot er det flere av mine empiriske resultater som ikke kan forklares gjennom dette perspektivet og hvor symbolperspektivet bedre kan forklare funnene. Eksempelvis kan ikke forskjellen mellom arbeideres og ledelsens holdning til HMS-arbeid forklares i verktøyperspektivet fordi det forventes integrering av ledelsens holdninger ned gjennom organisasjonen som helhet. Her tilbyr symbolperspektivet en bedre forklaring gjennom å vektlegge at kultur oppstår gjennom sosiale interaksjoner (Antonsen, 2009; Glendon & Stanton, 2000). Gjennom dette perspektivet vil basens påpeking av at organisasjonen har blitt upersonlig og at fokus på holdninger har gått ned bli relevant. Det økende hierarkiske mellomrommet mellom lederne på toppen (utgangspunktet for kulturen) og arbeiderne blir dermed relevant og flere empiriske funn kan bedre forklares. Flere slike eksempler vil bli presentert gjennom den videre diskusjon av de neste to forskningsspørsmålene.

Gjennom empirien har det blitt påpekt både at byråkratiet rundt sikkerhet har blitt stor og at sikkerhetskulturen (systemene) tidvis ikke følges i perioder med høyt arbeidspress. Det kan argumenteres at organisasjonen har skapt en sikkerhetskultur uten legitimitet og relevans for enkelte grupper og nivåer av organisasjonen. Dette er kalles en «*falsk sikkerhetskultur*» (Journé, 2018), et byråkratisk system som tilsidesettes når det ikke fremstår som praktisk å benytte. Dog må det bemerkes at en slik sikkerhetskultur ikke nødvendigvis fremstår som upraktisk for individene i organisasjonen under normale omstendigheter, men i tidsrom med høyt tids- og arbeidspress kan en falsk sikkerhetskultur være lite relevant for noen individer og grupper i organisasjonen. Et resultat kan da bli en sikkerhetskultur som blir «*glemt inni flekkene*». Dette kan vitne om et tilfelle der den «*profesjonelle sikkerhetskulturen*» (Antonsen, 2009) overtar og benyttes fremfor den formelle sikkerhetskulturen (Journé, 2018).

5.2 Hvordan arbeider organisasjoner med sikkerhetskultur?

Diskusjonen rundt dette spørsmålet er delt inn i to deler, første del omhandler det formelle fokuset som organisasjonen fremmer gjennom sine styringsdokumenter og den andre delen ser på det praktiske arbeidet med sikkerhetskultur.

5.2.1 Det formelle fokuset

Gjennom organisasjonens styringsdokumenter for kvalitet og HMS-arbeid kommer organisasjonens formelle fokus på sikkerhet frem. Det er vektlagt at sikkerhet skal integreres i alle møter, oppsyn og aktiviteter som utføres i organisasjonen. Det skal utvikles et godt HMS system og vernerunder med fokus på bruken av rutiner, instruksjoner o.l. er en viktig del av oppfølgingen av sikkerhetsarbeidet. Det stadfestes også at det skal være et formelt fokus på holdninger og det skal utføres et holdningsskapende arbeid ute i organisasjonen.

Sett gjennom verktøyperspektivet fremstår det logisk å vektlegge utviklingen av HMS systemer som fokuserer på elementer som skriftlig kan beskrives og stadfestes. Slike elementer kan enkelt endres for å gjenspeile de styrende linjene som ledelsen vektlegger som viktig (Manoj et al., 2012; Roughton & Mercurio, 2002). Eksempelvis kan innholdet i dokumenter og fokuset i vernerunder tilpasses nye standarder som organisasjonen velger å ta i bruk. Dermed får man en sikkerhetskultur som fremstår som en manipulerbar variabel (Alvesson, 2002) og som kan endres etter lederes ønsker, et kjennetegn på en verktøytilnærming til sikkerhetskultur (Back & Woolfson, 1999; Journé, 2018). De elementer som vektlegges i organisasjonens arbeid er rettet mot artefaktene til de ansatte og gjennom organisatorisk kontroll vil andre nivåer av sikkerhetskultur kunne endres (Reason, 2007), dermed kan det gjennom verktøyperspektivet argumenteres at organisasjonens arbeid med sikkerhetskultur fremstår som tilstrekkelig.

Symbolperspektivet retter fokus på at det er flere nivåer i sikkerhetskultur enn bare artefakter og påvirkningskraften mellom artefaktene og de andre nivåene ansees som svakere (Schein & Schein, 2017) enn i verktøyperspektivet. Et resultat av dette er at organisasjoner må rette fokus på flere nivåer enn artefakter for å kunne sies å aktivt fokusere på sikkerhetskulturen og ikke bare sikkerhetsklimaet (Guldenmund, 2000). Organisasjonen i mitt case kan sies å formelt ha et fokus på flere nivåer av sikkerhetskultur gjennom deres fokus på holdninger som viktig for sikkerhetsarbeidet. Det settes et likhetstegn mellom *holdninger* og *normer og verdier*

(Guldenmund, 2000) og dermed blir også normer og verdier nivået vektlagt i organisasjonens formelle sikkerhetsfokus. Dermed kan det argumenteres at organisasjonen viser forståelse for at sikkerhetskultur ikke kan fremmes gjennom et ensidig fokus på artefakter, men at det er andre nivåer som spiller inn i arbeidet med sikkerhetskulturen.

5.2.2 *Det praktiske arbeidet*

Derimot peker mine empiriske funn mot at det er forskjeller mellom det formelle fokuset organisasjonen har på holdninger og det praktiske arbeidet med holdningene. Selv om det i de formelle linjene for sikkerhetsarbeidet påpekes at gode holdninger og holdningsskapende arbeid er viktig for sikkerheten, blir dette bare sporadisk fokusert på i det praktiske arbeidet. Den eneste formen for systematisk fokus på holdninger ser ut til å være gjennom nyansattsamlinger som ledere deltar på, men her er det flere av mine respondenter som ikke har deltatt. Ut over dette utføres det kun holdningsfremmende tiltak mot enkeltindivider når deres oppførsel bryter med ønsket oppførsel i organisasjonen. Sett gjennom verktøyperspektivet fremstår igjen organisasjonens fokus som tilstrekkelig i arbeidet med sikkerhetskultur. Tanken om integrasjon i sikkerhetskultur (Antonsen, 2009; Meyerson & Martin, 1987) og ledelsen som utgangspunkt for kulturen (Meyerson & Martin, 1987) kan sies å forsvare det enkle fokuset som er på holdninger. Gjennom integrering vil lederes holdninger institusjonaliseres ned gjennom organisasjonen og fokuset trenger derfor kun å være rettet mot ledernivåene. Det kan derfor argumenteres at gode holdninger blant ledere vil være nok for å sikre gode holdninger gjennom hele organisasjonen. Problemet blir da de empiriske funnene som peker på at det er individer med holdninger som ikke ligger langs de linjene som ledelsen ønsker. Her kunne det vært argumentert at individene ikke har vært lenge nok i organisasjonen til å ha internalisert holdningene til lederne, dog ser mine funn på manglende endringer i holdninger ut til å gjelde individer med en lang karriere innen organisasjonen.

Symbolperspektivet gir oss noen verktøy for å forklare disse funnene gjennom å åpne opp for muligheten for differensiering og fragmentering av sikkerhetskultur. Differensiering og fragmentering av sikkerhetskulturen i organisasjonen kan medføre et fokus som ikke nødvendigvis ligger langs ledelsenes ønskede linjer (Lawrence & Lorsch, 1967; Meyerson & Martin, 1987; Richter & Koch, 2004). Å opparbeide seg en innsikt i holdninger, noe som innebærer innsikt i normene og verdiene til individer, kan være tidkrevende å gjennomføre (Schein & Schein, 2017), noe som kan forklare hvorfor organisasjonen fokuserer på kvalitet-

og HMS-systemer fremfor holdninger i det praktiske arbeidet. Eksempelvis ble det i etterkant av en ulykke ikke foretatt holdningsfokuserende tiltak, men det ble lagt vekt på å skape sjekklister som skal styre fremtidige handlinger. Dermed tegnes det et klart bilde av det fokuseres på tiltak som skal korrigere artefaktene til arbeiderne innen organisasjonen og sikre oppfølging av disse.

Det blir også påpekt fra respondenter at det har vært og enda er ulikheter mellom sikkerhetskulturen til tømrere og betongarbeidere. Dermed identifiseres det subkulturer ikke bare mellom prosjekter, men også innad i det enkelte prosjektet. Jeg vil argumentere at det forekommer tidvis motstridende subkulturer innen organisasjonen når det må brukes økonomiske trusler for å korrigere oppførselen til individer i organisasjonen. Selv om oppførselen endres sier respondenter at de ikke føler holdningene endres av den grunn. Symbolperspektivet påpeker at kultur må forstås som noe mer enn en endring i oppførsel (Haukelid, 2008; Schein & Schein, 2017). Det er en varig endring av oppførsel på bakgrunn av endringer i normer, verdier og grunnleggende antakelser som internaliseres og påvirker oppførselen (Back & Woolfson, 1999). Dermed kan det i lys av dette perspektivet argumenteres at organisasjonens fokus på systemer ikke endrer sikkerhetskulturen fordi endringene i oppførselen ikke er varig. Et innblikk i artefaktene gjenspeiler ikke nødvendigvis de underliggende normer, verdier og grunnleggende antakelser (Guldenmund, 2000; Schein & Schein, 2017). Et eksempel som kan trekkes frem for å styrke dette argumentet kommer gjennom påstanden til en respondent om at «uten oppsyn går (arbeiderene) tilbake til gammel oppførsel». Her pekes det direkte på en midlertidig tilpasning av oppførselen som kun skjer under oppsyn av personer med makt og hvor perioder med høyt arbeidspress kan påvirke negativt. Det blir påpekt av respondenter at i stressede perioder blir sikkerhetskulturen endret drastisk til fordel for en mer produksjonsrettet sikkerhetskultur.

Sikkerhetskulturen som skapes fra ledelsesnivået gjennom utformingen av de skrevne systemene vil nødvendigvis ikke resonnerer med det praktiske arbeidet som utføres (Journé, 2018), spesielt ikke i perioder med høyt press. Sett gjennom symbolperspektivet vil jeg argumentere at sikkerhetskulturen i organisasjonen ikke nødvendigvis har endret seg til det bedre fordi kulturelle endringer er noe mer langvarig (Haukelid, 2008). Dermed må det forventes at en god sikkerhetskultur ikke vil endre seg i korte perioder med høyt arbeidspress. På den andre siden må det bemerkes at sikkerhetskultur kan være i en god tilstand, men at ledere

ved bruk av makt presser gjennom en midlertidig produksjonskultur for å nå de mål som ledelsen har. Gjennom makt kan ledere påvirke oppførselen til ansatte (Antonsen, 2009) i både positiv og negativ retning og det blir påpekt fra respondenter at ledere ved tilfeller har fokusert på produksjon fremfor sikkerhet

5.2.3 Organisasjonens målinger

Til tross av at det etterlyses mer holdningsrettet arbeid så mener respondentene at tilstanden til sikkerhetskulturen i organisasjonen er god og, gitt tidligere diskusjon om organisasjonens forståelse av sikkerhetskultur må, dette forstås som at styringssystemene er gode og fungerer. Det vektlegges i de formelle dokumentene at HMS-arbeidet skal være målbart og målene som settes er klare og tydelige mål som kan måles gjennom statistikker. Det legges vekt på sykefravær, H1-indikatoren og uønskede hendelser når sikkerheten i organisasjonen måles. Det blir presisert at det ikke foretas noen målinger ut over disse relatert til sikkerhetsarbeidet, og spesifikt presiseres det at innen kvalitative målinger utføres.

Det fremstår ganske klart at det er kvantitative data med fokus på ulykkesfrekvens respondentene støtter seg på når de snakker om at sikkerhetskulturen i organisasjonen er god. Sett i lys av de tre ulike nivåene i en sikkerhetskultur (Guldenmund, 2000; Schein & Schein, 2017) blir det klart at ulykkesfrekvens bare gir indikasjoner på artefaktnivået da statistikken bare fokuserer på observerbare elementer. Sett i lys av verktøy- og symbolperspektivet er det tydelig at kun gjennom verktøyperspektivet vil tilstanden til sikkerhetskulturen kunne vurderes til å være god. Perspektivet har høyt fokus på artefakter og anser påvirkningskraften artefakter kan ha på normer, verdier og grunnleggende antakelser som stor. Sett gjennom symbolperspektivet er den oppfattede tilstanden til sikkerhetskulturen basert på en overfladisk forståelse, manglende innsikt og overser det faktum at maktforhold kan endre artefakter (Antonsen, 2009) uten at artefaktene endrer normer, verdier og grunnleggende antakelser (Schein & Schein, 2017). Samtidig kan organisasjonens manglende målinger av sikkerhetskultur være en erkjennelse av at kultur er et konsept som vanskelig lar seg måle gjennom enkle variabler (Glendon & Stanton, 2000). Innen symbolperspektivet snakkes det ikke nødvendigvis om målinger direkte, men beskrivelser av sikkerhetskulturen (Haukelid, 2008; Richter & Koch, 2004). Som Glendon og Stanton (2000) påpeker må det utføres triangulerte målinger med flere undersøkelsesmetoder som intervjuer, spørreundersøkelser og observasjoner for å kunne måle et så komplekst fenomen som sikkerhetskultur. Siden organisasjonen ikke utfører noen slike målinger vil jeg

argumentere at de målinger som foretas innen organisasjonen er for overfladiske til å kunne beskrive tilstanden til sikkerhetskulturen i organisasjonen.

Organisasjonens vurdering av sikkerhetskulturen fremstår som mangelfull på bakgrunn av manglende innsikt i normer, verdier og de grunnleggende antakelsene i sikkerhetskulturen. I lys av symbolperspektivets kan man stille spørsmål om organisasjonen faktisk arbeider med sikkerhetskultur når det mangler fokus på alle nivåene av kulturen. Samtidig kan det argumenteres for at de endringer som observeres i artefaktene, nivået som måles, ikke er kulturelle endringer. Her kan det være snakk om midlertidige endringer som et resultat av maktbruk (Perrow, 1999). Makt, som diskuteres i neste kapittel kan ha mer å si for endringen av oppførselen til individer enn en kulturell endring (Antonsen, 2009).

5.3 Hvilke faktorer har innflytelse på organisasjoners sikkerhetskultur og hvordan påvirker de kulturen?

Gjennom teori og empiri har ble flere faktorer observert som ser ut til å ha innflytelse på organisasjonens sikkerhetskultur. De faktorene som ble identifisert var sosiale interaksjoner, makt, organisasjonsstruktur og ytre påvirkninger. Jeg har valgt å fokusere min diskusjon rundt de tre første faktorene. Jeg velger å ikke vektlegge ytre påvirkninger i denne diskusjonen da det i mitt case var lite som tydet på noen større innflytelse fra ytre påvirkninger. Det må også påpekes at de tre faktorene som diskuteres samhandler med hverandre (Antonsen, 2009). Eksempelvis kan ikke sosiale relasjoner diskuteres uten å prate om strukturen til organisasjonen da denne direkte påvirker hvilke sosiale interaksjoner som er mulig. Likeledes kan makt vanskelig utøves visst det ikke tilrettelegges for interaksjoner der utøvelse av makt er mulig.

Den autonomien som divisjonene har innenfor rammene til organisasjonen kan tenkes å skape ulikheter som igjen kan skape unike kulturer innen hver divisjon. Dermed kan en divisjonalisert struktur direkte bidra til å skape subkulturer. Samtidig kan også bruken av prosjektform skape subkulturer og mine respondenter påpeker tydelig at de merker forskjeller mellom de ulike prosjektene de arbeider på, noe som kan argumenteres å være en bekreftelse på at strukturen til organisasjonen påvirker muligheten for en helhetlig sikkerhetskultur i organisasjonen.

Dette funnet kan vanskelig forklares gjennom verktøyperspektivet som vektlegger integrering, en helhetlig sikkerhetskultur gjennom hele organisasjonen (Meyerson & Martin, 1987; Richter

& Koch, 2004). Derimot integrerer symbolperspektivet muligheten for differensiering og fragmentering av sikkerhetskulturen i organisasjonen og disse forståelsene kan i større grad forklare ulikheten mellom sikkerhetskulturer. Gjennom differensiering åpnes det opp for at de ulikheter i individers verdier (Meyerson & Martin, 1987) kan medføre ulikheter mellom prosjekter og innad i de ulike grupperingene i et prosjekt. Det blir påpekt av respondenter at der har vært og enda er noen ulikheter mellom sikkerhetskultur mellom eksempelvis tømrere og de som arbeider med betong. Det kan vanskelig argumenteres at strukturen alene skaper subkulturer, sosiale relasjoner er også en viktig faktor for dannelsen av subkulturer.

Sosiale interaksjoner fremsto i min empiri som en viktig faktor i arbeidet med sikkerhetskulturen til organisasjonen. Det tegnes tydelig et bilde av størrelsen av innflytelsen et individ har på sikkerhetskulturen var avhengig av mengden sosiale interaksjon. Det blir klart at interaksjon er viktig og det blir påpekt at det nesten er umulig å formidle grunntonen til sikkerhetskulturen fordi ledere ikke kan være alle plasser samtidig. Dermed erkjenner også respondenter at sosial interaksjon er viktig for å formidle kulturen. Det pekes også på at ettersom muligheten for interaksjon har gått ned på grunn av organisasjonens vekst så har fokuset på rutiner og lignende blitt større. Dette er i tråd med tidligere forskning som viser større forskjeller mellom ledere og arbeidere enn mellom ledere og mellomledere (Shi & Shiichiro, 2012). Det kan se ut som interaksjon blir byttet ut med systemer når hierarkisk avstand øker og interaksjonsmulighetene minsker. Min empiri viser tydelig at direkte samhandling mellom individer er viktig for å drive sikkerheten i riktig retning, men fører også til at sikkerhetskulturen er ulik mellom divisjoner, prosjekter og innad i prosjekter. Respondentene i min studie levner ingen tvil om at prosjekter fremstår som subkulturer og tilstedeværelse eller manglende tilstedeværelse av individer påvirker sikkerhetskulturen kontinuerlig.

Gjennom verktøyperspektivet vil flere av mine empiriske funn fremstå som problematisk. Problemene med å formidle grunntonen er problematisk fordi integrasjon gjennom organisasjonen sikrer lik kultur på alle nivåer (Antonsen, 2009; Meyerson & Martin, 1987) og tilstedeværelsen av subkulturer viser mangel av integrasjon (Richter & Koch, 2004). Videre er det også problematisk å forklare tilstedeværelsen av subkulturer og innflytelsen enkeltindivider har på sikkerhetskulturen. Symbolperspektivet kan derimot forklare dette gjennom differensiering og fragmentering (Antonsen, 2009). Problemene med å formidle en lik

grunntone i sikkerhetskulturen kan være et resultat av subkulturer som danner seg når individer interagerer sammen eller man får ansamlinger av personer med likhetstrekk (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I likhetstrekk ligger variabler som utdanning, nasjonalitet, alder o.l., variabler som gjør at grupperinger identifiserer seg med hverandre og samtidig ekskluderer andre som ikke tilhører den gitte grupperingen (Hofstede i Jacobsen & Thorsvik, 2013). Når organisasjonen vokser minsker også muligheten for interaksjoner på tvers av nivåer og dermed også innflytelsen som ledere har (Meyerson & Martin, 1987). Gjennom fragmentering kan den endrede oppførselen til individer under oppsyn av andre individer også forklares, fragmentering påpeker at sikkerhetskulturen er avhengig av hvilke personer som tilstede og vil kontinuerlig variere avhengig av dette. Dette finner vi eksempler på når respondenter påpeker at fokuset på sikkerhet endres om de er tilstede eller ikke under arbeidsoppgaver. Samtidig må det også stilles spørsmål om den påvirkningen ledere ser ut til å ha på sikkerhetskulturen i gitte situasjoner er et resultat av interaksjonen de deltar i eller makten de besitter.

Det blir trukket frem at ledere må sitte på tilstrekkelig med makt til å kunne foreta korrigeringer av oppførselen til individer og i ekstreme tilfeller pålegge økonomiske sanksjoner. Mine data peker tydelig mot at utøvelse av makt forekommer og må utøves for å presse gjennom endringer i individers oppførsel, men det foreligger data på at kun oppførselen endres. Dette kan være et resultat av individers ønske om å unngå straff eller tilegne seg goder (Antonsen, 2009). Holdningene til individene ser ikke ut til å endres nevneverdig og det blir pekt på at manglende oppsyn av individer kan medføre tilbakefall til tidligere oppførsel. På bakgrunn av disse funnene ser vi igjen at diskusjonen vil dreie seg rundt spørsmålet om endring i oppførsel, artefakter, kan sies å være en endring i sikkerhetskulturen. Jeg vil argumentere sterkt for at makt ikke nødvendigvis fremmer en kulturendring, i alle fall basert på de data fra det gitte caset. Når det blir påpekt at utøvelse av makt kun endrer oppførsel så lenge maktutøvelsen kontinuerlig ytes pekes det tydelig mot at selv artefaktene kun endres midlertidig. Dermed er det ikke varige endringer på det lettest manipulerbare nivået (Antonsen, 2009; Back & Woolfson, 1999) og verken i lys av verktøy- eller symbolperspektivet snakkes det om endring av sikkerhetskulturen, kun en midlertidig korrigering for å unngå økonomiske sanksjoner.

6 Konklusjon

Entusiasmen som har vært rundt sikkerhetskultur- konseptet har innen academia trått tilbake for et mer realistisk og moderert syn på sikkerhetskultur (Antonsen, 2009), et syn som ikke nødvendigvis ikke gjenspeiles i organisasjoner (Alvesson, 2002; Back & Woolfson, 1999). På bakgrunn av dette er det nødvendig å skape en mer helhetlig forståelse av sikkerhetskultur i organisasjoner, dette har jeg forsøkt å oppnå gjennom følgende problemstilling «*Hvordan kan organisasjoner bedre forstå og arbeide med sikkerhetskultur?*». For å svare på denne må vi returene til forskningsspørsmålene.

Det første forskningsspørsmålet omhandler *organisasjoners forståelse av sikkerhetskultur* og i mitt case blir det klart at organisasjonen setter likheter mellom sikkerhetskultur og hvor gode styringssystemer organisasjonen har. Gjennom de teoretiske perspektivene dannes det to ulike bilder over hvor god organisasjonens forståelse av sikkerhetskulturkonseptet er. Det mer positivistiske verktøyperspektivet tegner et bilde av en organisasjon som besitter en tilstrekkelig forståelse til å kunne arbeide med sikkerhetskultur, men det påpekes noen problemområder gjennom symbolperspektivet. I lys av kompleksiteten til sikkerhetskultur fremstår organisasjonens forståelse som mangelfull da fokus på normer, verdier og antakelser identifiseres, men ikke fokuseres på. At organisasjonens forståelse er mangelfull bekreftes av Schein og Schein (2017) som påpeker at det er farlig å forstå en sikkerhetskultur ut fra artefakter alene. Dermed vil min konklusjon på dette forskningsspørsmålet være at organisasjoner må utvikle en dypere forståelse av kulturdelen av sikkerhetskultur.

Det andre forskningsspørsmålet rettet seg mot organisasjonens *arbeid med sikkerhetskultur*. Mine funn indikerer at organisasjonen, på tross av å formelt identifiserer manglende holdninger som en trussel for HMS-arbeidet, ikke aktivt arbeider med holdningene i organisasjonen helhetlig. Det ser tidvis ut å være et fokus mot lederes holdninger mens de lavere nivåene i organisasjonen kun fokuseres på når det oppdages brudd på ønsket praksis. Disse korrigeringsene ser i stor grad ut til å rette seg mot den observerbare oppførselen til individene i organisasjonen. Det kan se ut til at organisasjonen overvurderer påvirkningskraften som artefakter har på de andre nivåene av sikkerhetskultur gjennom å vektlegge prosedyrer, rutiner og instruksjoner som det viktige i arbeidet med sikkerhet. Gjennom streng bruk av formelle risikostyringssystemer utviser organisasjoner en holdning mot at sikkerhetskultur kan benyttes

som et verktøy (Glendon & Stanton, 2000). Den arbeidsmetodikken som fremmes i organisasjonen jeg har undersøkt ser best ut til å kunne forklares gjennom verktøyperspektivet, en forståelse og tilnærming som kan skape en «*falsk sikkerhetskultur*» (Journé, 2018). Fokuset på artefakter gjenspeiles også i de målevariabler som organisasjonen benytter seg av, noe som ikke gir målinger av sikkerhetskulturen, men av sikkerhetsklimaet til organisasjonen (Guldenmund, 2000). Organisasjoner ser ut til å arbeide og fokusere på de enkle elementene ved en sikkerhetskultur fremfor de mer komplekse elementene som normer, verdier og grunnleggende antakelser. Det praktiske arbeidet preges av fokus på rutiner, prosedyrer, instruksjoner og oppfølging av at disse benyttes korrekt.

Det siste forskningsspørsmålet retter seg mot *hvilke faktorer som har innflytelse på sikkerhetskulturen i organisasjonen og hvordan disse kan påvirke*. Tre faktorer ble identifisert, disse er makt, struktur og sosiale interaksjoner. Sikkerhetskultur kan ikke forstås i isolasjon av strukturelle og samhandlingseffekter, herunder makt og interaksjoner mellom individer (Antonsen, 2009). Det ble klart at makt i stor grad kan påvirke sikkerhetskultur hvis man legger vekt på artefakter som styrende for sikkerhetskulturen. Derimot ble det også funnet eksempler på at makt ikke nødvendigvis endrer normer, verdier og grunnleggende antakelser gjennom maktbruk. En endring i artefakter som følge av et ønske om å unngå straff fra eller tilegne seg goder fra individer med makt endrer ikke alle nivåene av sikkerhetskulturen (Schein, 1991; Schein & Schein, 2017). Det blir dermed klart at makt ikke nødvendigvis faktisk påvirker sikkerhetskulturen, men kan gi falske inntrykk av dette gjennom midlertidige endringer i individers oppførsel. Mine undersøkelser peker også på at organisasjoners strukturelle oppbygning kan påvirke dannelsen av subkulturer i organisasjoner, divisjoner og innen de enkelte prosjekter. Struktur og sosiale interaksjoner henger tett sammen og den strukturelle utformingen har en innflytelse på muligheten for sosial interaksjon. Økt hierarkisk avstand medfører mindre mulighet for interaksjoner mellom ledelsen og arbeiderne, noe som også andre forskere tidligere har påpekt (Shi & Shiichiro, 2012). Strukturen kan dermed hindre en helhetlig sikkerhetskultur gjennom hele organisasjonen, og en integrert sikkerhetskultur vike for en differensiert sikkerhetskultur preget av flere subkulturer (Lawrence & Lorsch, 1967; Meyerson & Martin, 1987).

For at organisasjoner bedre skal forstå sikkerhetskultur må det utvikles en forståelse for at sikkerhetsstyringssystemer som korrigerer individers oppførsel ikke nødvendigvis vil endre

kulturens normer, verdier og grunnleggende antakelser. Det må utvikles en forståelse for hva de ulike nivåene av en sikkerhetskultur er, hvordan disse faktisk samhandler med hverandre, samt hvilke muligheter og metoder som kan og må benyttes når sikkerhetskulturen skal evalueres og beskrives. Det er også viktig at organisasjoner forstår at maktbruk ikke nødvendigvis endrer sikkerhetskulturen. Videre må det skapes en forståelse for at mellommenneskelige interaksjoner er viktig for utviklingen av organisasjonens sikkerhetskultur og ledere må interagere mer med arbeidere skal de ha mulighet til å påvirke sikkerhetskulturen (Haukelid, 2008). Her må det bemerkes at kulturen kan bli påvirket, ikke styrt. Komplekse organisasjoner vil oppleve differensiering og fragmentering av sine kulturer, en erkjennelse en som leder må ta inn over seg når organisasjonen ekspanderer. En slik splittelse av sikkerhetskultur peker også mot at organisasjoner må fokusere på alle individers holdninger skal det være håp om endringer, det er ikke tilstrekkelig å fokusere på leder- eller mellomledernivået. Å forstå og arbeide med sikkerhetskultur er mer enn bare fokus på det praktiske, det handler om interaksjoner, prat, personers verdier og syn på verden.

6.1 Videre forskning og tanker rundt sikkerhetskulturs framtid

Gjennom mitt studie har jeg forsøkt å bidra med et mer nyansert syn på sikkerhetskultur, noe som har vært etterspurt (Choudhry et al., 2007; Guldenmund, 2000). Samtidig blir det klart at sikkerhetskultur er utvilsomt et komplekst fenomen som kan tilnærmes gjennom mange ulike perspektiver. Dette ble klart allerede i min gjennomgang av tidligere forskning. Oppgavens teoretiske del syntetiserer flere ulike perspektiver, hvor noen har vært mer dominerende i tidligere forskning. Det kunne vært interessant og gjort dypere undersøkelser av sikkerhetskultur gjennom de mindre benyttede perspektivene som danner symbolperspektivet. Det (ny-) institusjonelle perspektivet (Antonsen et al., 2017; Brunsson, 2002; Meyer & Rowan, 1977; Røvik, 1998) kan være fruktbart for å gi en bedre innsikt og forståelse av organisasjoners arbeid med sikkerhetskultur, spesielt i lys av kommersialiseringen av sikkerhetskultur (Laroche, 2018). En annen vinkling som kunne vært interessant ville vært å sett på styringssystemene og sikkerhetskulturen som moderorganisasjonen fremmer som «*sikkerhetskultur som verktøy*» og sett på prosjektene som «*profesjonelle sikkerhetskulturer*». Dette kunne vært utforsket i lys av Journé (2018) sine tanker om samspillet mellom disse to typene sikkerhetskultur.

Min oppgave har forsøkt å peke hvordan organisasjoner bedre kan forstå og arbeide med sikkerhetskultur, samtidig mener jeg det må tas en overordnet diskusjon om sikkerhetskultur er fruktbart å forske videre på. Uten at det har blitt tatt noen konklusjoner rundt brukbarheten til sikkerhetskultur som konsept så må det bemerkes at antallet artikler som publiseres går ned (van Nunen et al., 2018). Som Cox og Flin (1998, s. 197) bemerker så er ikke sikkerhetskultur sin popularitet nødvendigvis et bevis på dens brukbarhet men et resultat av «*god markedsføring fremfor faktisk vitenskapelig framgang og brukbarhet...*». Kanskje Back og Woolfson (1999) har rett når de sier at sikkerhetskultur er et konsept samfunnet har lite nytte av?

Referanseliste

- Alvesson, M. (2002). *Undertanding Organizational Culture* (1. utg.). London: SAGE Publications.
- Antonsen, S. (2009). *Safety Culture: Theory, Method and Improvement*. Farnham, UK: Chapman & Hall/CRC Press.
- Antonsen, S., Nilsen, M. & Almklov, P. G. (2017). Regulating the intangible. Searching for safety culture in the Norwegian petroleum industry. *Safety Science*, 92, 8.
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2010). Forskrift om helse, miljø og sikkerhet i petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg (Rammeforskriften)
- Arbeidstilsynet. (2015). *Arbeidsskadedødsfall i Norge: Utviklingstrekk 2009-2014 og analyse av årsakssammenhenger i fire næringer* (KOMPASS Tema 978-82-90112-58-0). Trondheim: Direktoratet for arbeidstilsynet.
- Arbeidstilsynet. (2017). *Helseproblemer og ulykker i bygg og anlegg*. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/globalassets/om-oss/forskning-og-rapporter/kompass-tema-rapporter/2017/kompass-tema-nr-1-2017.pdf>
- Aubrey Daniels International. (u.å). Create and Sustain a Culture of Safety. Hentet 09.feb 2019 fra <https://www.aubreydaniels.com/safety-culture>
- Back, M. & Woolfson, C. (1999). Safety Culture - A Concept to many? *The Safety & Health Practitioner*, 3.
- Beck, U. (1997). *Risiko og frihet* (A. Eriksen, Overs.). Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research : the logic of anticipation* (2. utg.). Cambridge: Polity Press.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, (3), 34.
- Brinkmann, S., Miller, R. B., Hoshmand, L. T. & Christopher, J. C. (2007). Culture as Practices: A Pragmatist Conception. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, 27-28(2-1), 192-212. <https://doi.org/10.1037/h0091293>
- Brunsson, N. (2002). *The organization of hypocrisy : talk, decisions and actions in organizations* (2nd ed. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Byggherreforskriften. (2009). *Forskrift om sikkerhet, helse og arbeidsmiljø på bygge- eller anleggsplasser* (FOR-2009-08-03-1028). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2009-08-03-1028>

- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., Dicenso, A., Blythe, J. & Neville, A. J. (2004). The Use of Triangulation in Qualitative Research. *Oncology Nursing Forum*, 41(5), 2. Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/1559261620?accountid=17260>
- Choudhry, R., Fang, D. & Mohamed, S. (2007). *The nature of safety culture: A survey of the state-of-the-art*.
- Cox, S. & Flin, R. (1998). Safety culture: Philosopher's stone or man of straw? *Work & Stress*, 12(3), 189-201. <https://doi.org/10.1080/02678379808256861>
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215. <https://doi.org/10.1002/bs.3830020303>
- Document Analysis. (2018). I B. B. Frey (Red.), *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation*, . Thousand Oaks,, California:
- Edwards, J. R. D., Davey, J. & Armstrong, K. (2013). Returning to the roots of culture: A review and re-conceptualisation of safety culture. *Safety Science*, 55(C), 70-80. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.01.004>
- Entreprenørforeningen bygg og anlegg. (u.å). Definisjon av H- og F-verdi for bruk i EBAs HMS-statistikk. Hentet fra <https://www.eba.no/globalassets/dokumenter/hms/definsjon-av-h-verdi--endelig2016.pdf>
- Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J. M. & Vázquez-Ordás, C. J. (2007). Safety culture: Analysis of the causal relationships between its key dimensions. *Journal of Safety Research*, 38(6), 627-641. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2007.09.001>
- Fladeby, L.-E. (2014). *Sikkerhetskultur i Forsvaret* (Masteroppgave). UiT- Norges Arktiske Universitet Tromsø.
- Flick, U. (2007). *Managing Quality in Qualitative Research*. I. London: SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849209441>
- Glendon, A. I. & Stanton, N. A. (2000). Perspectives on safety Culture. *Safety Science*, (34), 21.
- Green Jakobsen. (u.å). Safety Culture Development. Hentet 10.feb 2019 fra <https://www.green-jakobsen.com/safety/safety-culture-development/>
- Grenness, T. (2012). *Hvordan kan du vite om noe er sant? : veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister* (2. utg. utg.). [Oslo]: Cappelen Damm akademisk.
- Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science*, 34(1), 215-257. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00014-X](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00014-X)

- Guldenmund, F. W. (2007). The use of questionnaires in safety culture research – an evaluation. *Safety Science*, 45(6), 723-743. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2007.04.006>
- Guldenmund, F. W. (2010). (Mis)understanding Safety Culture and Its Relationship to Safety Management, 30(10), 1466-1480. <https://doi.org/doi:10.1111/j.1539-6924.2010.01452.x>
- Guldenmund, F. W. (2018). Understanding safety culture through models and metaphors. I C. Gilbert, B. Journé, H. Laroche & C. Bieder (Red.), *Safety Cultures, Safety Models: Taking stock and moving forward* (s. 167). Springer.
- Hammerich, K. & Lewin, R. D. (2013). *Fish can't see water: How national cultures can make or break your corporate strategy* (1. utg.). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Haukelid, K. (2008). Theories of (safety) culture revisited—An anthropological approach. *Safety Science*, 46(3), 413-426. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2007.05.014>
- Hofstede, G. (1998). Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1-12. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00081>
- Hudson, P. (2007). Implementing a safety culture in a major multi-national. *Safety Science*, 45(6), 697-722. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssci.2007.04.005>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Journé, B. (2018). A pluralist approach to safety culture. I C. Gilbert, B. Journé, H. Laroche & C. Bieder (Red.), *Safety Cultures, Safety Models: Taking stock and moving forward* (s. 167). Springer.
- Kahneman, D. (2012). *Thinking, fast and slow*. London: Penguin Books.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (2013). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. I L. C. MacLean & W. T. Ziemba (Red.), *Handbook of the Fundamentals of Financial Decision Making*. World Scientific.
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1954). Culture, a Critical Review of Concepts and Definitions. *Bulletin de l'Institut de recherches économiques et sociales*, 20(07), 755. <https://doi.org/10.1017/S1373971900104433>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

- Laroche, H. (2018). The Commodification of Safety Culture and How to Escape It: Taking Stock and Moving Forward. I C. Gilbert, B. Journé, H. Laroche & C. Bieder (Red.), *Safety Cultures, Safety Models: Taking stock and moving forward* (s. 167). Springer.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Manoj, S. P., Brown, J. P., Sabin, E. J. & Bigda-Peyton, T. G. (2012). *Safety culture : building and sustaining a cultural change in aviation and healthcare* Ashgate Publishing Ltd.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Wiley.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural Change: A integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24(6), 24.
- Nasjonal Sikkerhetsmyndighet. (2014). Hvordan skape en god sikkerhetskultur? Hentet 12.april 2019 fra <https://www.nsm.stat.no/om-nsm/tjenester/sikkerhetsstyring/sikkerhetskultur/hvordan-skape-en-god-sikkerhetskultur/>
- Patankar, M. S. & Sabin, E. J. (2010). The Safety Culture Perspective. I E. Salas & D. Maurino (Red.), *Human Factors in Aviation*. Burlington, MA: Elsevier.
- Perrow, C. (1999). *Normal accidents : living with high-risk technologies*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Peters, T. (1982). *In search of excellence : lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Petroleumstilsynet. (2011). Kultur for å styre risiko. Hentet 10.mai 2019 fra <http://www.ptil.no/ledelse-og-storulykkerisiko/kultur-for-a-styre-risiko-article8121-829.html>
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot: Ashgate.
- Reason, J. (2007). Achieving a safe culture: Theory and practice. *Work & Stress*, (12), 13. <https://doi.org/10.1080/02678379808256868>

- Richter, A. & Koch, C. (2004). Integration, differentiation and ambiguity in safety cultures. *Safety Science*, 42, 19.
- Roughton, J. E. & Mercurio, J. J. (2002). *Developing an effective safety culture : a leadership approach*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner : trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Schein, E. H. (1991). What is culture? I *Reframing organizational culture*. (s. 243-253). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (Fifth edition. utg.). Hoboken: Wiley.
- Shi, G. & Shiichiro, I. (2012). Study on the strategies for developing a safety culture in industrial organizations. *Procedia Engineering*, (43), 5.
- Taylor, J. B. (2010). *Safety culture : assessing and changing the behaviour of organisations*. Farnham, England: Gower.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomas, E. & Magilvy, J. K. (2011). Qualitative Rigor or Research Validity in Qualitative Research. *Journal for Specialists in Pediatric Nursing*, 16(2), 151-155. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6155.2011.00283.x>
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16, 14. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Turner, P. & Turner, S. (u.å). Triangulation In Practice. Edinburgh Napier University. Hentet fra <https://www.napier.ac.uk/~media/worktribe/output-220012/triangulationpdf.pdf>
- van Nunen, K., Li, J., Reniers, G. & Ponnet, K. (2018). Bibliometric analysis of safety culture research. *Safety Science*, 108, 248-258. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.08.011>
- Westrum, R. (2004). A typology of organisational cultures. *Quality and Safety in Health Care*, 13(suppl 2), ii22-ii27. <https://doi.org/10.1136/qshc.2003.009522>
- Whittemore, R., Chase, S. K. & Mandle, C. L. (2001). Validity in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 11(4), 522-537. <https://doi.org/10.1177/104973201129119299>
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for Safety* Routledge.

Wilkins, K. G. (2011). *Questioning Numbers: How to Read and Critique Research* Oxford University Press.

Wilson Consulting Group. (u.å). Building a high performance safety culture. Hentet 10.feb 2019 fra <http://wilsonconsultinggroup.com.au/what-we-do/building-safety-culture/>

Yin, R. K. (2009). *Case study: design and methods* (4. utg.). USA: Sage.

Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykke skjema

Vedlegg 2: Intervjuguide til HMS/KS leder i moderorganisasjon.

Vedlegg 3: Intervjuguide til mellomledelse.

Vedlegg 4: Intervjuguide til bas og arbeidere.

Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse og samtykkeskjema

” Sikkerhetskultur – Verktøy eller Symbol”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta som respondent i en masteroppgave hvor formålet er å se på tilnærmingen ledelsen har til sikkerhetskultur og om ledelsen ser på sikkerhetskultur som et verktøy. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er en masteroppgave som utføres i regi av UiT-Norges Arktiske Universitet. Oppgaven utføres som avsluttende prosjekt i en mastergrad i Samfunnssikkerhet.

Formålet med oppgaven er å undersøke om ledelsen benytter sikkerhetskultur som et verktøy i sitt sikkerhetsarbeid i organisasjonen. Det vil i oppgave fokuseres på to ulike forklaringer på hvorfor sikkerhetskultur blir fokusert på i sikkerhetsarbeid og om den praktiske utføringen samsvarer med tanken bak bruk av sikkerhetskultur.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT-Norge Arktiske Universitet er ansvarlig for prosjektet og veileder i prosjektet er Maria Sydnæs.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Din stilling samsvarer med det utvalget som er ønskelig å benytte i oppgaven. Du er også valgt ut da jeg velger å fokusere på bransjen som du arbeider innen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta medfører det at du deltar i et intervju som estimeres til å ta 45 minutter. Intervjuet vil bli tatt opp i lydformat. Det vil ikke hentes inn noen personopplysninger ut over navn og et muntlig samtykke i lydfilen. Se «Ditt personvern» for spørsmål rundt anonymisering.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Innsamlede lydopptak vil transkriberes og anonymiseres. Det vil kun være studenten, veileder og eventuelle sensorer (ved ønske) som vil ha tilgang til data. Det skal ikke publiseres noen data som inneholder informasjon som kan identifisere deg som person.

Respondentens navn vil kodifiseres og oversikten på kodifiseringen vil oppbevares skriftlig og adskilt fra øvrige data. De skriftlige data låses inn i skap som kun student har tilgang til.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes *1. juni*. Lydopptak vil slettes når sensur på oppgaven foreligger, dette vil si ca. 3-4 uker etter innlevering.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:
innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
å få rettet personopplysninger om deg,
å få slettet personopplysninger om deg,
å få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

MERK: På oppdrag fra *UiT-Norges Arktiske Universitet* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:
UiT- Norges Arktiske Universitet ved veileder Maria Sydnes (maria.sydnes@uit.no , 776 60 363)
eller Thor-Eivind Flakstad (tf1003@uit.no , mob: 993 75 963)
Vårt personvernombud: **Joakim Bakkevold** – tlf: 77 64 63 22
NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Maria Sydnes (veileder)
Prosjektansvarlig

Thor-Eivind C. Flakstad
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:
å delta i *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. *21. juni*

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide til HMS/KS leder i moderorganisasjon

Spørsmål	Stikkord
1. Har du arbeidet lenge i organisasjonen?	Hvilke roller har individet hatt i organisasjonen?
2. Hvordan vil du beskrive din rolle i forhold til arbeidet med sikkerhet i organisasjonen?	
3. Kan du beskrive hvordan deres organisasjon arbeider?	Prosjektform? Hvert prosjekt er en organisasjon? Størrelse på organisasjonen(e)? Organisering / hierarkiske nivåer.
4. Hvordan forstår du sikkerhetskultur? a. Er dette en forståelse som brukes innen arbeidet med sikkerhet i organisasjonen?	Innhold Nivåer Elementer
5. Ser du på sikkerhetskultur som utelukkende positivt eller er det noen negative sider ved sikkerhetskultur?	Sikkerhetskultur kan medføre blindspots. - Kultur gir briller og skylapper.
6. Hvilke tanker har du rundt følgende sitat?	

<p><i>Kultur kan ikke styres; den vokser frem. Ledere skaper ikke kultur; medlemmer av kulturen gjør det.</i></p>	
<p>7. Er sikkerhetskultur noe som dere fokuserer på i deres organisasjon? a. Vil du si dere har en sikkerhetskultur i organisasjonen og hva er tilstanden til denne?</p>	<p>Hvorfor fokuserer de på det? Hvordan fremkommer fokuset i organisasjonen? Jobbes det på tvers av prosjekter? Helhetlig tilnærming? Sikkerhetskultur som noe man oppnår eller noe som man har til enhver tid i varierende grad?</p>
<p>8. Den tilstanden som du beskriver, baserer du denne på målinger som er gjort, statistikk eller lignende?</p>	<p>Hvordan foretas evt dette? Variabler som benyttes?</p>
<p>9. Kan dere foreta målinger og sammenligninger på sikkerhetskulturen mellom prosjekter? a. Kan dere rangere sikkerhetskulturen mellom ulike prosjekter?</p>	
<p>10. Observerer du forskjeller på sikkerhetsfokus imellom de forskjellige prosjektene? a. Hvis forskjeller: Hva tror du disse forskjellene kan skyldes? b. Hvis ikke forskjeller: Så du anser fokuset på sikkerhet like stor gjennom hele organisasjonen og alle prosjekter?</p>	<p>Subkulturer? Ulike kulturer i prosjekter? Fravær / tilstedeværelse av personer? Ulik arbeidsmengde?</p>

<p>11. Tror du en ansatt på et prosjekt vil kunne gå fra et pågående prosjekt og over til et annet og kjenne seg igjen i sikkerhetskulturen som er i det nye prosjektet.</p>	
<p>12. Hvordan arbeider dere med å forbedre/beholde sikkerhetskulturen i organisasjonen?</p> <p>a. Hva er det dere fokuserer på når dere forsøker å endre sikkerhetskulturen i organisasjonen?</p> <p>b. Hvordan sikrere dere en god sikkerhetskultur gjennom alle prosjekter?</p>	<p>Systemer</p> <p>Prosedyrer og lignende</p>
<p>13. Hva mener du påvirker sikkerhetskulturen i organisasjonen?</p>	<p>Tidligere hendelser, ulykker? Valg som tas i nåtiden?</p>
<p>14. Er det mulig for deg gjennom din stilling å påvirke sikkerhetskulturen i organisasjonen?</p> <p>a. Hvis ja: På hvilken måte kan du påvirke sikkerhetskulturen?</p> <p>b. Hvis nei: Hvorfor kan du ikke påvirke sikkerhetskulturen?</p>	
<p>15. Tror du sikkerhetskulturen i din organisasjon kan påvirkes av?</p> <p>a. Bruk av prosjektformen? På hvilken måte?</p> <p>b. Ansettelse av personer fra andre nasjoner? På hvilken måte?</p> <p>c. Bruk av underleverandører? På hvilken måte</p>	<p>Dannelse av subkulturer pga prosjektform?</p> <p>Møte med andre sikkerhetskulturer / nasjonale kulturer?</p>
<p>16. Hvordan ser du på din organisasjons mulighet til å endre sikkerhetskulturen i andre organisasjoner, spesifikt underleverandører som dere leier inn?</p> <p>c. Forlanger dere visse elementer som må implementeres i forhold til sikkerhet hos underleverandører?</p>	<p>Påvirker bedriften underleverandører gjennom den makten de har som byggherre / hovedentreprenør?</p>

d. Føler du at dette etterkommes av underleverandører?	
17. Hvordan tror du maktforhold kan påvirke utviklingen av sikkerhetskulturen i organisasjonen?	
18. Kommer du på noen tilfeller hvor dere har endret sikkerhetspraksis på bakgrunn av krav fra prosjekteier?	
19. Kommer du på noen tilfeller der dere har forlangt sikkerhetsmessige endringer hos underleverandører / entreprenører i forbindelse med prosjekter?	Hvilke. Hvorfor. Anser han dette som bruk av makt?
20. Er det noen flere ting du ønsker å nevne i forhold til sikkerhetskultur og din organisasjon som jeg ikke har vært inne på gjennom dette intervjuet?	Hvilke. Hvorfor. Anser han dette som bruk av makt?

Vedlegg 3: Intervjuguide til prosjektledelse

<p>1. Hvor lenge har du arbeidet i organisasjonen og hvilke stillinger har du hatt? a. Har du arbeidet i andre XX avdelinger i landet?</p>	
<p>2. Hva er din rolle i det daglige arbeidet med sikkerhet?</p>	
<p>3. Har du arbeidet i flere prosjekter mens du har vært i organisasjonen?</p>	<p>På heltid?</p> <p>Vikar?</p> <p>Andre tilfeller?</p>
<p>4. Hvordan forstår du sikkerhetskultur? a. Hvilke kjennetegn mener du en sikkerhetskultur har?</p>	<p>Noe felles mellom individer?</p>
<p>5. Ser du på sikkerhetskultur som noe utelukkende positivt eller tror du det finnes negative sider ved en?</p>	<p>Blindspots?</p>
<p>6. Hvilke tanker har du rundt følgende sitat? <i>Kultur kan ikke styres; den vokser frem. Ledere skaper ikke kultur; medlemmer av kulturen gjør det.</i></p>	
<p>7. Er sikkerhetskultur noe som dere fokuserer på i XX? a. Er sikkerhetskultur noe dere fokuserer på i dette prosjektet?</p>	

<p>8. Er konseptet sikkerhetskultur noe dere spesifikt fokuserer på? Vil jeg finne ordet sikkerhetskultur i noen av deres dokumenter og fokusområder på papiret?</p>	
<p>9. Føler du at du vet hvilke normer og verdier som verdsettes i selskapet i forhold til sikkerhet og sikkerhetsarbeid?</p> <p>a. Kan du redegjøre for hva disse er?</p> <p>b. Tror du dine svar vil være lik de i ledelsen i moderselskapet? Og hos personene som du har under deg i prosjektet?</p>	
<p>10. Vil du si dere har en sikkerhetskultur i organisasjonen og hva er tilstanden til denne?</p> <p>a. Er denne tilstanden basert på målinger?</p> <p>b. Foretar dere målinger av sikkerhetskulturen i prosjektet?</p>	<p>Hvordan foretas eventuelt slike målinger? Hva fokuseres på?</p> <p>Kvantitative data som skade statistikk?</p> <p>Holdninger til ansatte / ledere?</p> <p>Gjøres det fra organisasjonsnivå eller prosjektnivå?</p>
<p>11. Observerer du forskjeller på sikkerhetsfokusert imellom forskjellige prosjekter / prosjektledere?</p> <p>e. Hvis forskjeller: Hva tror du disse forskjellene kan skyldes?</p>	<p>Noen refleksjoner om hvorfor det er slik?</p>

<p>f. Hvis ikke forskjeller: Så du anser fokuset på sikkerhet like stor gjennom hele organisasjonen, alle prosjekter.</p>	
<p>12. Tror du en ansatt på et prosjekt vil kunne gå fra et pågående prosjekt og over til et annet og kjenne seg igjen i sikkerhetskulturen som er i det nye prosjektet? a. Hvis ja: Også ved å gå over til et annet datterselskap som jobber med det samme?</p>	
<p>13. Hva mener du påvirker sikkerhetskulturen i organisasjonen?</p>	<p>Tidligere hendelser, ulykker? Valg som tas i nåtiden?</p>
<p>14. Hva er viktig å fokusere på for å sikre høy sikkerhet i prosjektet?</p>	
<p>15. Er det mulig for deg gjennom din stilling å påvirke sikkerhetskulturen i organisasjonen? a. Hvis ja: På hvilken måte kan du påvirke sikkerhetskulturen? b. Hvis nei: Hvorfor kan du ikke påvirke sikkerhetskulturen?</p>	
<p>16. Tror du sikkerhetskultur i prosjektet / organisasjonen påvirkes av: a. Ansettelse av personer fra andre nasjoner? På hvilken måte? b. Bruk av underleverandører? På hvilken måte</p>	
<p>17. Føler du at sikkerhetskulturen er ulik mellom avdelingene i prosjektet? a. Kan du se at sikkerhetsfokuset endrer seg etter hvilken person som er tilstede under et arbeid? b. Som leder, tror du din tilstedeværelse under arbeidsoppgaver endrer sikkerhetsfokuset til arbeiderne? i. Hvorfor evt skjer dette?</p>	

ii. Maktforhold som spiller inn?	
18. De sikkerhetsverktøy / systemer som moderorganisasjonen tilbyr dere. Benyttes de til punkt å prikke slik de er tenkt eller gjør dere lokale tilpasninger?	Hvilke eventuelle tilpasninger?
19. Jeg har skjont det slik at ved ansettelse så deltar dere på et slags sikkerhetsseminar der dere får litt innsikt i tankemåten som organisasjonen har rundt sikkerhet? Har du deltatt i dette? Hørt om dette? Klar over innholdet? a. Det som legges frem i seminaret, er dette noe som du reflekterer over i etterkant? b. Er det noe som har påvirket din måte å arbeide på?	
20. Kommer du på noen eller har hørt om tilfeller hvor dere har endret sikkerhetspraksis på bakgrunn av krav fra prosjekteier?	Hvilke / Hvorfor?
21. Kommer du på noen tilfeller der dere har forlangt sikkerhetsmessige endringer hos underleverandører / entreprenører i forbindelse med prosjekter?	
22. Har du noen refleksjoner over sikkerhetskultur som ikke har kommet fram i dette intervjuet?	

Vedlegg 4: Intervjuguide til arbeidere

1	Hvor lenge har du arbeidet i organisasjonen og hvilke stillinger har du hatt?	
2	Hva er din rolle i det daglige arbeidet med sikkerhet?	
3	Har du arbeidet i flere prosjekter mens du har vært i organisasjonen?	
4	Hvordan forstår du sikkerhetskultur? a. Hvilke kjennetegn mener du en sikkerhetskultur har?	
5	Ser du på sikkerhetskultur som noe utelukkende positivt eller tror du det finnes negative sider ved en?	
6	Er sikkerhetskultur noe dere fokuserer på her i XX. b. Er det fokus på å ha en god sikkerhetskultur i prosjektet?	
7	Hvordan sørger dere for sikker drift i ditt team?	
8	Vet du om det foretas og eventuelt hvilke målinger som foretas i ditt team og på prosjektet rundt status på sikkerheten?	
9	Hvilke punkter fokuserer din overordnede på for å sørge for at dere har en sikker arbeidsplass?	

10	<p>Har du på noe tidspunkt følt at det har kommet motstridende ordre fra ledelsen over deg med tanke sikkerhet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Føler du at alle ordre som omhandler sikkerhet drar i samme retning og fokuserer på det samme? - 	
11	<p>Når en av dine overordnede, HMS sjef for prosjektet eller lignende overser arbeidsoppgaver gjør du noen korrigeringer i din oppførsel den tiden du er under oppsyn</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tilpasser du din oppførsel under oversyn? 	
12	<p>Føler du at det er forskjell på sikkerhetsfokuset alt etter hvem du arbeider med?</p> <ul style="list-style-type: none"> g. Hvis forskjeller: Hva tror du disse forskjellene kan skyldes? h. Hvis ikke forskjeller: Så du anser fokuset på sikkerhet like stor gjennom hele organisasjonen, alle prosjekter. 	
13	<p>Tror du at du kan gå på over til et annet prosjekt og at sikkerhetskulturen er lik på dette prosjektet?</p>	
14	<p>Hva mener du påvirker sikkerhetskulturen?</p>	
15	<p>Hva er viktig å fokusere på for å sikre høy sikkerhet i prosjektet?</p>	
16	<p>Tror du det er mulig for deg å påvirke sikkerhetskulturen i organisasjonen?</p>	

	<p>c. Hvis ja: På hvilken måte kan du påvirke sikkerhetskulturen?</p> <p>d. Hvis nei: Hvorfor kan du ikke påvirke sikkerhetskulturen?</p>	
17	<p>Kan du merke noen forskjell på sikkerhetskulturen hvis det blir ansatt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ansettelse av personer fra andre nasjoner? På hvilken måte? - Bruk av underleverandører? På hvilken måte 	
18	<p>Merker du forskjell mellom sikkerhetskultur i de ulike avdelingen? Betong, tømmer osv.?</p>	
19	<p>De sikkerhetsverktøy / systemer som moderorganisasjonen tilbyr dere. SJA og lignende. Benytter du disse slik de er tiltenkt?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tror du det er noen forskjell på sikkerheten i en arbeidsoppgave hvis det benytte kontra hvis det ikke benyttes? 	
20	<p>Har du noen gang deltatt på noe seminar, kurs eller lignende hvor det har vært fokus på hvordan sikkerheten skal fokuseres på i organisasjonen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan har dette foregått? 	
21	<p>Har du noen refleksjoner over sikkerhetskultur i ditt arbeid som du ønsker å dele med meg?</p>	