

«Kommunikasjon og oppfølging av sikkerhetsmål innen to banestrekninger i Jernbaneverket»

Masteroppgave i studiet «Master i samfunnssikkerhet, fordypning i sikkerhet og beredskap i nordområdene.»

Maren Eriksen Rutledal

Våren 2014

Antall Ord: 22395



Forord

Denne oppgaven er den avsluttende delen av masterstudiet i *Samfunnssikkerhet- med fordypning i sikkerhet og beredskap i nordområdene*. Masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng, og arbeidet med oppgaven har foregått fra januar 2014- 1. juni 2014. Oppgaven er skrevet ved Institutt for ingeniørvitenskap og sikkerhet ved Universitetet i Tromsø.

Arbeidet med oppgaven har vært en spennende og lærerik prosess, og en god erfaring å ha med seg videre i livet.

Takk til Jernbaneverket som ga meg muligheten til undersøke de temaene jeg synes var interessante, og til mine veiledere Carsten Busch og Beate Karlsen for gode råd og tilrettelegging.

Tusen takk til respondentene som stilte seg villig til å dele sin kunnskap og synspunkter med meg, jeg kunne ikke gjennomført oppgaven uten deres bidrag!

Tusen takk til min veileder Maria Hammer for konstruktive tilbakemeldinger, god oppfølging og veiledning gjennom hele prosessen.

Videre vil jeg rette en stor takk til mine studievenner på Institutt for ingeniørvitenskap og sikkerhet ved Universitetet i Tromsø.

En stor takk til mine gode venner og familie som har støttet meg gjennom mine fem år som student!

Maren Eriksen Rutledal, Tromsø, 1. juni 2014

Sammendrag

Masteroppgaven er en del av studieprogrammet *Samfunnsikkerhet- med fordypning i sikkerhet og beredskap i nordområdene*. Hovedformålet med oppgaven har vært å undersøke hvordan sikkerhetsmål blir kommunisert og fulgt opp innenfor to banestrekninger i Jernbaneverket (JBV), og om sikkerhetsmålene kan bidra til organisatorisk læring. Det har i tillegg derfor også vært sentralt å undersøke sikkerhetsstyringen og rapporteringskulturen for disse banestrekningene. Oppgavens problemstilling er:

«Hvordan kommuniserer og arbeider man i JBV i forhold til å oppnå sikkerhetsmål, og bidrar dette til organisatorisk læring?»

Oppgaven har vært et kvalitativt studie, der utarbeidelsen av en intervjuguide ga grunnlag for gjennomføring av åtte semi- strukturerede intervjuer. Av de åtte informantene var tre ledere, og fem personer var oppsynsmenn fordelt på to banestrekninger. Det ble gjennomført fire intervjuer på hver banestrekning.

Gjennom oppgaven er det avdekket at sikkerhetsmålene på begge banestrekningene kommuniseres på en tilfredsstillende måte, og at målene blir fulgt. Det er god kommunikasjon og tillit mellom ledelsen og oppsynsmennene, og lav terskel for å ta opp sikkerhetsspørsmål. Både ledelsen og oppsynsmennene har høyt fokus på sikkerhet, blant annet gjøres det sikkerhetstiltak før risikofylte arbeidsoppgaver.

Rapporteringsvanene kan trolig hemme organisatorisk læring. JBV bruker rapporteringssystemet Synergi for innmelding avvik og potensielle farlige hendelser, og et av målene ved bruken av Synergi er organisatorisk læring. Flere informanter unngår å bruke Synergi, noe som kan hindre at andre deler av JBV får informasjon om, og læring av det aktuelle avviket. Oppfølging av innrapporterte saker bør gjennomgås, slik at det ikke blir gitt negative konsekvenser i etterkant av rapportering. Det kan også være ønskelig med mer informasjon og opplæring i Synergi, slik at brukerterskelen blir lavere og Synergi blir mer tilgjengelig. Det er fordelaktig at samarbeid og læring mellom banestrekningene øker slik at det blir mer erfaring og kunnskapsoverføring. Dette er noe som vil stimulere til økt organisatorisk læring.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	iv
Figuroversikt.....	vii
1. Innledning	1
1.1 Problemformulering og problemstilling	3
1.2 Bakgrunn	4
2. Teori.....	11
2.1 Sikkerhetskultur	11
2.2 Sikkerhetsstyring	15
2.3 Organisatorisk læring.....	16
2.4 Oppsummering.....	17
3. Metode	19
3.1 Forskningsstrategi	19
3.2 Komparative studier	20
3.3 Datainnsamling	21
3.4 Intervju som metode.....	22
3.5 Gjennomføring av intervjuer.....	23
3.6 Reliabilitet og validitet	24
3.7 Utfordring og begrensninger.....	25
4. Empiri.....	27
4.1 Beskrivelse av sikkerhet på banestrekningene.....	27
4.2 Kommunikasjon av sikkerhetsmål	31
4.3 Rapporteringskultur og rapportering av avvik.....	34
4.4 Samarbeid og læring av hendelser på tvers av banestrekninger innen JBV.....	37
4.5 Omorganisering	38

4.6 Oppsummering av intervjuer	40
5 Diskusjon.....	41
5.1 Sikkerhetsarbeid på banestrekningene.....	41
5.2 Kommunikasjon av sikkerhetsmål	43
5.3 Rapporteringskultur og innrapportering av avvik.....	45
5.4 Samarbeid og læring mellom banestrekninger i JBV	48
6. Konklusjon.....	53
7. Kildehenvisning	55
8. Vedlegg.....	59
Vedlegg A- informasjonsbrev til informanter.....	60
Informasjonsbrev vedrørende Masteroppgave i samfunnsikkerhet	60
Intervjuguide.....	62
Intervjuguide, oppsynsmenn	68

Figuroversikt

Figur 1: Innrapporteringte avvik i Synergi, 1994- 2013.....	6
Figur 2: Stegvis induktiv- deduktiv tilnærming.	20

1. Innledning

I kjølvannet av Tsjernobyl-ulykken i 1986 ble manglende sikkerhetskultur pekt på som en viktig årsak til ulykken, og fokuset på sikkerhetskultur i virksomheter økte (Bjørnskau & Longva, F, 2009). Sikkerhetskultur i en organisasjon omhandler den kollektive forståelsen av kulturen, altså de verdier, normer og regler som skal gjelde for organisasjonen.

Sikkerhetskulturen er også viktig for å forstå særtrekk som kan bidra til et større eller mindre fokus på sikkerhet (Aven, Boyesen, Njå, Olsen & Sandve, 2004, s. 33-34).

Hvordan ledelsen i en organisasjon prioriterer sikkerhet har betydning for organisasjonens sikkerhetskultur. Sikkerhetsstyring omhandler fastsetting av mål, planlegging og utvikling av strategier for hvordan målene skal nås, utforming av tiltak eller virkemidler og oppfølging ved hjelp av avvikrappoterings, evaluering og kontroll (Aven. Et, al., 2004, s. 36- 37).

Rapporteringskulturen i en organisasjon er en viktig del av den helhetlige sikkerhetskulturen. Gjennom å rapportere feil og avvik kan en avverge uønskede hendelser eller ulykker. For å ha en god rapporteringskultur er det viktig å ha tillit mellom ledelsen og de ansatte. For å fremme rapportering kan anonymisering av innrapporterte saker være et virkemiddel (Reason, 1997, s. 197).

Å ha god kommunikasjon er viktig når en arbeider med sikkerhet, slik at misforståelser som potensielt kan føre til uønskede hendelser blir hindret. Kommunikasjon er viktig i alle deler av en organisasjon, både innad i ledelsen, mellom ledelse og ansatte og ansatte seg imellom (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 278- 280). Det er flere eksempler på ulykker der uklar og manglende kommunikasjon har bidratt til en ulykke. Alnabru-ulykken, 24. mars 2010 er et eksempel på dette. Ulykken skjedde da sammenhengende godsvogner løsnet fra et godstog på Alnabru stasjon og trillet ukontrollert ned til Oslo- havneterminal. Tre personer omkom i ulykken, og fire personer ble skadet. Utløsende faktor for ulykken var en misforståelse mellom ansatte på Alnabru stasjon. I Statens Havarikommisjon for Transports rapport om ulykken kom det fram at Jernbaneverket (JBV) ikke hadde fulgt tilstrekkelig opp sitt ansvar som infrastrukturforvalter blant annet ved en helhetlige risikokartlegginger for driften (Statens havarikommisjon for Transport, 2011, s. 6-8).

JBV ble opprettet 1. desember 1996 som et ledd i en omorganisering innen jernbanedriften, for å bedre økonomien. JBV skulle ha ansvaret for infrastrukturen av virksomheten (NOU, 2000:30, 2000, s. 170- 171). JBV skal på vegne av staten drifte, vedlikeholde og bygge ut statens jernbaneinfrastruktur med tilhørende anlegg og innretninger. JBV har ansvar for trafikkstyring på det nasjonale jernbanenettet. Det omfatter kapasitetsfordeling, ruteplanlegging og operativ trafikkstyring, herunder togledelse og publikumsinformasjon på stasjoner (Jernbaneverket.no, udatert).

Sikkerhetsmålene som ledelsen setter er viktig fordi de forteller hva JBV ønsker å oppnå med sikkerhetsarbeidet. Det er også viktig at avvik i forhold til måloppnåelse som oppdages av ansatte og blir rapportert inn, slik at det kan iverksettes tiltak slik at ikke sikkerheten på denne måten blir svekket (Jernbaneverket, 2013, s. 2). Målene bidrar til å ivareta og forbedre sikkerheten, og støtter både direkte og indirekte opp under sikkerhetspolitikken som lyder: «JBV arbeider systematisk for kontinuerlig forbedring av sikkerhet for å unngå skade på mennesker, miljø og materielle verdier» (Ibid, s. 2). Sikkerhetspolitikken er basert på nullvisjonen og skal legges til grunn ved planlegging, organisering og gjennomføring av alle aktiviteter i JBV (Jernbaneverket, 2014).

Oppgaven omhandler hvordan er kommuniserer sikkerhetsmål og rapportering av avvik innen to banestrekninger i JBV, og hvordan arbeidet med sikkerhetsmålene kan bidra til organisatorisk læring.

For å belyse temaet vil jeg studere to jernbanestrekninger i Sør- Norge. Jeg har valgt å kalle de henholdsvis bane A og bane B. Begge banestrekningene er trafikkerte, og er sentrale transportformer for sine områder. Begge banestrekningene har god sporstandard, og har flere daglige avganger (Jernbaneverket.no, udatert).

1.1 Problemformulering og problemstilling

For å ha en sterk sikkerhetskultur i en organisasjon er det viktig med god kommunikasjon mellom de ansatte og ledelsen. Det er også viktig at både de ansatte og ledelsen er motiverte og fokuserte på forbedring av sikkerhet. Kommunikasjon av sikkerhetsmål, og oppfølging av disse er en viktig faktor innenfor sikkerhetsarbeidet. Hvordan avvik fra sikkerhetsmålene blir rapportert og håndtert er også viktig for å rette opp potensielle farer som i verste fall kan resultere i en uønsket hendelse eller ulykke. Samarbeidet og læringen mellom ansatte og andre avdelinger vil også være en pekepinn i forhold til god sikkerhetskultur i organisasjonen. Målet for JBV er at innmeldte avvik skal fremdrive tiltak og læring. Tiltakene skal rette opp i forholdene, og om mulig, forebygge, slik at liknende hendelser ikke skjer igjen (Jernbaneverket, 2013).

Målet med oppgaven er å se om håndteringen av sikkerhetsmålene og avviksrapportering av disse kan bidra til organisatorisk læring. På bakgrunn i dette, er oppgavens problemstilling:

«Hvordan kommuniserer og arbeider man i JBV i forhold til å oppnå sikkerhetsmål, og bidrar dette til organisatorisk læring?»

For å besvare problemstillingen på en tilfredsstillende måte, er følgende forskningsspørsmål relevante i dette arbeidet:

«Hvordan beskriver informantene arbeidet med sikkerheten på sin banestrekning?»

«Hvordan blir sikkerhetsmålene kommunisert fra ledelsen, og hvordan blir de oppfattet og opplevd av oppsynsmennene?»

«Hvordan er rapporteringskulturen? Hvordan blir avvik rapportert og fulgt opp?»

«Hvordan kan arbeid med sikkerhet og rapporteringskultur påvirke samarbeid og læring av hendelser på tvers av banestrekninger innen JBV?»

1.2 Bakgrunn

JBV er et forvaltningsorgan som er underlagt Samferdselsdepartementet (Jernbaneverket.no, udatert). JBV skal drive og utvikle det norske jernbanenettet. De har ansvar for sporet, signalanlegget, informasjon på stasjonene, vedlikehold og utbygging av banenettet i Norge (Ibid). JBV er en stor organisasjon som har lokasjoner flere steder i Norge, og sikkerhet er et viktig fokus for organisasjonen (Jernbaneverket.no, udatert).

Det Norske Veritas (DNV) er en frittstående, uavhengig og selvstendig stiftelse som har som formål å sikre liv, verdier og miljø (Haukelid, 1999, s. 44-45). I 2010 ønsket JBV en gjennomgang av sin sikkerhetskultur, på bakgrunn av dette gjennomførte DNV en undersøkelse av effektene på tiltakene organisasjonen gjennomfører. Sikkerhetskulturen ble kartlagt gjennom kvalitative intervjuer og en kvantitativ spørreundersøkelse av ledere og ansatte i JBV. Utgangspunktet for undersøkelsen var at organisasjonskulturen i JBV kunne påvirke sikkerheten og øvrige trafikale og samfunnsmessige mål JBV hadde satt (Det Norske Veritas, 2010, s. 1-2).

DNVs funn viste at ledelsen og de ansatte i JBV var opptatt av sikkerhet, men det ble pekt på flere forbedringsområder. Blant annet ble ikke avvik og misnøye rapportert oppover i systemet, noe som resulterte i at ledelsen satt med mangelfull informasjon om tilstanden i egen organisasjon. Et annet funn var at sikkerhetsbegrepet i JBV var statisk, det vil si at det var en klar tankegang om hvordan man skulle handle ved ulike hendelser istedenfor å ta en kontinuerlig avveining mellom sikkerhet og produksjon (Det Norske Veritas, 2010, s. 1-2).

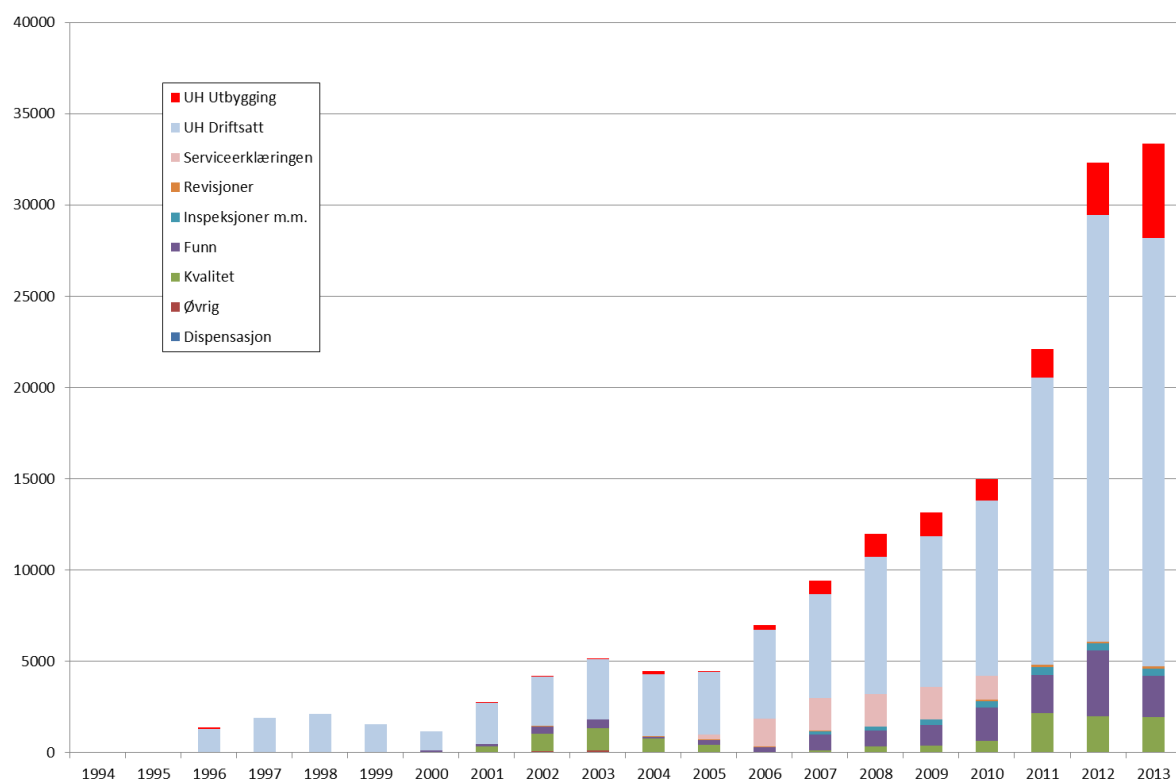
I 2011 lagde DNV en oppfølging av undersøkelsen fra 2010, for å kartlegge om det hadde skjedd en utvikling siden forrige undersøkelse. Det ble også denne gangen gjennomført kvalitative intervjuer og en kvantitativ spørreundersøkelse blant ansatte og ledelsen. Resultatet viste at det var signifikant forbedring på mange områder, spesielt innen lokalt samarbeid, holdninger til brudd på sikkerhetsregler, holdning til rapportering av avvik og bedring i forhold til egne mål og målene til andre enheter i JBV (Det Norske Veritas, 2011).

Likevel vil det alltid være forbedringspotensialer innen sikkerhetsarbeid. Denne oppgaven søker å bidra med å undersøke dette hos JBV. Selv om funnene i rapporten vil være nyttige for JBV, kan det også tenkes at andre organisasjoner kan dra nytte av informasjonen.

Rapporteringsverktøyet Synergi

Som tidligere nevnt er rapporteringskultur en viktig del av sikkerhetskulturen til organisasjoner. Å melde feil og potensielle skader kan være avgjørende for om uønskede hendelser eller ulykker vil skje. JBV bruker rapporteringssystemet Synergi for å få oversikt over feil og mangler som de ansatte oppdager.

Synergi er et IT- basert verktøy som tar for seg håndtering av risiko, kvalitet, helse, sikkerhet og miljø (DNV.no, 2011). Synergi Solutions AS ble etablert i 1989 og lanserte den første versjonen av programmet Synergi i 1993 (Ibid). Flere store norske organisasjoner bruker programvaren, blant annet Statoil, Norske Skog og Jernbaneverket. Det Norske Veritas kjøpte firmaet i 2011, og det endret da navn til Synergi Life Software. JBV bruker Synergi til to hovedformål; som et hjelpemiddel for å oppnå fastsatte mål og visjoner, og som et hjelpemiddel for at JBV skal få oversikt over læringsbehovet i organisasjonen (Vatne, 2011). I tillegg til å oppfylle de to hovedmålene er det også viktig å få en oversikt over avvik relatert til helse, miljø og sikkerhet, og avvik innen kvalitetsarbeid og uønskede hendelser. Funn fra interne og eksterne revisjoner skal registreres, samt funn ved strekningsbefaringer, vernerunder og granskinger (Ibid). For JBV er Synergi et rapporteringssystem der de ulike avvikene blir registrert slik at de kan følges opp og korrigeres. På denne måten kan JBV oppnå læring ved at erfaringer blir spredt i organisasjonen og kan derfor forebygge slik at liknende uønskede hendelser ikke skjer på nytt (Vatne, 2011). For JBV er Synergi viktig for å lære av enkelthendelser og trender, lære og hjelpe hverandre med erfaringsoverføring, hindre at avvik oppstår, tilfredsstille krav fra myndigheter/ Statens Jernbane Tilsyn (SJT) samt for risikoanalyser (Jernbaneverket, 2013). Målet for JBV er som nevnt at innmeldte avvik skal resultere i tiltak og læring, og at tiltakene skal forebygge at liknende hendelser ikke skjer igjen (Ibid). Å lære av tidligere feil, både for enkeltmennesker og organisasjonen er viktig for JBV. Synergi er ikke i første rekke et verktøy for å gjennomføre strakstiltak. Blir det observert farer som krever strakstiltak, skal togleder eller ansvarlig leder varsles umiddelbart (Jernbaneverket, 2013). Deretter skal saken meldes inn i Synergi. JBV's ansatte kan rapportere med navn ved innmelding, eller velge å være anonyme. Alle ansatte i JBV har leserett i systemet. Personen som rapporterer et avvik får melding når saken er avsluttet, og kan lese beskrivelsen av tiltaket. Å avslutte en sak i Synergi kalles å lukke synergimeldingen. Ved å lukke en synergimelding er det gjort tiltak mot avviket eller problemet som er meldt inn. En kan lese beskrivelsen av tiltak som er gjort etter at synergimeldingen er lukket (Ibid).



Figur 1 viser utvikling av Synergi, 1994- 2013 (Jernbaneverket, 2013, s. 14).

Fra 2005 har det vært en stor utvikling av innrapporteringen i Synergi i JBV. Det har vært et stort satsingsområde innen bedring av sikkerhetskulturen. Som det kan leses ut ifra diagrammet har det vært en økning med 10- 15 prosent per år siden 2005. I 2011 var det en betydelig økning i antall saker, fra 15. 000 til 22. 000. I 2012 var antallet omtrent 32. 000 saker, og i 2013 var det omtrent 33. 500 saker. Spesielt stor økning var det innen togtilstand og kvalitet. Det skyldes mer nøyaktige registreringer på tilstanden, og innen kvalitet inngår HMS saker og feil i Styringssystemer (Jernbaneverket, 2013, s. 13- 14). En faktor som kan ha påvirket økingen av synergisaker i 2011 er DNVs undersøkelse av sikkerhetskulturen i JBV.

Denne oppgaven handler på overordnet nivå om læring av hendelser. Bruk av Synergi som verktøy spiller en viktig rolle i dette arbeidet. Synergi er det definerte rapporteringsverktøyet for JBV, og bruken av Synergi vil være avgjørende i forklaring og oppfølging av erfaringsoverføring.

Begrepsavklaring

I oppgaven vil det bli brukt begreper fra ulike teoretiske retninger, og jeg velger derfor å presentere en begrepsavklaring.

Virksomhetsplan

Bedrifter og organisasjoner, der iblant JBV, bruker virksomhetsplaner for å fastsette mål og retningslinjer som organisasjonen skal følge en bestemt periode, ofte ett år av gangen.

Hovedmål og delmål skal danne grunnlaget for virksomhetsplaner i JBV. Innenfor hovedmålene skal ledelsen fastsette konkrete mål og ambisjoner for de enkelte år. Til hvert enkelt hovedmål er det utformet måleparametere som skal sikre at JBV kan følge opp og måle innsats og resultater. Rapportering og oppfølging vil skje i henhold til fastsatte mål, for eksempel ingen skader på mennesker, miljø og materiell verdi (Jernbaneverket, 2005).

Sikker Jobb Analyse (SJA)

SJA er en enkel, kvalitativ risikoanalyse som brukes for å identifisere risikoer ved en arbeidsoppgave. Gjennom en SJA kartlegger en arbeidsoppgaven som skal gjennomføres og farlige situasjoner som kan oppstå underveis i dette arbeidet. SJA er oftest sjekklister basert. Det er vanlig at personen som skal gjennomføre arbeidsoppgaven er med i analysegruppen so skal lage SJA. En SJA lages ved å dele arbeidet inn i mindre deler eller oppgaver, og deretter lager en analyse for enkel oppgave. For eksempel hvis man skal skifte hjul på bilen, må man sette opp de ulike oppgavene som skal gjøres mens man skifter hjul. Det første en må gjøre er å sette på håndbrekket, deretter ta ut reservehjulet fra bagasjerommet og sjekk lufttrykket i dekkene. Slik fortsetter det til en har byttet ett dekk og er klar for det neste (Aven, 2008, s. 62). Oppsynsmennene som er intervjuet bruker en slik risikoanalyse før de utfører arbeidsoppgaver som kan involvere fare. Dette kommer jeg tilbake til senere i oppgaven.

Sikkerhetsmål

Ledelsen i en organisasjon bør formulere sikkerhetsmål for å opprettholde fokus på sikkerhet hos de ansatte. Sikkerhetsmålene skal sikre planlegging, opprettholdelse og videreutvikling av sikkerhet slik at den blir en dynamisk og fremtidsrettet prosess (Jernbaneverket, 2013, s. 2-3). JBVs øverste ledelse skal utarbeide både kvalitative og kvantitative mål som skal opprettholde og forbedre sikkerheten. Kvantitative mål kan være statistikker fra tidligere år om for eksempel antall ulykker. En skal på denne måten måle sikkerhetsmålene opp mot

tidligere år og mål. Kvalitative mål er mer beskrivende, og kan gjelde mer spesifikke temaer. Målene må være konkrete nok til å kunne sammenliknes med resultater fra sikkerhetsarbeidet (Statens Jernbanetilsyn, 2012). For en bedrift kan langsiktig eller kortsiktig avkastning, ansattes trivsel, og forhold til kunder og myndigheter være sentrale sikkerhetsmål, men dette kan ha varierende betydning for den aktuelle bedriften eller organisasjonen. For å nå de ønskede målene brukes et stort spekter av virkemidler. Eksempler på virkemidler kan være nyere og mer pålitelig utstyr eller holdningskampanjer for å øke kunnskapsnivå og holdninger (Aven, et. al, 2004, s. 68).

Læringssirkulære

Det er interaktive læringsnotater som blir sendt til alle ansatte i JBV. Disse gjelder for hele JBV, slik at en kan få innsikt i hvilke reparasjoner eller liknende som skjer. Dette skal skape læring for de ansatte, både med tanke på sikkerhet til togframføring, blant annet punktlighet og vedlikehold, og personlig sikkerhet. Hensikten med læringssirkulære er å gi en mulighet for læring av uhell og nesten- uhell innen JBV eller andre steder (Jernbaneverket, 2010).

Et eksempel på en utsendt læringssirkulær er en situasjon der flere av JBV's ansatte spaserte i et togspor på vei til å rette en feil i infrastrukturen. Et lokaltog kom bak arbeiderne, men de reagerte ikke før lokaltoget tutet. Alle personene kom seg ut av sporet akkurat i tide. Lokaltoget hadde nedsatt hastighet, og konsekvensene kunne vært betydelige hvis det hadde kjørt i normal hastighet (Jernbaneverket, 2010). Som følge av dette ble det sendt ut et læringssirkulær. Dette er en viktig del innen organisatorisk læring for JBV.

Et slikt notat får de ansatte på mail og som henges opp som oppslag på stasjonsstedet. På læringssirkulæret står det i tillegg lærepunkter og tiltak som skal gjøres. Nederst på siden står kontaktinformasjon til den som har utarbeidet læringssirkulæret hvis det skulle være noen spørsmål. Hvem som helst i JBV kan lage en læringssirkulære, det er ingen begrensinger for dette (Jernbaneverket, 2010).

Omorganisering

Fra 1. april 2014 startet en omorganisering i JBV. Selv om denne oppgaven ikke skal handle om denne omorganiseringen, vil den kunne generere nyttig informasjon i forhold til en omorganiseringsprosessen.

Omorganisering og endringer i en organisasjon skjer ofte fordi det er en forankret idé om hvordan ting kan gjøres bedre. Dette utvikles gjennom forsøk på å finne ut hvorfor organisasjonen ikke fungerer like bra som en hadde forventet. JBV holder på å gjennomføre en planlagt omorganisering, og slike endringer er ofte knyttet til strategisk ledelse hvor man er opptatt av å tilpasse organisasjonen til endringer i omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 387).

Omorganiseringen som har skjedd i JBV ble gjort blant annet for å effektivisere og modernisere organisasjonen (Jernbanemagasinet, nr. 8, 2013). Et av hovedgrepene som skal gjøres er å lage en egen enhet for de største investeringsprosjektene innen JBV. I tillegg er det ønskelig å få en bedre koordinering av drift- og investeringsoppgaver av prosjekter av mindre karakter opp mot banesjefene. De store prosjektene kan få andre investeringsformer, i tillegg vil det komme en egen Jernbanereform (Homleid, 2014). Omorganiseringen berører hele organisasjonen, og har vært et aktuelt tema hos informantene jeg har snakket med.

Oppsynsmann

En oppsynsmann har ansvaret for drift og vedlikehold på en banestrekning. En banestrekning kan for eksempel være fra Hokksund til Vikersund. Arbeidsoppgavene består blant annet av prosjektering av mindre endringer, oppfølging av pågående arbeid og i og ved infrastrukturen, nabokontakt og dokumentasjon på anleggene på banestrekningen. Arbeidet kan variere til en viss grad på de ulike banestrekningene med tanke på vedlikehold og tilstand på banen (Jernbaneverket, 2014).

2. Teori

For å belyse tema og problemstilling for oppgaven er det nødvendig å redegjøre for teori på området. Det vil bli brukt sentrale teoretikere fra samfunnsvitenskap og mer spesifikk samfunnssikkerhet. Jeg begynner med å gjøre rede for begrepet sikkerhetskultur, videre vil andre sentrale begrepene sikkerhetsstyring, kommunikasjon og organisatorisk læring kartlegges og forklares.

2.1 Sikkerhetskultur

Det som skiller organisasjonskultur fra mer generelle kulturer og kulturelle prosesser er at organisasjonskultur utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 129-130). Et sentralt kjennetegn i de fleste definisjoner av organisasjonskultur er at det er fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng (Ibid, s. 129- 130).

I en organisasjon er sikkerhetskultur viktig for å forstå hvilke særtrekk som kan bidra til et større eller mindre fokus på sikkerhet. (Aven. Et, al., 2004, s. 33-34). Sikkerhetskulturen handler om den kollektive forståelsen av hva som er farlig og hvordan en bidrar til å redusere farene (Ibid, s. 33-34). Valg av sikkerhetstiltak blir ofte tatt opp mot økonomiske og tidsmessige hensyn, og sikkerhetskulturen vil kunne være avgjørende for om man velger snarveier eller lettvinne løsninger på bekostning av målene for sikkerhet (Aven. Et, al., 2004, s. 33-34). Sikkerhetsklima er sett på som et uttrykk for sikkerhetskultur i forhold til atferd og holdninger hos de ansatte. Sikkerhetsklima inkluderer ledelsesengasjement og kompetanse, prioritering av sikkerhet over produksjon og tidspress (Mearns, Whitaker & Flin, 2003). En faktor som påvirker sikkerhetsklimaet i en organisasjon er sikkerhetsholdninger. Sikkerhetsholdninger referer til individuelle og kollektive oppfatninger av faremomenter og viktigheten av sikkerhet, sammen med det å kunne handle på bakgrunn av disse oppfatningene. Turner (1989) har argumentert for at en bør fremme tillit til de ansatte og organisasjonen, der det er en åpen informasjonsstrøm om ulike utfall ved uønskede hendelser og ulykker (Pidgeon, 1991).

Reason (1997) beskriver sikkerhetskultur slik:

” Sikkerhetskulturen i en organisasjon er produktet av både individets og gruppens verdier og holdninger, kompetanse og atferdsmønstre som viser forpliktelse og dyktighet i forhold til organisasjonens helse- og sikkerhetsprogrammer. Organisasjoner som har en positiv sikkerhetskultur er kjennetegnet ved en kommunikasjon som er bygget på gjensidig tillit, felles oppfatning om betydningen av sikkerhet, og med tiltro til at organisasjonens sikkerhetsmål fungerer effektivt” (Reason, 1997, s. 194).

Ideelt sett består sikkerhetskulturen av fem kritiske hovedkomponenter; læringskultur, rapporteringskultur, fleksibel kultur, rettferdighetskultur og informert kultur. Reason (1997) argumenterer for at hvis de fem sikkerhetskulturene fungerer optimalt, vil en ideelt sett ha en god sikkerhetskultur.

Læringskultur

I følge Schein (2004) bør kulturen i organisasjoner preges av en delt antakelse om at læring er positivt og hensiktsmessig. For å fremme læring er det viktig å gi tilbakemeldinger, samt å analysere og reflektere omkring tilbakemeldingen, for deretter å gjøre eventuelle tilpasninger. (Ibid, s. 395). Reason (1997) beskriver læringskultur som å inneha viljen og kompetansen til å trekke konklusjoner ut fra sikkerhetsinformasjonen en har tilegnet seg (Ibid, s. 196).

Rapporteringskultur

Rapportering av avvik er viktig for å oppnå sikkerhetsmålene som er satt av organisasjonen og er en forutsetning for læring i en organisasjon. Vi mennesker reagerer ifølge Reason (1997) forskjellig når vi gjør feil. Det er ikke alltid man ser verdien av å rapportere om feilene, det er en tendens til at man unnlater å rapportere etter hendelsen som kan påvirke de ansatte negativt. De viktigste årsakene til at rapportering etter hendelser uteblir er mangel på tillit til ledelsen og frykt for represalier. Hvis man ønsker å fremme økt rapportering kan anonymiseringer og konfidensialitet være viktige faktorer. På denne måten kan en skape tillit mellom ledelsen og de ansatte (Reason, 1997, s. 197). En annen måte å etablere tillit på er at de ansatte har fått tilstrekkelig kunnskap om organisasjonens regler og forskrifter. I tillegg kan eksempler på tidligere episoder med rapportering være et virkemiddel, på denne måten kan de som har rapportert gå foran som et godt eksempel for videre rapportering (Dekker, 2007, s. 43- 44). Det kan være vanskelig å få ansatte til å rapportere, fordi rapportering handler om to ting; gjøre rapportering så tilgjengelig som mulig, og minimere frykt og angst for å rapportere (Ibid, s. 43). Rapportering må derfor være lett tilgjengelig. Hvis

organisasjonen bruker rapporteringsskjemaer bør disse være tilgjengelige, og ikke tungvinte å fylle ut. Ledelsen bør tenke gjennom om det er en skriftlig regelbok som forklarer alle ansatte hvordan rapporteringsprosessen ser ut, hvilke konsekvenser det er for rapportering, hvilke privilegier, rettigheter, beskyttelse og plikter som kan ventes ved rapportering (Dekker, 2007, s. 43).

Fleksibel kultur

Å ha en kultur som effektivt tilpasser seg endringer og nye krav kan være avgjørende for organisasjoners grad av fleksibilitet. En viktig faktor i forhold til pålitelighet vil være hvorvidt organisasjonen har evne til å foreta et skifte fra et byråkratisk, sentralisert styresett til et desentralisert og profesjonelt styresett (Reason, 1997, s. 216). En kan fremme og utvikle denne evnen ved å fokusere på sosialisering av medarbeiderne slik at deres beslutninger og antakelser er relativt like (Ibid, s. 216). I DNVs rapport om sikkerhetskulturen til JBV i 2010 var et funn at sikkerhetsbegrepet i JBV er statisk. Det vil si at det var en klar tankegang om hvordan en skulle handle i ulike situasjoner, istedenfor å ha en avveining mellom sikkerhet og produksjon (Det Norske Veritas, 2010, s. 1-2). Dette kan være oversiktlig for de ansatte å forholde seg til, samtidig som det er lite rom for å tenke alternativt i situasjoner med uønskede og plutselige hendelser.

Rettferdighetskultur

Forutsetningen for å skape en rettferdighetskultur er ifølge Reason (1997) at medlemmene i organisasjonen har en felles forståelse av prinsippene som danner skillet mellom uakseptable og akseptable handlinger (Ibid, s. 205). I tillegg rapporteres det for å bidra til organisatorisk læring, slik at en skal forebygge at liknende hendelser skjer igjen. På denne måten kan en bidra til å skape systemforandringer. Det betyr at alle hendelser som har potensiale til å kaste lys på sikkerhetspraksisen, i prinsippet, er verdt å rapportere og granske. Rettferdighetskultur og rapporteringskultur er dermed knyttet tett sammen. (Dekker, 2007, s. 39). Hvis de ansatte er bekymret for noe i forhold til sikkerhet på sin arbeidsplass, bør de ikke straffes, men belønnes for dette. Organisasjonen har større fordel av læring av feilene, enn å legge skylden på de som var ansvarlige. På denne måten kan det i tillegg bli lettere for de ansatte å rapportere om feil og bekymringer (Ibid, s. 40).

Informert kultur

I følge Reason (1997) må man, for å få et intelligent og respektfullt bilde av en hendelse samle inn riktig type data. Det betyr å samle inn sikkerhetsinformasjon som analyserer og sprer informasjon fra hendelser og nesten-ulykker til rutinesjekker av systemene. Alle disse aktivitetene kan beskrives som den informative kulturen i en organisasjon (Ibid, s. 195). Det betyr at de som leder og opererer systemene har nøyaktig kunnskap og tilgjengelig informasjon om menneskelige, teknologiske, organisatoriske og omgivelige faktorer som bestemmer den helhetlige sikkerheten (Reason, 1997, s. 195).

For å ha en velfungerende kultur innad i en organisasjon er det viktig med god kommunikasjon. En enkel og mye brukt definisjon er: «*Kommunikasjon er overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles systemsymbol*» (Kaufmann & Kaufmann, 2009 s. 290).

Effektiv kommunikasjon er en nøkkelfaktor for en velfungerende organisasjon. Ny teknologi har endret arbeidsoppgavenes karakter, og hvordan de blir utført (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 278). I dag er det ikke tilstrekkelig å kunne produsere effektivt, man må også følge med i stadig raskere endringer i markeder, teknologi og andre forhold i omgivelsene av betydning for virksomheten. Dette krever informasjon om hva som skjer, og evne til å kommunisere og gjøre seg nytte av informasjonen (Ibid, s. 278).

Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver kommunikasjon som en kontinuerlig prosess der medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt. Kommunikasjon legger grunnlaget for koordinering av arbeidsoppgaver, og forutsetter at mennesker tilpasser seg hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 178- 179). De mener kommunikasjon er knyttet til all aktivitet som skjer i en organisasjon (Ibid, s. 280). Dette kan forklares gjennom at kommunikasjon er viktig i mange ulike deler av en organisasjon. Kommunikasjon preger organisasjonskulturen fordi verdier, normer og andre forhold blir tydeliggjort gjennom kommunikasjon til medlemmene i organisasjonen. Beslutninger tas i forhold til hvilke arbeidsoppgaver organisasjonen har. For å fatte en beslutning må det være tilgjengelig informasjon. Kommunikasjon bidrar i tillegg til at læring er mulig gjennom å gi tilbakemelding blant annet etter uønskede hendelser (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.178- 179). For å følge med på endringer i omgivelsene er det viktig både å tilpasse seg kunder, politisk

myndighet, konkurrenter og samarbeidspartene, samtidig er det viktig å «forme» omgivelsene gjennom kommunikasjon (Ibid, s. 178- 179).

At en organisasjon har en god styringsform som fokuserer på sikkerheten kan påvirke hvordan sikkerhet blir prioritert. I neste underkapittel skal begrepet sikkerhetsstyring forklares, samt hvordan JBV vektlegger god sikkerhetsstyring.

2.2 Sikkerhetsstyring

Fordi ledelse er viktig innenfor sikkerhetsstyring starter jeg må å redegjøre for hva ledelsesbegrepet innebærer.

«Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416).

Ledelsen kan påvirke organisasjonskulturen blant annet gjennom å være oppmerksom på, kontrollere og måle faktorer som resultere i belønning eller oppmerksomhet på andre måter. Hvordan lederen reagerer på kritiske hendelser, konflikter eller andre hendelser kan påvirke organisasjonen. Lederens reaksjoner vil skape nye normer og verdier som blander seg med den eksisterende organisasjonskulturen (Bang, 2011, s. 80-82).

Styring handler om å fastsette mål, legge planer eller strategier for hvordan man skal nå målene, utforme tiltak eller virkemidler og oppfølging av gjennomføringen ved hjelp av evaluering og kontroll (Aven. Et. al, 2004, s. 36- 37). Det kan være utfordrende av mange grunner, blant annet fordi individer og grupper som skal iverksette tiltak, ikke alltid følger de planer og prosedyrer som er fastsatt (Ibid, s. 36- 37). Styring omhandler både vertikal styring, relasjonen mellom ledelse og ansatte, og horisontal styring, mellom avdelinger i organisasjonen (Aven. Et. al, 2004, s. 36- 37). I styring av sikkerhet og risiko er det viktig å fokusere på tekniske og organisatoriske forhold, individuelle og mellommenneskelige relasjoner og mellom organisasjonens ansatte og ledelse (Ibid, s. 36- 37). Sikkerhetsstyring relateres til den aktuelle praksis, roller og funksjoner som assosieres med å opprettholde sikkerhet. Det dekker med andre ord mer enn papirarbeid om regler og prosedyrer (Mearns, Et al., 2003).

Det er gjort mye forskning på sikkerhetsstyring, og det er kommet fram til en enighet blant flere forskere, blant andre Hofmann, Harper og DePasquale, om en ideell sikkerhetsstyrings praksis (Mearns, et. al, 2003). Det bør for det første være et genuint og konsistent ledelsesengasjement til sikkerhet. Her inkluderes prioritering av sikkerhet over produksjon,

det å ha en høyprofilert holdning til sikkerhet under møter, at ledelsen møter på sikkerhetsmøter og at de ansatte kan komme med innvendinger med tanke på sikkerhet (Ibid). For det andre bør det være kommunikasjon om sikkerhetsspørsmål. Her bør det være gode kanaler for formell og informert kommunikasjon og jevnlig kommunikasjon mellom ledelsen, fagsjefer og de andre ansatte. Det tredje punktet som understrekes er involvering av de ansatte gjennom blant annet desentralisering av arbeid, tildeling av sikkerhetsansvar og å fremme engasjement rundt sikkerhet i organisasjonen (Mearns, Et. al, 2003).

En organisasjons evne til læring er viktig for å ha et godt sikkerhetsarbeid i en organisasjon. I neste delkapittel vil dette forklares nærmere.

2.3 Organisatorisk læring

De siste tiårene har læring i organisasjoner blitt et sentralt tema innen organisasjonsteori. Noen av grunnene til dette er globalisering og informasjonsteknologi, noe som gjør at organisasjoner må gjøre seg mer innovative og mestre omstillingen til endrende omgivelser. Organisatorisk læring innebærer at en organisasjonen lærer, og at organisasjonen handler på grunnlag av den nye kunnskapen som er tilegnet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 352). Læring beskrives som en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen. Organisatorisk læring forutsetter at de enkelte individene i organisasjonen lærer, og at læringen som skjer på individnivå spres til andre i organisasjonene. Deretter utvikler organisasjonen kollektivt tiltak for å løse problemet og virksetter nødvendige tiltak (Ibid, s. 353- 354). Et problem med organisatorisk læring er at mye av læringen som finner sted i organisasjoner kun skjer hos det enkelte individet. Det finnes to typer kunnskap innenfor organisatorisk læring, taus kunnskap og eksplisitt kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 361- 362). Taus kunnskap er kunnskap som individer tilegner seg uten å være klar over det. Det kan beskrives som erfaringer som en har utviklet over tid og som fungerer, men det er vanskelig å sette ord på hva en gjør. Motsetningen til taus kunnskap er eksplisitt kunnskap, det vil si erfaringer og forhold om en kan sette ord på, og som preger samtaler og diskusjoner på arbeidsplassen. Eksplisitt kunnskap er for eksempel strukturer, rutiner og prosedyrer. Det er ønskelig at taus kunnskap skal videreføres til eksplisitt kunnskap, slik at informasjonen kan bli tilgjengelig for alle i organisasjonen (Ibid, s. 361- 362).

Sentralt i individuell læring er erfaring og forventinger om hva som vil skje når en handler på en bestemt måte. Det som former menneskers atferd er deres forventinger til hvilke

konsekvenser atferden vil ha. Det kan forklare hvordan personer som over lengre tid har opplevd suksess med det de gjør, og har vanskelig for å gå bort fra metoden som tingene er gjort på. Først når handlingene ikke gir positive resultater, vil en stille spørsmål med hva en gjør, og vurderer deretter nye strategier eller fremgangsmåter (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 356). Å benytte seg av et belønning og straff- system kan være effektivt i organisasjoner. Belønninger fra ledelsen når en viser stå- på vilje, og yter mye for organisasjonen. Straff får en hvis en for eksempel kommer for sent på jobb. Organisasjoner bør belønne den atferden de ønsker, og straffe uønsket atferd. Dette vil bidra til en rettferdig kultur i organisasjonen (Ibid, s. 356).

Chris Argyris har utviklet en læringsteori om hva en egentlig lærer, og hvordan en kan endre praksis. Dermed er ikke bare spørsmålet hvordan en kan gjøre ting bedre, men også hvorfor en skal gjøre det bedre. Argyris skiller mellom enkeltkretslæring og dobbelkretslæring (Argyris, 1977, s. 113). I enkeltkretslæring er målene og verdiene som styrer atferden tatt for gitt. Det blir ikke stilt spørsmål ved hvorfor en hendelse skjedde, man er mer opptatt av å forbedre atferden. Spørsmål om læring innen moral og etikk blir ikke stilt. Forskning viser at dette er en utbredt form for læring og holdninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 360- 361). Argyris bruker en panelovn for å illustrere enkeltkretslæring. Hvis en skrur på panelovnen til 20 grader, vil ovnen slå seg av når de 20 gradene er nådd. Panelovnen har ett formål, og det er å tilføre den ønskede temperaturen, uten å vite den bakenforliggende årsaken. I en organisasjon vil en forbedre de utløsende problemene som forårsaket den uønskede hendelsen, men en vil ikke se på de bakenforliggende årsakene (Argyris, 1977, s. 113). Dobbeltkretslæring kjennetegnes ved at en over tid har erfart at resultatene som en oppnår ikke innfrir det en ønsker, og at det er mål og verdier som ligger til grunn for måten en handler på. Den store forskjellen mellom enkeltkrets og dobbeltkretslæring er viljen til å konstant vurdere og stille spørsmål ved de mål og verdier som en setter i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 361).

2.4 Oppsummering

I dette kapitlet her det gjort en gjennomgang av de aktuelle teoribidragene som er relevante for forskningsmålet. Sikkerhetskultur kan beskrives som fokuset på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng. Sikkerhetskultur er en viktig del av en organisasjonskultur, der mål og retningslinjer for sikkerhet blir utformet. Det er fem komponenter som utgjør en ideell sikkerhetskultur; læringskultur,

rapporteringskultur, fleksibel kultur, rettferdighetskultur og informert kultur. Videre ble begrepet sikkerhetsstyring og sikkerhetsmål beskrevet, og hvilke retningslinjer JBV har innenfor dette temaet. Hvordan rapporteringskulturen kan bidra til å styrke sikkerheten i en organisasjon, å bidra til organisatorisk læring er også gjennomgått. Ledelsen fastsetter sikkerhetsmål blant annet for å opprettholde fokus på sikkerhet hos de ansatte.

For å ha en velfungerende sikkerhetskultur og dernest rapporteringskultur er god kommunikasjon en viktig faktor. Kommunikasjon legger grunnlaget for koordinering av arbeidsoppgaver, og forutsetter at de ansatte tilpasser seg hverandre. Kommunikasjon bidrar også til læring ved å gi tilbakemelding blant annet før og etter uønskede hendelser. I sikkerhetsstyring er man avhengig av god kommunikasjon for å ha oversikt over hvilke mål, planer og strategier som skal utarbeides.

Organisatorisk læring er det siste temaet som ble tatt opp i teorikapittelet, og det omhandler individer og organisasjonens evne til å tilegne seg kunnskap og endre atferd med bakgrunn i denne kunnskapen. En skiller mellom taus og eksplisitt kunnskap, begge komponentene kan bidra til organisatorisk læring. Det skilles også mellom enkeltkrets og dobbelkretslæring, der dobbelkretslæring er den mest ønskelige for organisatorisk læring på lang sikt. Denne teorien er relevant i oppgaven gjennom å belyse problemstillingen som omhandler organisatorisk læring og kommunikasjon.

Ved å bruke ulike teoretikere har jeg fått en bredere tilnærming til de ulike begrepene som er gjennomgått. Disse teoretiske bidragene vil jeg hente frem når jeg skal drøfte mine empiriske funn.

I neste kapittel vil jeg gjøre rede for metodiske valg i oppgaven, og hvordan jeg har strukturert og gjennomført intervjuer med informanter.

3. Metode

I dette kapittelet vil jeg presentere den metodiske fremgangsmåten for oppgaven, og begrunne metodiske valg som er gjort for å kunne svare på oppgavens problemstilling. Jeg begynner kapittelet med å beskrive det metodiske rammeverket for oppgaven. Videre vil jeg beskrive hvordan utvalget av informanter ble gjort, og hvordan datainnsamlingsprosessen var. Deretter vil jeg vise til hvordan oppgavens empiri kan brukes og hvordan resultatene kan forstås. Til slutt vil jeg peke på utfordringer og begrensinger jeg har stått ovenfor i oppgaven.

Arbeidet med oppgaven ble gjennomført mellom januar 2014 og 1. juni 2014. Høsten 2013 hadde vi et emne om forskningsdesign der vi startet prosessen med masteroppgaven.

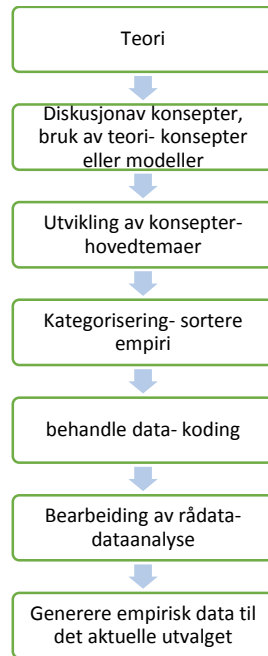
3.1 Forskningsstrategi

Metode er en måte å gå fram for å samle inn empiri, og kan beskrives som et hjelpemiddel for å gi en beskrivelse av virkeligheten eller empirien (Jacobsen, 2000, s. 24). Metode angir hvilke fremgangsmåter som skal anvendes for å kartlegge virkeligheten, enten den oppfattes som objektiv eller som en menneskelig fortolkning. Det er uenighet om hvilke metoder som egner seg best for å studere virkeligheten. Videre vil jeg beskrive to hovedtyper strategier for datainnsamling som metode (Ibid, s. 28).

Den første strategien kalles deduktiv. I denne strategien finner man kunnskap om virkeligheten gjennom å gå «fra teori til empiri». Tilhengere av denne strategien hevder at den beste fremgangsmåten er å først skape seg noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, og dernest gå ut og samle inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten. Kritikken mot deduktiv strategi er at det kan føre til at forskeren bare leter etter den informasjonen han eller hun finner relevant, og som dernest har en tendens til å støtte opp om de forventinger forskeren startet undersøkelsen med (Jacobsen, 2000, s.28).

Den andre strategien kalles induktiv. Her finner en virkelighetsoppfatningen gjennom å gå «fra empiri til teori». Idealet er forskere som går ut i virkeligheten med noe tilnærmet et helt åpent sinn, samler inn all relevant informasjon og til slutt går i tenkeboksen og systematiserer de data som er kommet inn. På denne måten dannes teoriene (Jacobsen, 2000, s. 28). Målet er at ikke noe skal begrense hvilken informasjon den enkelte forskere samler inn. Ved å ikke ha noen forutinntatte holdninger og forventninger skal forskeren få tak i data som er korrekt og som gjengir virkeligheten i en gitt sammenheng (Ibid, s. 29).

Tjora (2010) har utviklet en metode som kalles en stegvis- deduktiv- induktiv metode, der man arbeider seg i etapper fra rådata til konsepter eller teorier (Tjora, 2010, s. 102). Stegene en skal gjennom ifølge Tjora (2010) er vist i modellen under.



Figur 2 viser en modell inspirert av den stegvise induktiv- deduktiv tilnærmingen (Tjora, 2010, s. 102).

Modellen er forenklet, men den gir en idé om kvalitativ forskning som stegvis, og at arbeidet er sammensatt av flere stadier (Tjora, 2010, s. 103). I arbeidet med denne oppgaven har jeg anvendt en slik kombinasjon av induktiv og deduktiv metode for å få en avdeling mellom teori og empiri. De ulike stegene i denne prosessen blir gjort rede for videre i kapittelet.

3.2 Komparative studier

Det finnes ulike typer metodetilnærminger for innhenting av informasjon. Glaser og Strauss argumenterte for en sammenliknende analyse som metodeverktøy (Blaikie, 2010, s. 141).

Sammenliknende analyse kan både brukes for å tilegne seg ny kunnskap innenfor for eksempel et område eller kontekst (substansiell teori) og for formell teori (Ibid, s. 141).

Gjennom å få ny kunnskap om en spesifikk kontekst, kan en relatere dette til en spesiell sosial prosess eller gruppe. Informantene på bane A og B er en slik gruppe i min oppgave. Formell teori tar for seg et høyere nivå, og involverer konsepter som kan brukes i ulike substansielle områder (Blaiki, 2010, s. 141). I oppgaven vil dette være JBV. Sammenliknende analyse kan brukes til for eksempel forskjellige sykehus, eller som i min oppgave, mellom to

banestrekninger innen Jernbaneverket (Ibid, s. 141). Jeg skal ikke ha en sammenliknende oppgaven, men heller se om det er likheter og forskjeller mellom de aktuelle banestrekningene.

Jacobsen (2005) bruker case- studie som en forklaringsform på et komparativt studie. Han skiller mellom å sammenlikne ulike caser, sammenlikne like caser og sammenlikne flest mulig caser (Jacobsen, 2005, s. 98- 100). I min oppgave blir to like caser undersøkt, to avdelinger innen samme organisasjon. Jeg intervjuet fire personer på to ulike avdelingen som hadde samme stilling og ansvarsoppgaver. Gjennom en slik metodetilnærming får en da innsikt i om det er ulik oppfatning av en satt problemstilling hos relativt like grupper. Hvis det er forskjellig oppfatninger blant avdelingene om et av temaene som er tatt opp, kan en stille spørsmålsteget om hva dette kan skyldes (Ibid, s. 99).

3.3 Datainnsamling

Jeg begynte med innsamling av teori innenfor området jeg ønsket å skrive oppgave om. Etter idémyldring bestemte jeg meg for å skrive om kommunikasjon, sikkerhetsstyring og rapporteringskultur. Med problemstillingen; «*Hvordan kommuniserer og arbeider man i JBV i forhold til å oppnå sikkerhetsmål, og bidrar dette til organisatorisk læring?*» formulerte jeg en problemstilling jeg var fornøyd med, med tanke på formålet med oppgaven. Gjennom arbeidet med teori til oppgaven ble det klarere hvilke spørsmål jeg ville ha svar på, og hvem som kunne være relevante for intervju. Gjennom samtale med JBV, både veilederne mine og kontaktpersoner på banestrekningene jeg skulle intervju, fant jeg informanter som var villige til å svare på mine spørsmål. Deretter arbeidet jeg videre med å lage en intervjuguide som omhandlet temaene for oppgaven.

Oppgaven gjør bruk av primær og sekundærkilder. Primærkilder er opplysninger direkte fra mennesker eller grupper. Forskeren samler inn informasjonen for første gang, uten å være påvirket av andres forskning. (Jacobsen, 2000, s. 124). Sekundærkilder er informasjon som er skrevet eller samlet inn av andre, ikke meg (Ibid, s. 180).

Jeg har flere ganger brukt «JBVs Sikkerhetshåndbok 2013» for å få informasjon om JBVs mål blant annet innen sikkerhetsstyring, og dette er en sekundærkilde. En må være kritisk til hvilke sekundærkilder en bruker, ikke alle er til å stole på. Det er ulike faser en går gjennom for å velge ut kilder. For det første skiller en mellom førstehånds og andrehåndskilder. En førstehåndskilde er når en person selv har deltatt i noe, for eksempel et politisk landsmøte

som vi ønsker å studere. En andrehåndskilde er informasjon fra en person ikke selv var tilstede, men som har fått informasjonen av andre, for eksempel en avisreportasje fra en bedrift der de ansatte har blitt intervjuet (Jacobsen, 2005, s. 180- 181). For å finne ut om en kilde er pålitelig er det også viktig å analysere hvilken mottaker informasjonen var rettet mot. Det er vanlig å skille mellom private og offentlige kilder. Private kilder er ikke ment å publiseres for andre. Offentlige kilder derimot er ment for å publiseres for et stort publikum (Ibid, s. 181). JBV's sikkerhåndsbok er et offentlig dokument, som allmenheten har tilgang på hvis det er ønskelig. Neste punkt som er viktig er å analysere hvem som mottar informasjonen, og her skiller en mellom personlige og institusjonelle kilder. Hvis en har en personlig kilde er det ett menneske som er avsender, for eksempel et personlig brev. En institusjonell kilde er informasjon som en kollektiv enhet står bak, for eksempel en forening eller organisasjon. Den sekundære kilden jeg bruker i oppgaven er en institusjonell kilde, utarbeidet av JBV (Jacobsen, 2005, s. 182). Det siste punktet som er viktig ved utvelgelse av kilder er hvilken kvalitet kilden har. Først og fremst er det knyttet til hvilken kunnskap og kompetanse personen som har skrevet det har til temaet som belyses. Ved institusjonelle kilder må en ofte basere seg på en vurdering av hvo troverdig selv institusjonen er (Ibid, s. 182- 183). Til slutt er det viktig å bruke mer enn én kilde for å belyse et tema, for å se om kildene stemmer overens. I oppgaven er det brukt to eller flere kilder for å belyse de ulike temaene, dette for å få en mer helhetlig forståelse som ikke kun er en kildes perspektiv.

3.4 Intervju som metode

Et intervju kan ha ulik grad av åpenhet. Noen ganger foregår intervjuet som en vanlig samtale der informanten får snakket om det han ønsker, mens andre ganger er det en klar mal med spørsmål forskeren skal gå gjennom. Vanligvis er det åpne intervjuet til en viss grad strukturert, for eksempel ved å ha en liste over temaer som skal tas opp under intervjuet (Jacobsen, 2000, s. 132). Den kvalitative tilnærmingen er fleksibel, den kan tilpasse datainnsamlingen til den virkeligheten som forskningsobjektet befinner seg i (Jacobsen, 2000, s. 32). Det åpne intervjuet bør ikke vær så strukturert at det består av en forhåndsbestemt rekke av spørsmål med faste svaralternativer. Intervjuet bør heller ikke være helt åpent, det vil si at en ikke har noen plan for hva samtalen skal inneholde. Et kvalitativt intervju bør ikke være ustrukturert, det kan være gunstig å utarbeide en intervjuguide, en oversikt over de ulike temaene som en skal innom i løpet av intervjuet (Jacobsen, 2000, s. 133).

Bruk av båndopptaker gjør ofte at samtalen flyter lettere, fordi en kan snakke uten å skrive notater (Jacobsen, 2000, s. 135). Ved å bruke båndopptaker kan en konsentrere seg om hva som blir sagt, uten å ta notater av hele intervjuet. En av ulempene med bruk av båndopptaker kan være at informanten reagerer negativt på å bli tatt opp på bånd. (Ibid, s. 135).

Når en gjennomfører personlige og åpne intervjuer gir det som regel store datamengder i form av notater eller lydbåndopptak. Dette er med på å begrense hvor mange som kan intervjues. Når vi intervjuer mange respondenter separat og individuelt, får vi også en samling med individuelle synspunkter (Jacobsen, 2000, s. 130). Personlige intervjuer kan en enten foretas ansikt- til- ansikt eller via telefon. Personlige intervjuer er ofte kostnadskrevenende, spesielt ansikt- til- ansikt intervjuer. Bruk av telefonintervju kan redusere disse kostnadene. Ulempene med telefonintervju kan for det første være at mange har lettere for å snakke om følsomme temaer ansikt- til- ansikt enn på telefon. Det er for det andre lettere å gjennomføre en god, åpen samtale ved personlig intervju enn over telefon. I tillegg mister intervjueren mulighet til å observere hvordan informanten opptrer ved telefonintervju. Det kan ha stor betydning for intervjuets forløp fordi det kan være lettere å fornemme hvor langt en kan gå med spørsmålene ansikt- til- ansikt, for eksempel for å be om utdypning av svaret (Ibid, 130- 131).

3.5 Gjennomføring av intervjuer

I oppgaven har semi- strukturerte kvalitative intervjuer være en passende metode for å innhente informasjon fra informantene innen Jernbaneverket. Jeg har intervjuet åtte personer innen de to banestrekningene i Sør- Norge, der tre av dem var ledere og fem var oppsynsmenn med ansvar for hver sin strekning innen bane A og B. Jeg intervjuet fire ansatte på hver banestrekning. Intervjuene er anonymisert, dette ble avklart i forkant av intervjuene.

Jeg gjennomførte tre ansikt- til- ansikt intervjuer og fem telefonintervjuer. Telefonintervjuene ble gjennomført på bakgrunn av informantenes ønske, blant annet på grunn av arbeidsmengde og tidspress. Telefonintervju ble på denne måten den eneste måten å gjennomføre intervjuene på.

Bruk av båndopptaker var uproblematisk i samtlige intervjuer jeg gjennomførte. Ved å bruke båndopptaker var det lettere å følge med på hva informanten fortalte, og muligheten for å stille oppfølgingsspørsmål økte for mitt vedkommende. Vi slapp også lange pauser mellom spørsmålene som det kunne blitt hvis jeg skulle ha notert hva informanten sa. I tillegg har jeg

muligheten til å bruke direkte sitater i oppgaven, noe som kunne blitt vanskeligere uten bruk av båndopptaker.

Etter at intervjuene var gjennomført og alle intervjuene var lagret, måtte jeg overføre rådataen, informasjon fra intervjuene, over i renskrevne data. Dette gjorde jeg ved å transkribere intervjuene. Det er en effektiv måte å arbeide, og det sikrer at en får med all informasjon fra intervjuene (Jacobsen, 2005, s. 176). En negativ side ved denne typen arbeid er at transkribering av intervjuer tar lang tid, og det er lett å miste motet hvis en har lange intervjuer. Noen velger å basere seg på nedskrevne notater fra intervjuet, og bruker båndopptaker som supplement (Ibid, s. 176). Jeg valgte å transkribere alle intervjuene detaljert, slik at jeg var sikker på at all relevant informasjon var tatt med. Intervjuene mine varte i gjennomsnitt 40 minutter, og jeg brukte fire- fem timer på å transkribere hvert intervju.

For å utforme diskusjonsdelen av oppgaven fant jeg den empirien som de ulike temaene belyste. Deretter flettet jeg sammen aktuell empiri sammen med teori, slik at temaet ble gjennomgått i helhet før neste tema skulle undersøkes. På denne måten ble kapittelet mer oversiktlig, og grunnlaget for å diskutere ble styrket gjennom å ha en klar og tydelig struktur.

3.6 Reliabilitet og validitet

Når en gjennomfører undersøkelser stilles det krav til oppgavens reliabilitet og validitet. Reliabilitet beskrives som undersøkelsens pålitelighet. Her kan en stille spørsmålstegn ved om metodiske valg kan ha påvirket hvordan resultatet av undersøkelsen har blitt. (Jacobsen, 2005, s. 87). Informanten og intervjueren kan bli påvirket av hverandre, for eksempel ved å legge merke til ansiktsuttrykk eller kroppsspråk. Dette kalles observatøreffekt eller intervjuereffekt. Begge effektene kan påvirke resultatet av intervjuet (Ibid, s. 226). Faren for å skape intervjuereffekt er størst i personlige intervju, der informanten både kan se og høre intervjueren. Effekten er også tilstede under telefonintervju, men da dreier det seg kun om hvordan spørsmålene blir stilt (Jacobsen, 2005, s. 262). Med tanke på reliabilitet i oppgaven er det vanskelig å si om informantene var påvirket av mitt kroppsspråk eller andre faktorer. Det ble gitt subjektive svar på temaene jeg stilte spørsmål om, og jeg har tatt svarene som «sannheter» fra informantenes ståsted. Hvis jeg hadde hatt bredere forkunnskap om temaene før jeg gjennomførte intervjuene kan det tenkes at jeg kunne stilte mer kritiske spørsmål til informantene.

Validitet beskriver undersøkelsens gyldighet, hvilken informasjon som fremkommer og om konklusjoner som blir gjort kan betegnes som gyldige. Validiteten kan beskrives som kvaliteten på oppgavens funn (Jacobsen, 2005 s. 141- 142). Innen validitet kan en skille mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet gir forslag til årsakssammenheng i en bestemt setting, og forteller noe om innsamlet data og om konklusjonene som trekkes er riktige (Ryen, 2002, s. 178- 179). Ekstern validitet refererer til hvorvidt årsakssammenhenger kan generaliseres, altså om de kan brukes i andre undersøkelser av liknende fenomen (Ibid, s. 179). Gjennom validitet i oppgaven vil det forhåpentligvis gis en relevant beskrivelse av blant annet kommunikasjon mellom ledelse og oppsynsmenn og rapporteringskulturen i JBV. Resultatene av en så begrenset oppgave vil ikke nødvendigvis være overførbare til andre områder. Forhåpentligvis vil oppgaven likevel bidra til å belyse, og øke forståelsen rundt de aktuelle temaene. Jeg hadde som nevnt fem telefonintervju, og det kan tenkes at samtalen ville vært mer flytende hvis det var ansikt- til ansikt, med tanke på kroppsspråket til informanten.

Konklusjoner som gjøres med bakgrunn i problemstillingen og innhentet data på feltet vil være preget av min subjektive forståelse basert på bakgrunnskunnskap og informasjon som er samlet inn gjennom arbeid med oppgaven. Informanter og andre interessenter vil forhåpentligvis også dele oppfatningene jeg konkluderer med.

3.7 Utfordring og begrensninger

Da det ble kjent at jeg skulle skrive masteroppgave i samarbeid med JBV, fikk jeg informasjon om at det ville skje en omorganisering i JBV i den tiden oppgaven skulle skrives. Det har vært med på å farge intervjuene jeg har gjennomført. Omorganiseringen berører hele organisasjonen, og har vært et aktuelt tema hos informantene jeg har snakket med.

For å kunne generalisere informasjonen som er innhentet måtte jeg ha intervjuet flere personer. Det hadde også vært ønskelig å intervju flere av informantene ansikt- til ansikt slik at samtalen kunne vært mer flytende enn de blir over telefon. På grunn av tidspress og oppgavens begrensede omfang var det ikke gjennomførbart med flere intervjuer, noe som kunne gjort oppgaven mer generaliserbar. Oppgaven vil forhåpentligvis likevel være med på å belyse de aktuelle temaene i oppgaven.

Det kunne vært ønskelig å få informantene til å snakke mer fritt. Det er tenkelig at dette ville være mer gjennomførbart ved ansikt- til- ansikt intervjuer. I tillegg er det tenkelig at

informantene hadde følt det mer naturlig å fortelle historier fra arbeidshverdagen istedenfor å bare fortelle informasjon om temaene. Likevel synes jeg at jeg oppnådde en god kommunikasjon med informantene, og fikk ønsket informasjon fra dem.

4. Empiri

I dette kapittelet presenterer jeg funn fra de semi- strukturerte kvalitative intervjuene som er gjennomført. Jeg har valgt å lage et eget empirikapittel for å få en god og fyldig presentasjon av funnene som ble gjort i intervjuene. I neste kapittel drøfter jeg disse funnene opp mot teoribidraget i oppgaven. I tilfeller hvor jeg har siterer enkeltpersoner, henviser jeg kun til arbeidsrolle sted, slik at personen er minst mulig gjenkjennbar. All informasjon som er omtalt under er hentet fra informantene og samtaler med de enkelte. Korte sitater er lagt inn i hovedteksten i egne avsnitt. Hensikten med sitater er å illustrere funn og resultater i undersøkelsen, sitatene er satt i *kursiv*.

Avslutningsvis for kapittelet vil det gis en oppsummering av intervjuene, og veien videre i oppgaven.

4.1 Beskrivelse av sikkerhet på banestrekningene

Informantene ble spurt om hva de legger i begrepet sikkerhet. Hensikten med dette var å undersøke forståelse informantene har av begrepet, og hvordan de relaterer det til arbeidsoppgavene de gjennomfører. Samtlige informanter svarte at personlig sikkerhet og togframføring (punktlighet, banevedlikehold og fremkommelighet) er det viktigste for dem i sikkerhetsarbeidet. På spørsmålet om sikkerhetsfokus påvirker arbeidsdagen til informantene, svarte en av oppsynsmennene på bane A at han mener JBV har et veldig fokus på sikkerhet. Han mener at det er spesielt høyt fokus på sikkerhet når en beveger seg ute i togsporet, og at de ansatte har sikkerhet i høysetet før utførelse av arbeidsoppgaver.

En oppsynsmann på bane B beskriver sin opplevelse i forhold til vektlegging av sikkerhet i planlegging av arbeidsoppgaver:

«Vi må tenke sikkerhet rundt alle operasjoner, planlegging er alfa omega. Vi skal gjennomføre SJA i hvert enkelt tilfelle. Vi skal ta med oss alle risikofaktorer.»

Ledelsen forteller også at det er fokus på sikkerhet, og at det er viktig å følge de regler og prosedyrer som blir bestemt sentralt i JBV. I tillegg uttalte en leder på bane B at ledelsen går foran med et godt eksempel ved å gå med fullt verneutstyr ved befaringer. Han mener dette er viktig, fordi de er avdelingens ansikt utad.

For å få et bedre innsyn i hvordan JBV vektlegger sikkerhet, spurte jeg informantene hvilket fokus de mener JBV har på sikkerhet. Samtlige informanter mener at JBV har bra fokus på sikkerhet, og flere påpeker at dette har bedret seg de siste 10- 15 årene. Et eksempel på dette kommer fra en oppsynsmann på bane B:

«Det har blitt bra. Så fort det er en liten arbeidsoppgave der det er en gruppe på flere, så er det SJA og den går vi gjennom. Det er de siste 10- 15 årene det har begynt, det er det samme med oppstartsmøter før nye prosjekter. (...) Vi jobber kontinuerlig med dette i JBV, og det har blitt veldig bra.»

Vektlegging av sikkerhet i avgjørelsestaking

Det neste spørsmålet jeg stilte informantene omhandlet hvilke tanker de hadde omkring prioritering av sikkerhet når avgjørelser skal tas, og om de har opplevd at andre faktorer har veid tyngre, for eksempel økonomi. En leder på bane A forklarte at de prioriterer tiltak ut ifra regelverket, og at det er styrede for avgjørelsestaking. Hvis noe er akutt, så skal det prioriteres. Han fortalte at de prioriterer saker ut ifra 1. umiddelbart, 2. noe som kan planlegges og 3. det som kan utsettes. Saker som ikke er så viktige kommer lenger bak i rekkene, fortalte han. På bane B beskriver en leder prioriteringen av sikkerhet slik:

«Det er vanskelig å dokumentere at det er blitt gjort sånn eller sånn. Så det går mest på holdningene våre egentlig. Og jeg prøver å forfekte at det er noen ting som vi bare må gjøre uavhengig av økonomi når det gjelder sikkerhet.»

Oppsynsmennene var delt i svarene på om de har opplevd at økonomi blir mest vektlagt når avgjørelser skal tas. To av oppsynsmennene har erfaring med dette, blant annet med tanke på at noen strekninger trenger ekstra vedlikehold på grunn av bruk og alder. De andre oppsynsmennene har ikke opplevd at økonomi blir mer vektlagt. De har tiltro til, og erfaring med at ledelsen hører på deres innspill om sikkerhetsmessige grunner for tiltak i saker der dette er en aktuell problemstilling.

Sikkerhetskultur på avdelingen

Neste spørsmål var om informantene mente det var en god sikkerhetskultur på deres avdeling, og om de kunne se forbedringspotensialer i forhold til dette. Samtlige informantene synes sikkerhetskulturen er bra på sin avdeling, syv av informantene ser likevel at det trengs forbedringer. Informantene forteller at sikkerhet er tema på alle møter, og at de kontinuerlig

arbeider med sikkerhetskulturen. Dette gjelder begge banestrekningene. En av lederne på bane A fortalte at det er forbedringspotensialet på banestrekningen, og at det er viktig å ha fokus på sikkerhet hele tiden. Han er opptatt av tydelige roller og ansvar, uansett hvordan en er organisert. Han mener det ikke er noe tvil rundt dette temaet nå, og at dette ikke ville forandre seg i framtiden på avdelingen han arbeider.

En av lederne på bane B mener sikkerhetskulturen er bra, men at den kan bli bedre. Han vil fortsette å arbeide med dette etter omorganiseringen. Jeg spurte videre samme leder om han mente at ledelsen var flinke til styrke sikkerhetskulturen. Han sa at de ikke er flinke nok, og at de har vært for lite «ute» slik det er nå. Han mener de som ledere må vært mer tydelige ledere ute i feltet, og at de må jobbe med det etter omorganiseringen. Han la til at det er viktig å være gode forbilder for å skape en arena for god kommunikasjon.

Viktigheten av kommunikasjon i sikkerhetsarbeid

I JBV's sikkerheshåndbok fra 2013 understrekes det at for å opprettholde et godt sikkerhetsnivå er det viktig med god informasjon som er korrekt, tydelig og presis (Jernbaneverket, 2013). På bakgrunn av dette ville jeg finne ut hvorvidt kommunikasjon ble sett på som en viktig faktor for sikkerhetsarbeidet. Både blant ledelsen og oppsynsmennene fra begge banene er det enighet om at god kommunikasjon er veldig viktig. En leder på bane B sa:

«Jeg er vel så opptatt av tydelig kommunikasjon. At det er tydelig fra ledelsen at sånn og sånn er greit og tillatt, og sånn og sånn er ikke greit og ikke tillatt. (...) God kommunikasjon kan også være andre veien, at de ute kan føle seg trygge på at de for eksempel kan ta opp ting uten at de blir skutt eller halshugget av den grunn. Det må være takhøyde nok for at en kan ta opp vanskelige ting ute eller bestemmelser som ledere har bestemt som er vanskelig å etterleve. Det må være rom for å ta opp sånn. Det må være tegn på god kommunikasjon.»

De andre lederne er enige i dette, og at det er en forståelse av hva som er god kommunikasjon.

Oppsynsmennene har også et klart bilde av hva god kommunikasjon er, og viktigheten av dette. En oppsynsmann på bane B beskriver god kommunikasjon som alfa og omega for god sikkerhet. På bane A mener en oppsynsmann at hvis det ikke er god kommunikasjon i forbindelse med sikkerhet, så er ikke sikkerheten god. Samtlige oppsynsmenn sa at kollegaene også mener at god kommunikasjon er viktig, og er innforstått med dette. En oppsynsmann la til at kommunikasjon kan påvirke arbeidsmiljøet, og at dårlig arbeidsmiljø

kan påvirke sikkerheten. Dette er i tillegg et godt eksempel på at kommunikasjon og rapportering henger tett sammen. Hvis det ikke er takhøyde for å ta opp sikkerhetsspørsmål, kan det være høy terskel også for å rapportere avvik fordi det ikke er tilstrekkelig tillit mellom ledelsen og ansatte.

Sikkerhetsstyring

I JBV's sikkerheshåndbok fra 2013 omfatter sikkerhetsstyring de systematiske tiltakene som iverksettes for å oppnå, opprettholde og videreutvikle sikkerhetsnivå i overensstemmelse med de målene JBV har satt (Jernbaneverket, 2013, s. 3). Det er flere elementer som er viktige for at JBV skal ha en velfungerende sikkerhetsstyring: Sikkerhetsledelse, risikovurdering, oversikt over sikkerhetsnivåer, læring, organisasjon og ansvar, kompetansestyrking, informasjon og kommunikasjon, dokumentasjon og beredskap (Ibid, s. 3). I JBV's sikkerheshåndbok fra 2013 beskrives også formålet med sikkerhetsstyring i JBV: *«Hensikten med sikkerhetsstyringen er å oppnå Jernbaneverkets målsettinger og gjennomføre jernbanedriften på en sikker måte uten skade på mennesker, miljø eller materielle verdier»* (Jernbaneverket, 2013, s. 1).

Det er en rekke systemer for informasjonshåndtering i JBV som skal sikre riktig og god informasjon. Involvering av de ansatte beskrives som en viktig del av arbeidet for å sikre en god sikkerhetskultur i JBV. Dette gjelder for blant annet utarbeidelse av sikkerhetsmål og gjennomføring av risikoanalyser (Jernbaneverket, 2013). God informasjon kan bidra til at de ansatte blir involverte og får en bedre forståelse og større engasjement for sikkerhetsstyring. I tillegg kan de ansatte bidra med relevante problemstillinger fra arbeidserfaringer. JBV har fokus på at de ansatte skal være involvert i kartlegging og utvikling av blant annet prosesser og gjennomføring av risikoanalyser (Jernbaneverket, 2013).

For å få en bedre forståelse av hvordan sikkerhetsstyringen er på de involverte banestrekningene spurte jeg ledelsen i hvilken grad de er tilfreds med sikkerhetsstyringen.

De tre lederne mener at sikkerhetsstyringen er bra, men at det er forbedringspotensialer. De mener også at forholdet mellom ledelsen og oppsynsmennene og andre ansatte er bra. Flere fortalte at det er kort vei mellom de ulike nivåene på avdelingen, og at terskelen er lav for å komme med spørsmål eller andre saker. En leder på bane B fortalte at han er tilfreds med sikkerhetsstyringen fordi de har en god sikkerhet- og kvalitetsrådgiver. Han mener dette har

mye å si. Terskelen er lav for å komme med sikkerhetsspørsmål til sikkerhet- og kvalitetsrådgiveren på begge banestrekningene.

På spørsmålet om hvorvidt oppsynsmennene er delaktige i sikkerhetsstyringen, er det delte svar. En oppsynsmann på bane A mener at de ikke er involvert i sikkerhetsstyringen, mens resten av oppsynsmennene mener det har blitt mer involvering de senere årene. En oppsynsmann på bane A fortalte:

«Ja, vi er jo det. Vi er med på å planlegge vedlikeholdstiltak, hva som må gjøres for at det ikke skal bli gjort sikkerhetskritiske feil.»

På bane B mener oppsynsmennene at de er delaktige, og at det har bedret seg de siste 10- 15 årene. En av grunnene til dette var at de de har en sikkerhet- og kvalitetsrådgiver som sitter sammen med de ansatte, og at dette gjør at det har blitt lettere å involvere oppsynsmennene på møter. Dette har det blitt strenge krav om, fortalte han.

4.2 Kommunikasjon av sikkerhetsmål

Som nevnt i teorikapitlet kan kommunikasjon være avgjørende for om informasjon blir oppfattet på riktig måte, slik at det ikke skjer misforståelser som potensielt kan føre til uønskede hendelser. God kommunikasjonen er dermed veldig viktig for sikkerheten og organisasjonskulturen generelt. JBV har både kvalitative og kvantitative sikkerhetsmål, og de fastsettes med økende detaljgrad nedover i organisasjonen. Som nevnt innledningsvis bør ledelsen formulere sikkerhetsmål for organisasjonen for å opprettholde fokus på sikkerhet hos de ansatte (Jernbaneverket, 2013, s. 2). Sikkerhetsmålene skal sikre planlegging, opprettholdelse og videre utvikling av sikkerheten slik at den blir en dynamisk og fremtidsrettet prosess (Jernbaneverket, 2013, s. 3). Det finnes ulike typer mål. De kan både være langsiktige og ideelle eller kortsiktige. Nullvisjon kan være et ideelt mål, der målet for eksempel er null skader eller ulykker for organisasjonen (Ibid, s. 3). JBV har en nullvisjon for antall drepte og skadde. Både tiltak og rapportering i forhold til dette, utvikles kontinuerlig (Jernbaneverket, 2011). Alle målene bidrar til å underbygge sikkerhetspolitikken, slik at det systematisk og kontinuerlig arbeides for en bedring av sikkerheten. Målene følges opp gjennom fastsatt rapportering (Jernbaneverket, 2013, s. 3).

En leder på bane A fortalte at de først setter sikkerhetsmål på årlige samlinger, der det hele tiden er fokus på sikkerhet. I tillegg har de oppstartsmøter før forskjellig arbeid og SJA før arbeidet skal gjennomføres.

Videre spurte jeg lederne hvordan de trodde sikkerhetsmålene ville motivere oppsynsmennene og andre ansatte i sikkerhetsarbeidet og om sikkerhetsmålene blir videreført på en tilfredsstillende måte. En leder på bane A mente dette stemmer, men at det kommer an på hva det gjelder. Hans oppfatning er at det aldri har vært bedre enn nå. Flere informanter fortalte at sikkerhetsmålene er beskrevet i virksomhetsplanene, og at målene blir fulgt. En leder på bane B fortalte at sikkerhetsmålene blir formulert så tydelig og folkelig som mulig i virksomhetsplanen, slik at det skal være forståelig. Han fortalte:

«I virksomhetsplanen er alle mål beskrevet, så vi viser til den. Det går på at togene skal komme seg trygt fram. Også har vi et mål på at vi ikke skal ha noen skadde, verken på mennesker, miljø eller av materiell verdi.»

For å få mer informasjon om sikkerhetsmålene, spurte jeg oppsynsmennene om de kunne fortelle noen av sikkerhetsmålene de fulgte, og om disse var, ifølge dem, oppnåelige mål. Dette fordi det kan tenkes at det kan være forskjell mellom hvordan ledelsen mener de kommuniserer, og hvordan oppsynsmennene oppfatter og tolker målene.

På bane A var det klarhet blant oppsynsmennene om hvilke sikkerhetsmål som skal følges, og det var enighet om at de skal følges. Et eksempel på dette kommer fra en av oppsynsmennene på bane A:

«Vi har sikkerhetsmål på det meste. Hvor mange skinnebrudd vi kan regne med i løpet av et år, eller hvor mange ras vi kan regne med. (...) Vi vet hvor ulike saker er rundt hele banen, og hvis det er et problem så blir det ordnet på. Det er ikke et problem på bane A i det hele tatt. Vi ligger øverst i statistikker i JBV med det som har med sikkerhet og kvalitet å gjøre.»

På bane B er oppsynsmennene også innforstått med sikkerhetsmålene som skal følges, og en av oppsynsmennene forklarer at de har statistikker og mål det skal jobbes mot. Det er slike mål på alle områder. Det er nulltoleranse på personskader, miljø og materielle skader. Hver måned har de driftsmøter hvor de går gjennom hvor mange skader det har vært forrige måned. Da går de gjennom alt fra sammenstøt mellom tog, mellom tog og gjenstander og personer som har blitt skadet i baneområdet. Videre fortalte han at det blir ført statistikk på alle skader. Hvis det er avvik skal det forfølges og utbedres.

I DNVs rapport fra 2010 om sikkerhetskulturen i JBV var videreføring av informasjon et av punktene som ble trukket frem med forbedringspotensial. Avvik og misnøye ble ikke

rapportert oppover i systemet, og lederne satt dermed med mangelfull informasjon om tilstanden i egen organisasjon. I oppfølgingsrapporten fra 2011 ble det vist til bedring innen lokalt samarbeid og holdning til rapportering av avvik.

På bakgrunn av dette, og etter at jeg fikk mer innsikt i hvilke sikkerhetsmål som følges spurte jeg lederne om de mener det er god kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte. Lederne mener at dette stemmer, og at informasjon blir videreført mellom oppsynsmennene og ledelsen på en tilfredsstillende måte.

For å følge dette opp stilte jeg oppsynsmennene spørsmål om hvordan de har opplevd å ta opp sikkerhetsspørsmål med ledelsen. Samtlige oppsynsmenn på både bane A og B mener at terskelen er lav for å kommunisere med ledelsen om sikkerhetsspørsmål. Blant annet ble det trukket fram at det er stor takhøyde for å si ifra. På bane B trekker i tillegg flere oppsynsmenn fram den kompetente sikkerhet- og kvalitetsrådgiveren de har på avdelingen, som de går gjennom saken sammen med før de går til ledelsen.

Videre spurte jeg oppsynsmennene om de mener sikkerhetsmålene er realistiske, og om noen er vanskeligere å følge enn andre. Det kom fram mange ulike synspunkt rundt dette temaet. En oppsynsmann på bane A er bekymret for ledelsens kompetanse for sikkerhet innen jernbanedrift, blant annet fordi han mener ledelsen vet for lite om jernbanevirksomhet. En annen oppsynsmann på bane A forklarer at noen sikkerhetsmål er vanskelige å følge på grunn av økende ekstremvær. På bane B mener en oppsynsmann at det ikke er positivt å ha for mange sikkerhetsmål, og at de da vil virke mot sin hensikt. Han mener det er viktig å ha fokus på andre områder også. Han la til at:

«Målene skal ikke kun være hvor mye galt vi gjør, men også hvor mye positivt vi gjør. Vi gjør mye positivt, men det kommer aldri fram. Det er ikke bra. Vi får heller snu på flisa, å se på hva vi har oppnådd.»

En annen oppsynsmann på bane B er opptatt av tilliten mellom ledelsen og oppsynsmennene og mener at de har en god målsetting om sikkerhetsmålene, og at dette har blitt viktigere nå enn før. Han forteller at retningslinjene mellom oppsynsmennene og ledelsen er klar; brudd er tabu. Tillit er på denne måten viktig for å ha et godt samarbeid mellom de ulike nivåene i organisasjonen.

4.3 Rapporteringskultur og rapportering av avvik

Videre stilte jeg ulike spørsmål om rapporteringskulturen på avdelingene, blant annet hvordan avvik ble rapportert, og hvor høy terskelen er for å rapportere.

Alle informantene er innforstått med at Synergi er rapporteringsverktøyet som skal benyttes ved rapportering av avvik eller hendelser. Likevel er det ulike meninger om hva som skal rapporteres. Noen mener det er mye overrapportering på saker som ikke har med sikkerhetsarbeidet å gjøre. Av alle åtte informanter er det fem som bruker Synergi for å rapportere uønskede hendelser, mens tre informanter bruker i hovedsak andre metoder for å rapportere. En av informantene har aldri rapportert i Synergi. En oppsynsmann på bane A som var negativ til Synergi forklarte dette slik:

«Jeg er ikke god til å bruke Synergi. Men det betyr ikke at jeg ikke rapporterer ting. Jeg liker bedre å ha handling. (...) Jeg liker bedre å bare bestille nye deler hvis det er noe som mangler eller skal fikses. Det går mye mer effektivt. Jeg vet at JBV er veldig imot det jeg sier nå, men jeg liker bedre å utbedre det med en gang. Legge det inn i Synergi, det er mulig jeg er for gammel for det. Det har med erfaring å gjøre.»

En oppsynsmann på bane B er også skeptisk til Synergi:

«Jeg er nok ikke den beste, jeg har ikke sendt så mange synergier, jeg har ikke det. (...) Synergi har nok mye for seg, men det blir nok også brukt i mange feile sammenhenger. Det kan være filleting, som ikke har noe med sikkerhet å gjøre som blir rapportert. Det blir litt overrapportering.»

Det er flere som er positive til Synergi som rapporteringsverktøy, blant annet en oppsynsmann på bane A som mener at det positive med Synergi er at en kan lage et risikobilde på det aktuelle avviket. På denne måten kan en sortere ulike avvik, og håndtere risikobildene derfra.

Også ledelsen rapporterer synergisaker. En leder på bane B fortalte at hans terskel ikke er høy for å rapportere inn i Synergi, og videre fortalte han at det er ulike måter å rapportere inn avvik i Synergi. En kan sende tekstmelding, skrive det på en lapp, ringe eller rapportere på internett. I følge han er rapporteringen veldig tilgjengelig. Han tror likevel at det er en del underrapportering selv om trenden tidligere så ut til å snu, så har statistikken flatet litt ut den siste tiden.

De andre informantene har ulike oppfatninger om terskelen for rapportering. Tre informanter mener terskelen er lav for å rapportere, mens fem informanter mener at terskelen er høy. Som nevnt er det også en som ikke har rapportert inn saker i Synergi tidligere. En informant ved bane B har denne forklaringen på at han synes terskelen for rapportering er høy:

«Terskelen for å rapportere vil jeg si er ganske høy. Alle uønskede hendelser vil jeg jo rapportere. Og det blir vel gjort, men dessverre er det vel mange som er litt redd for å rapportere fordi det nesten er som å angi seg selv.»

En leder på bane B fortalte at han ikke er så flink til å rapportere inn i Synergi, men at han rapporterer hvis han oppdager noe som potensielt kan være farlig. Videre spurte jeg samme leder om hvordan oppfølgingen av synergisaker er. Han forklarte at det er både og, og at det kommer inn veldig mange synergimeldinger av lik karakter. Han tror det er ulike oppfatninger om saksbehandlingen av synergimeldinger hos de ansatte. På en side blir folk lei av at det tar lang tid med saksbehandlingen, mens på den andre siden er det flere som ser nytten av innmelding fordi det er viktig å ta fatt i problemene.

En leder på bane A forteller dette om oppfølgingen av rapporterte saker i Syneri:

«Det er mange saker, og det er tydelig at vi får fram de som virkelig er farlige. Vi har vel rundt 30. 000 saker i JBV, og jeg er hvertfall sånn som har fokus på det som virkelig er farlig. Er det noe som gjelder min faggruppe, så er vi involvert. Så da sjekker oppsynsmennene det ut. For eksempel hvis det er et hull i gjerdet, er det viktig å få gjort noe med det med en gang.»

Oppsynsmennene har et blandet bilde om hvordan oppfølgingen av rapporterte saker er. En oppsynsmann på bane A har et positivt inntrykk av dette, og mener det er sikkerhet- og kvalitetsrådgiveren på avdelingen som holder i trådene i forhold til dette, og at det er et godt samarbeid.

På bane B er de delt i synet på oppfølgingen, to informanter mener den er bra. En av dem fortalte at det er månedlige driftsmøter, der alle innmeldte synergimeldinger kommer fram.

Det var også oppsynsmenn som mener oppfølgingen kan bli bedre, men at det er avhengig av hvilke hendelse det gjelder. Et argument er at det tar for lang tid å lukke en synergimelding, for eksempel hvis det er en kvist i veien for et signal eller liknende. Informantene forklarte at å lukke en synergimelding betyr at hendelsen som er meldt inn har blitt tatt hånd om, for

eksempel at et tiltak har blitt gjennomført, eller at det er ordnet opp i problemet som er meldt inn.

En oppsynsmann på bane B forteller dette i forhold til oppfølging:

«Det kan hende vi er i en situasjon der vi kan bli bedre. Det spørres hva som blir rapportert. Hvis en har foretatt seg noe ute i sporet som en ikke skulle gjort, for eksempel at han har glemt gjenstander i sporet som toget har kjørt på, så blir det tatt opp. Men hvorvidt det blir videre behandlet, det kan nok være litt begge deler. Hvis det er alvorlige hendelser, så blir du tatt ut av sikkerhetstjeneste, og blir tatt inn på teppet. (...) Mindre hendelser er nok de som blir lagt i en skuff. Der har vi kanskje et forbedringspotensial.»

I de siste spørsmålene jeg stilte om rapportering var om informantene hadde opplevd at noen har blitt utpekt som sydebukk i etterkant av rapportering, og om det i tilfelle påvirker deres holdning til rapportering. Informantene er delt i opplevelsen av dette, seks informanter har ikke opplevd at noen hadde blitt utpekt som sydebukk. To informanter har eksempler på at det har blitt utpekt sydebukker, eller kan tenke seg at det hadde skjedd. En oppsynsmann på bane A hadde et eksempel på at rapportering i Synergi hadde ført til straff i etterkant:

«Jeg bruker ikke systemet, men jeg vet om folk som har tatt opp ting i Synergi som rett og slett har blitt straffet for det i ettertid. (...) Det har blitt tatt opp synergisaker i forbindelse med jobbintervju. Selv om nesten alle mente at personen burde fått jobben, men fikk den ikke. Litt av grunnen var at han hadde sendt inn Synergi med fullt navn. Det er veldig alvorlig. Det er en sak vi ikke tør å snakke om.»

En oppsynsmann på bane B har også et eksempel på negative følger av rapportering av hendelser:

«Ja, det har nok skjedd. Det spørres litt hva som har skjedd. (...) Vi har nok hatt noen her av våre, der de har fått tilbakemelding på at de er skyldig. Det er mulig at dette hindrer at de vil rapportere senere. Jeg tror det går veldig på person og holdninger.»

De resterende seks informantene sier at de ikke kjenner til at det har blitt utpekt sydebukker i etterkant av rapportering. En leder på bane A fortalte at han ikke har opplevd dette tidligere. Han mener tvert imot at det er fokus på temaet, og at det ikke er slik systemet bør fungere.

En leder på bane B mente dette om å utpeke sydebukk etter hendelser:

«Jeg kan ikke komme på at det har hendt på grunn av rapportering. Det er ikke den som rapporterer som er syndebukken. Det er ikke han vi skal ta uansett hvis det skjer noe.»

4.4 Samarbeid og læring av hendelser på tvers av banestrekninger innen JBV

I JBV's sikkerhetshåndbok fra 2013 beskrives læring som en kontinuerlig prosess innenfor alle aktiviteter på alle nivåer. JBV tilstreber dobbelkretslæring, der feil ikke bare korrigeres lokalt, men at organisasjonen kan se læring på tvers av fag, enhet og område (Jernbaneverket, 2013, s. 8).

Seks av informantene mener det er godt samarbeid mellom banestrekningene, mens to informanten mener det ikke er det, og ser forbedringspotensialer. En oppsynsmann på bane A mener samarbeidet kan bli bedre. Han mener at feil ordnes opp i lokalt, og at det ikke blir formidlet videre til andre deler av organisasjonen.

En av de som var fornøyd med samarbeidet mellom banestrekningene var en oppsynsmann på bane A som sa:

«Jeg har fagansvar og må derfor dra på beredskapskonferanse annen hvert år, og der tar vi for oss lokale hendelser, men også hendelser fra hele verden. Så det blir gitt anledning til læring i så måte. Det er et bra samarbeid.»

Flere informanter både på bane A og B forteller at de bruker lærings sirkulærer. Disse sirkulærene tar for seg alle hendelser som skjer i hele Norge, og ulikt arbeid som skal gjennomføres i tiden framover. En oppsynsmann på bane B forklarer formålet med sirkulærer slik:

«Det blir sendt ut sirkulærer til alle medarbeiderne. Det må vi kvittere for på mail. Vi har noe som heter S- sirkulære, alle endringer på jernbanen skal komme fram her, og de skal gjelde for to år av gangen, eller maks to år. Vi får ca 200 per år. Det kan for eksempel være når et signal som skal flyttes, da må det inn i en sånn sirkulær, samme med skilter. (...) Også har vi T- sirkulære, de er bare for en uke av gangen. De får vi hver uke og der skal alle arbeidene stå, for eksempel om det er saktekjøring på en strekning kommende uke, og hva slags arbeid som skal gjøres. Da må vi kvittere på at vi har lest denne sirkulære, det er kvitteringslister på datamaskinen. Disse sirkulærene kommer fra hele landet hvor det er jernbane.»

Videre forteller oppsynsmannen at han synes det er bra å få informasjon om hendelser fra andre steder i landet. Han mener at selv om ikke en hendelse hadde skjedd på banestrekningen han arbeidet på, kan det bli læring for dem også.

En leder på bane B fortalte at de bruker lærings sirkulære, men at de, etter hans mening, kommer ut alt for sjeldent:

«I fjor kom det hver tredje uke, tipper jeg. Det burde bli gitt ut mye mer sånne type ting som folk kunne ha lest i ro og stillhet. Og som vi kunne gått gjennom i fellesskap. Vi har fast punkt hver mandag at vi skal gå gjennom s- sirkulære og t- sirkulære. Men det er fort gjort når det ikke kommer noen lærings sirkulære. Det er lagt opp til læring, men det er ikke så mye å lære.»

Samme leder mener de bruker ulykker fra andre baner som læring alt for lite, nesten ikke.

En annen leder på bane B mener at det ikke finnes et fora som tar for seg samarbeid mellom banestrekningene. Han forteller at de hadde prøvd å samle alle oppsynsmennene i området, men at det ble et for stort område og for mange mennesker.

4.5 Omorganisering

Som tidligere nevnt gjennomgår JBV en omorganisering mens oppgaven blir skrevet, og det har vært med på å farge intervjuene jeg har gjennomført. På bakgrunn av dette velger jeg å ta med synspunktene på omorganiseringen, og på hvilken måte informantene mente det ville forandre arbeidshverdagen deres. På spørsmål om hvordan håndteringen av omorganiseringen har vært på avdelingen så langt, er det delte meninger på bane A. Tre av informantene er positive til håndteringen, mens en er mer skeptisk. En leder på banen fortalte dette:

«Jeg synes det har gått veldig bra. I hvertfall på min avdeling. Det er veldig kompetente folk med lang fartstid og høy kompetanse, så jeg synes det har gått veldig bra. Men det er også takket være JBV, at de har vært så åpne i denne prosessen, og alt har vært åpent. Det har vært god kommunikasjon på banenettet også i forkant, og det bidrar til at folk hele tiden vet hva som skjer.»

En oppsynsmann på samme bane delte ikke helt samme syn:

«Nei, jeg synes ikke det. Der synes jeg det er mye dårlig. Oppsynsmennene har hatt strekningsansvar, og de rapporterte inn feil. Nå skal det bli mer som et felles opplegg. Jeg er

redd for at det kanskje blir en del ting som ikke blir rapportert inn. Det er noe som vi har fått litt kritikk for, men vi følger jo hele tiden regelverket. Så lenge det ikke er etter regelverket, så rapporterer vi inn. Det sikkerhetsansvaret mister oppsynsmennene nå. Samtidig skal jeg ha samme jobben, jeg skal rapportere inn men jeg skal ikke ha sammen ansvar lenger. Jeg tror ikke jobben kommer til å endre seg så veldig. (...) Det er bare å gjøre det beste ut av det.»

På bane B var det bredere enighet om at omorganiseringen hadde blitt håndtert på en god måte. En oppsynsmann på banen mener det er viktig å være lojale mot JBV, å tro at det kommer til å bli bedre i den nye organiseringen. Han mener at oppsynsmennene kan oppleve å få mer eierfølelse til den strekningen de er på som følge av omorganiseringen. Alle jobber mot et felles mål i den nye organiseringen, slik det har vært til nå har vi blitt dratt litt i alle retninger fortalte han.

4.6 Oppsummering av intervjuer

Gjennom intervjuene har det kommet fram at det er høyt fokus på personlig sikkerhet og togframføring både hos ledelsen og oppsynsmennene innen begge banestrekningene. Informantene er enige om at JBV hadde et høyt fokus på sikkerhet. Ledelsen mener at prosedyrer og regler som blir utformet sentralt i JBV skal følges, og at det legger grunnlaget for sikkerhetsarbeidet på de aktuelle avdelingene. Viktigheten av god og tydelig kommunikasjon i sikkerhetsarbeidet, og generelt på arbeidsplassen blir sett på som veldig viktig hos alle informantene. Lederne mener sikkerhetsmålene blir kommunisert på en tilfredsstillende måte, og at det er ulike fora de ble kommunisert i, blant annet på årlige samlinger og i virksomhetsplanen. Det er også klarhet blant oppsynsmennene på bane A og B om hvilke sikkerhetsmål som skal følges, og hvis de har spørsmål eller henvendelser til ledelsen angående sikkerhet er det lav terskel for å ta dette opp. I tillegg er SJA og læringssirkulære to sikkerhetstiltak som bidrar til å fremme sikkerhetsfokus og læring hos de ansatte.

Innenfor rapportering av avvik og rapportering generelt var informantene delt i svarene. Noen mener at det er enkelt og tilgjengelig rapportere inn til Synergi, mens andre synes det er tungvint og ville heller ta hånd om problemet selv, eller si ifra direkte til ledelsen. Terskelen for å rapportere er også varierende. Når det gjelder oppfølgingen av rapporterte saker har lederne og oppsynsmennene varierte erfaringer. Ledelsen forteller at det er mange saker som blir rapportert, og at mange likner hverandre. Oppfølgingen av synergisaker varierer i forhold til hvilke saker det gjelder. To oppsynsmenn har opplevd at det har blitt utpekt sydebukker i etterkant av rapportering, mens de resterende informantene ikke har opplevd dette. Ledelsen er mer positive til JBV's omorganisering som trådte i kraft 1. april 2014 enn oppsynsmennene. Informantene virker spente på å følge forandringene i den nye organiseringen, og ingen var direkte negative til omorganiseringen.

I neste kapittel vil resultatene blir drøftet med bakgrunn i teori som er gjort rede for i kapittel 3.

5 Diskusjon

I dette kapittelet kobles det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 2 opp mot de resultatene som har fremkommet i gjennomgangen av intervjuene som er foretatt.

Kapittelet skal drøfte forskningsspørsmålene som ble utarbeidet i kapittel 1.2. Jeg har valgt å dele opp kapittelet etter de ulike forskningsspørsmålene, for å få en tydeligere struktur. Etter oppsummering av siste tema i kapittelet, vil jeg i siste kapittel konkludere rundt oppgavens problemstilling og gi forslag til videre forskning.

5.1 Sikkerhetsarbeid på banestrekningene

I en organisasjon er sikkerhetskultur viktig for å forstå hvilke særtrekk som kan bidra til et større eller mindre fokus på sikkerhet. Sikkerhetskultur omhandler den kollektive forståelsen av hva som er en farlig hendelse, og hva som kan bidra for å redusere faren (Aven Et. al., 2004, s. 33- 34). For å ha en god sikkerhetskultur i en organisasjon er det for eksempel viktig å ha ledere som er fokusert på sikkerhetsarbeid (Mearns, Et, al., 2003). I følge informantene er sikkerhetskulturen i JBV god. Det pekes på at arbeidet med sikkerhet er en kontinuerlig prosess, men det ble også vist til forbedringspotensialer. Det faktum at det er godt fokus på sikkerhet og på å ha en god sikkerhetskultur, er fordelaktig i videre sikkerhetsarbeid innen JBV.

Sikkerhetsklima kan ses på som uttrykk for sikkerhetskulturen i en organisasjon (Mearns, Et, al., 2003). Et godt sikkerhetsklima kjennetegnes av et sterkt ledelsesengasjement, stor grad av kompetanse hos ledelsen i forhold til sikkerhet og det at sikkerhet prioriteres over produksjon og tidspress (Ibid). Lederne på de to strekningene ønsker å gå foran som gode rollemodeller i forhold til sikkerhet, fordi de vil ha fokuset på at sikkerhet skal videreføres og opprettholdes hos oppsynsmennene. Dette peker i retning av engasjement fra ledelsen sin side i tillegg til kompetanse og selvinnsikt i forhold til sin egen rolle. Sikkerhetsholdninger preges av at man både på individnivå og kollektivt har en felles forståelse av farer og tenkning i forhold til disse, samt hvordan man skal handle ut ifra dette. (Turner, 1991). Det at alle informantene understreker hvilken fremtredende rolle sikkerhetsarbeidet har i denne organisasjonen, er en indikasjon på gode sikkerhetsordninger. Dette underbygges av informasjonen om at sikkerhet er tema på alle møter, og at det kontinuerlig arbeides med forbedringer på dette feltet. De

gode sikkerhetsholdningene og godt sikkerhetsklima, peker i retning av en god sikkerhetskultur på de to banestrekningene.

Vektleggingen av personlig sikkerhet og sikkerhet i togframføring understreker også at det er snakk om gode sikkerhetsordninger, som igjen har sammenheng med sikkerhetsstyringen i organisasjonen. Sikkerhetsstyring er en stor del av sikkerhetsarbeidet, og ledelsens vektlegging av sikkerhet er avgjørende for hvordan sikkerhetsfokuset er på en arbeidsplass. At sikkerhetsansvar blir desentralisert til ansatte, i dette tilfellet oppsynsmennene, kan bidra til at de ansatte får et økt sikkerhetsfokus og eierforhold til sitt arbeidsfelt. Oppsynsmennene innehar erfaringer og rutiner, og denne tilegnede kunnskapen kan bidra til å styrke sikkerheten ved at oppsynsmennene kommer med forslag til endringer av den nåværende sikkerhetsstyringen for å gjøre den sterkere. Med sine erfaringer kan i tillegg oppsynsmennene komme med nyttig kunnskap i utarbeidelsen av nye sikkerhetsmål i organisasjonen.

I beslutningstaking på ledelsesnivå kan likevel andre faktorer enn sikkerhet bli vektlagt. Økonomiske prioriteringer kan bli ledende i noen tilfeller. Dette er en komponent som er med på å avgjøre om en organisasjon har en sterk eller svak sikkerhetskultur (Aven, et. al., 2004, s. 33). Hvis mange avgjørelser ble tatt med økonomisk vinning som overordnet mål kan det gå utover sikkerheten. Ledelsen på de to banestrekningene fortalte at de utelukkende forholdt seg til regelverket og ikke økonomiske hensyn i beslutningstakingene. Også blant oppsynsmennene var det tillit til at ledelsen fatter beslutninger på bakgrunn av sikkerhet og ikke økonomisk vinning, selv om noen pekte på hendelser som vitner om det motsatte. Dette hører likevel til unntakene, og det kan virke som sikkerhetsfokuset sitter i høysetet når ledelsen tar beslutninger.

I sikkerhetsstyring er det viktig å fokusere på individuelle og mellommenneskelige relasjoner i forholdet mellom organisasjonens ledelse og ansatte. I tillegg er det viktig med fokus på tekniske og organisatoriske forhold (Aven, Et, al., 2004, s. 36- 37). For å øke sikkerhetsfokus er det i viktig at de ansatte føler seg involvert i sikkerhetsstyringen. Gjennom delaktighet i sikkerhetsstyring kan de ansatte få økt motivasjon til sikkerhetsarbeid, og økt tillit til ledelsen ved å få mer ansvar (Mearns, Et, al., 2003). Turner (1991) argumenterer også for har argumentert for viktigheten av tillit mellom ledelse og ansatte.at en bør fremme tillit til de ansatte og organisasjonen, både for å stryke dette forholdet og for å fremme gode sikkerhetsholdninger og engasjement rundt sikkerhetsarbeid i organisasjonen (Pidgeon,

1991). Oppsynsmennene har på papiret fått mer sikkerhetsansvar, ved at de har ansvar for sine strekninger på banen. At sikkerhetsansvar blir desentralisert til oppsynsmennene kan bidra til at de får et økt sikkerhetsfokus og eierforhold til sitt arbeidsfelt. Oppsynsmennene hadde likevel delte oppfatninger om den praktiske delaktigheten i sikkerhetsstyring. Det at alle ikke føler like stort ansvar eller motivasjon for å være delaktige, kan være en indikasjon på at man kanskje ikke har lyktes helt med involveringen. Oppsynsmennene har som nevnt strekningsansvar for hver sin banestrekning, og det kan være non strekninger har større behov sikkerhetstiltak enn andre. Det ble samtidig påpekt at det har skjedd en stor forbedring på dette området og at det er mye mer delaktighet i sikkerhetsstyring i dag enn for 10- 15 år siden

Ut over det med å skape tillit og motivasjon for sikkerhetsarbeid, vil involvering av oppsynsmenn i sikkerhetsarbeid bidra med svært nyttig kunnskap. Oppsynsmennene er de som er ute i feltet og som får med seg hva som foregår, hva som trengs å prioriteres og vektlegges. Det er positivt at oppsynsmennene er delaktige i sikkerhetsstyring fordi de innehar individuelle erfaringer og læring som kan være nyttig i utarbeidelsen av nye sikkerhetsmål for organisasjonen. Oppsynsmennene innehar erfaringer og rutiner, og denne tilegnede kunnskapen kan bidra til å styrke sikkerheten ved at oppsynsmennene kommer med forslag til endringer av den nåværende sikkerhetsstyringen, for å gjøre den sterkere. Delaktighet fra ansatte med ulike roller kan påvirke beslutninger i forhold til sikkerhetsspørsmål (Mearns, Et, al., 2003). Det ble poengtert at oppsynsmennene er delaktige i sikkerhetsstyringen blant annet gjennom utforming av virksomhetsplaner. Ledelsen mente at oppsynsmennene bidrar til å styrke sikkerheten fordi ulike sider av virksomheten blir belyst på denne måten. På bakgrunn av informasjon fra oppsynsmennene, kan ledelsen arbeide videre med sikkerheten innfor belyste områder.

Det at ledelsen er engasjert i sikkerhetsarbeidet, og ønsker å være gode forbilder for de ansatte, vil i stor grad føre til at oppsynsmennenes engasjement også blir styrket fordi ledelsen setter føringer for sikkerhetsarbeid. Prioriteringer av sikkerhet i beslutninger og kommunikasjon av sikkerhetsspørsmål er også faktorer som bidrar til sikkerhetsstyring.

5. 2 Kommunikasjon av sikkerhetsmål

Kommunikasjon er en nøkkelfaktor i en velfungerende organisasjon. Det legger grunnlaget for koordinering og arbeidsoppgaver, og forutsetter at mennesker tilpasses hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 178- 179). Kommunikasjon er en kontinuerlig prosess, som

omhandler samarbeid mellom individer eller grupper både internt i en organisasjon og eksternt. God kommunikasjon betyr blant annet at informasjon blir overført på en tydelig måte, og at beskjednen er forståelig for mottakeren (Ibid s. 280). Det er en felles forståelse i forhold til hva som er god kommunikasjon på begge banestrekningene. Det at JBV har så klare retningslinjer for sikkerhet kan tyde på at oppsynsmennene er innforstått med betydningen av god og tydelig kommunikasjon. Det er i tillegg god koordinering av arbeidsoppgaver til oppsynsmennene. At sikkerhetsmål ble kommunisert på årlige samlinger, og at oppstartsmøter og SJA er normal praksis før arbeid skal utføres. Sikkerhetsmål og regelverk blir utarbeidet i virksomhetsplanen. Virksomhetsplanen er som nevnt en organisasjons fastsatte mål og retningslinjer som gjelder for en bestemt periode, oftest ett år av gangen (Jernbaneverket, 2005).

I sikkerhetsstyring er det ønskelig å fastsette mål for sikkerhetsarbeidet, og videre ha evaluering og kontroll av disse målene. En utfordring ved dette er at individer og grupper ikke alltid følger fastsatte prosedyrer og planer (Aven, Et, al., 2004, s. 36- 37). En kan gjennom måloppnåelse i virksomhetsplanen se om sikkerhetsmålene er fulgt, og om informasjonen på de årlige samlingene er kommunisert på en god måte. Det er i tillegg faste måter sikkerhetsmålene blir kommunisert på; gjennom virksomhetsplan, regelverk og i forkant av risikofylte arbeidsoppgaver gjennom SJA.

Grunnlaget for sikkerhetsarbeidet legges ved at ledelsen fastsetter strukturer, prosedyrer og rutiner som kommuniseres til de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 361- 362). Mange av de ansatte innehar taus kunnskap, noe som i tillegg til tillit mellom ledelsen og ansatte bidrar til en god erfaringsoverføring (Ibid, s. 361- 362). Alle informantene er innforstått med hvilke sikkerhetsmål som skal følges, dette indikerer at disse er tydelig kommunisert. Måten kommunikasjonen av sikkerhetsmål og sikkerhetsspørsmål mellom ledelsen og oppsynsmennene ble beskrevet på, kan tyde på at det er god kommunikasjon på begge banestrekningene. Dette kan bidra til å øke sikkerheten fordi viktig informasjon blir videreført på en tilfredsstillende måte. Jeg kommer tilbake til taus kunnskap senere i kapitlet.

Det er likevel delte meninger om oppfølgingen av sikkerhetsmål, og det ble uttrykt bekymring for kompetansenivået hos ledelsen i forhold til kunnskap om jernbanevirksomhet, og at dette kunne gå utover sikkerhetsarbeidet og fastsettelse av sikkerhetsmålene. Det ble poengtert at ikke alle sikkerhetsmålene var like realistiske, blant annet på grunn av naturens uforutsigbarhet i forhold til værforhold og vanskeligheten ved å sette mål ut ifra dette. Antall

ras som vil skje på en banestrekning er vanskelig å sette sikkerhetsmål på, fordi det er avhengig av blant annet nedbørsmengde.

En ting som ble påpekt som en mulig demotiverende faktor i forhold til måloppnåelse er at det ble lagt for mye vekt på det negative i sikkerhetsarbeidet, og at det er ønskelig å fokusere på det positive som også blir gjort. Hvis en kun fokuserer på forbedringer, og ikke det en har oppnådd, er det tenkelig at motivasjonen for videre arbeid synker. På tross av at det var ulike meninger om oppfølgingen av sikkerhetsmål, var det klarhet i hvilke sikkerhetsmål som skulle følges, og dette ble gjort etter beste evne. Å trekke fram mål som har gitt positive følger kan motivere, og dermed bidra til videre sikkerhetsarbeid.

Det er forståelse for hva som er god og tydelig kommunikasjon på begge banestrekningene. JBV har lagt klare retningslinjer for dette, og det kan tyde på at denne viktigheten er videreført på en tilfredsstillende måte til de ansatte. Lærings sirkulære, oppstartsmøter og SJA er virkemidler som fremmer sikkerhet, og som bidrar til at en må kommunisere på en god måte for å gjennomføre arbeid sikkert. Ledelsen kommuniserer sikkerhetsmålene på en tydelig måte, og det er faste fora sikkerhetsmålene blir kommunisert. Oppsynsmennene er innforstått med hvilke sikkerhetsmål som skal følges, men det ble poengtert at oppfølgingen av sikkerhetsmålene kan bli bedre.

5.3 Rapporteringskultur og innrapportering av avvik

For å nå de fastsatte sikkerhetsmålene i en organisasjon er det viktig å rapportere avvik. Hvis det unnlates å rapportere kan det føre til at det skjer uønskede hendelser på bakgrunn av manglende informasjon. En god rapporteringskultur i en organisasjon er avhengig av flere faktorer, som tilgjengelighet, kommunikasjon og tillit til ledelsen. Tilgjengeligheten av rapporteringsmuligheter er også avgjørende for om det blir rapportert. Hvis det er et enkelt og forståelig system, som er lett tilgjengelig, kan det heve terskelen for hvilke saker de ansatte velger å rapportere (Dekker, 2007, s. 43). Informering om hvordan man skal informere og opplæring i rapporteringsverktøyet kan også bidra til å fremme rapportering av avvik (Reason, 1997, s. 197). Hvis ansatte i en organisasjon velger å ikke rapportere avvik, kan dette skyldes mangel på tillit og frykt for negative konsekvenser (Ibid, s. 197). Tillit er derfor viktig innenfor rapporteringskultur. For å skape tillit og legitimere rapportering av avvik, kan anonymisering av innsendte meldinger og tilegnelse av mer kunnskap om organisasjonens regler og prosedyrer være virkemidler. Tidligere erfaringer med rapportering, og

kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte kan også spille inn på hyppigheten av rapporterte avvik (Dekker, 2007, s. 43).

JBV bruker rapporteringssystemet Synergi som verktøy, og samtlige informanter var innforstått med at dette var metoden en skulle bruke for innrapportering av avvik. Et argument for å unnlate å rapportere var at det er enklere å ordne opp i problemet selv, og at en føler seg for gammel for å bruke et slikt system. Dette kan tyde på at Synergi av enkelte oppleves som lite tilgjengelig, i den forstand t det er for komplisert. En måte å få en mer helhetlig rapportering i Synergi fra oppsynsmennene er muligens mer og bedre opplæring i Synergi, slik at de blir mer innforstått med hvordan systemet fungerer.

Andre informanter mente at Synergi ikke har noe for seg, og at det dermed ikke blir rapportert inn så mange saker. De ser med andre ord ikke nytteverdien i å bruke systemet. Her vil det også hjelpe med mer opplæring og bevisstgjøring i forhold til nytteverdien i systemet. Det ble også poengtert positive sider ved bruken av Synergi, blant annet at tidligere erfaringer viser at innrapportering av avvik har ført til tiltak.

Ledelsen kan gå foran som godt eksempel ved å bli mer delaktige i rapporteringsrutinene til oppsynsmennene. Det kan gjøres ved å opprettholde fokuset på sikkerhet og innrapportering av avvik. Holdningene til Synergi fra ledelsens side kan påvirke oppsynsmennene. Ledelsen kan gjennom sine handlinger påvirke oppsynsmennene om forhold til Synergi, slik som innen annet sikkerhetsarbeid. Et tiltak kan være at det må være strengere krav til at avvik og potensielle farlige hendelser rapporteres til ledelsen, via Synergi. I DNVs gjennomgang av JBV's sikkerhetskultur fra 2010, var et av funnene at ledelsen satt med mangelfull informasjon om tilstanden i egen organisasjon. Dette fordi avvik og misnøye ikke ble rapportert videre i systemet (Det Norske Veritas, 2010, s. 1-2). Ledelsen må selv engasjere seg i innrapportering av avvik for å få engasjerte ansatte. Beslutninger må tas på grunnlag av tilgjengelig informasjon. Dette gjøres blant annet gjennom Synergi, så det er fordelaktig at antall innrapporterte avvik øker, for å få et mer helhetlig risikobilde.

Dekker (2007) argumenterer for at en god rapporteringskultur vil føre til kunnskapsspredning og læringsoverføring i organisasjonen. Innrapportering i Synergi skal blant annet bidra til læring for hele JBV, ikke bare den avdelingen det rapporteres fra. De ulike avvikene registreres slik at de kan følges opp og korrigeres. Målet for JBV er at innmeldte avvik skal resultere i tiltak og læring, og dermed bidra til at liknende hendelser ikke skjer igjen (Vatne, 2011). Gjennom å rapportere inn alle hendelser og avvik som potensielt kan føre til uønskede

hendelser eller ulykker får en et helhetlig risikobilde, og på dette grunnlaget kan ledelsen styre oppfølgingen gjennom å sette i gang tiltak og retningslinjer mot de ulike områdene (Aven. Et, al., 2004, s. 36-37). Det var ulike meninger om hvordan oppfølgingen av synergisaker var på begge banestrekningene. Lang saksbehandlingstid, og mye overrapportering innen enkelte områder ble trukket fram som årsaker til ikke å rapportere. Andre så læringspotensialet som fantes etter endt saksbehandling. Det er viktig å informere om viktigheten av rapportering, å forklare hvordan saksbehandlingen vil skje. På denne måten kan det bli mer aksept for at det noen ganger tar lengre tid å behandle innrapporterte meldinger.

Det var delte meninger om hvordan omorganiseringen av JBV hadde blitt håndtert. En omorganisering kan vise hvor fleksibel organisasjonen er for endring. Reason (1997) trekker fram at en kan fremme fleksibel kultur ved at alle medarbeiderne foretar relativt like avgjørelser og antakelser (Reason, 1997, s. 216). Innrapportering i Synergi er gjort i forskjellig grad, og på ulikt grunnlag hos informantene, selv om det var enighet om at Synergi er rapporteringssystemet som skal brukes. Etter omorganiseringen kan det skape problemer hvis ikke alle rapporterer inn på samme måte. Dette fordi rapporteringen blir uoversiktlig hvis noen rapportere i Synergi og andre lokalt til sin leder. Det er også viktig at ledelsen kan skifte fra en sentralisert styringsform, til en desentralisert styringsform, der ansatte får mer ansvar (Reason, 1997, s. 216).

Rettferdighetskultur henger tett sammen med rapporteringskultur. Rettferdighetskultur viser hvordan en organisasjon håndterer skyld og straff, og om medlemmene har en felles forståelse av prinsippene som danner skillet mellom akseptable og uakseptable handlinger. Frykt for konsekvenser i etterkant av rapportering kan føre til underrapportering (Reason, 1997, s. 205). Organisasjoner bør belønne den atferden de ønsker, og straffe uønsket atferd. Dette vil bidra til en rettferdig kultur i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 356). Hvis de ansatte har bekymringer for sikkerheten på arbeidsplassen bør det rapporteres, og det bør derfor ikke gis kjeft til de som har ansvaret, eller til de som har rapportert inn. En rapporterer for å bidra til organisatorisk læring, og det er tenkelig at det vil bli en lavere terskel for å rapportere hvis en ikke frykter kjeft eller andre negative konsekvenser i etterkant (Dekker, 2007, s. 40). To eksempler hvor det hadde oppstått negative konsekvenser i ettertid av rapportering, noe som kan tyde på at dette er et problem flere steder i JBV. Det er også nærliggende å anta at det er

forskjellig praksis i JBV i forhold til oppfølging av avvik. At dette kan påvirke andre til å unnlate å rapportere inn saker kan i verste fall føre til en uønsket hendelse.

For å skape en god rettferdighetskultur er det som nevnt viktig at de ansatte har en forståelse for hva som er akseptable og uakseptable handlinger (Reason, 1997, s. 205). På begge banestrekningene ble det sagt at det er en felles forståelse for dette. Skillet mellom akseptable og uakseptable handlinger kan likevel gjennomgås, fordi temaet kan være litt sensitivt. I tillegg kan det være nyttig for både ledelsen og ansatte å inneha informasjon om dette. Å frykte for konsekvenser etter rapportering av avvik er verken bra for individer eller organisasjonen. Det bør være klare retningslinjer for hva som skjer i etterkant av rapportering, både for den som har rapportert og avviket det gjelder. Gjennom et slikt arbeid kan sikkerheten bli sterkere.

Rapporteringsvanene til JBV kan bli styrket ved at det blir bedre opplæring av Synergi, slik at systemet blir mer tilgjengelig. Ledelsen gå fram som gode forbilder i forhold til innrapportering, ved å sette strengere krav til hvilke saker en skal håndtere lokalt og hvilke som skal rapporteres i Synergi. På denne måten kan det bidra til organisatorisk læring, fordi en får et mer helhetlig bilde av sikkerhetsutfordringer rundt i JBV. Etter omorganiseringen 1. april 2014 kan de ulike måtene å rapportere avvik lage problemer for JBV, fordi det kan bli vanskeligere å få oversikt over avvik, og hvilken prioritering de skal gjøres ut ifra. Ved at JBV får en mer fleksibel kultur kan de bli mer motstandsdyktige ved uønskede hendelser. At negative konsekvenser er gitt i etterkant av rapportering er alvorlig, og noe som bør tas tak i. I verste fall kan det gå ut over sikkerheten, ved at ansatte frykter for konsekvenser og vegrer seg for å rapportere i Synergi. En gjennomgang av praksisen for hva som er akseptable og uakseptable handlinger kan også være fordelaktig, slik at det blir klare retningslinjer for dette.

5.4 Samarbeid og læring mellom banestrekninger i JBV

For å fremme læring i en organisasjon er det viktig å gi tilbakemeldinger, og å gjennomgå tilbakemeldingene før en gjør endringer (Schein, 2004, s. 395). Læringskulturen i en organisasjon beskriver evnen til å trekke konklusjoner ut fra sikkerhetsinformasjon, basert på vilje og kompetanse (Reason, 1997, s. 196). Innsamling av sikkerhetsinformasjon som kan bidra til å øke fokuset og læring av hendelser beskrives som den informerte kulturen i en organisasjon. Ved å ha et helhetlig sikkerhetsbilde har ledelsen nøyaktig kunnskap om de ulike delene av organisasjonen (Ibid, s. 195). Hvis JBV øker evnen til organisatorisk læring kan samarbeidet og læringen mellom banestrekninger, og innad i hele organisasjonen bli

sterkere, og dette kan igjen styrke sikkerhetskulturen. En kan utveksle erfaringer og råd til ulike områder slik at kunnskapen kan brukes i sikkerhetsarbeidet, og andre kan dra nytte av den. Dette kan bidra til å bedre sikkerhetsrutinene for flere banestrekninger. Det var enighet om at det var forbedringspotensialer innen både samarbeid og læring på begge banestrekningene, blant annet for å øke sikkerheten innenfor de ulike fagfeltene. Det ble uttrykt et ønske om at dette skulle forbedres etter omorganiseringen 1. april 2014.

Tydelig kommunikasjon bidrar til læring, både i den pågående prosessen med å forbedre sikkerheten i en organisasjon, og læring i etterkant av uønskede hendelser eller ulykker (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 178- 179). Læringssirkulære er et interaktivt læringsnotat som skal bidra til læring av uhell og nesten- uhell innen JBV. Det er ønskelig å skape læring for ansatte, både innen personlig sikkerhet og togframføring. Gjennom læringssirkulære kan en løfte fokuset på ulike deler av sikkerhetsarbeidet, både lokalt, regionalt og nasjonalt. Læringssirkulærene bidrar til at det skjer læring mellom banestrekningene, og en får mulighet til å forhindre noe liknende på egen banestrekning. (Jernbaneverket, 2010). Læringssirkulære er en faktor som kan bidra til god kommunikasjon, ved at de ansatte informerer hverandre om uønskede hendelser som har skjedd, og som en kan ta lærdom av. Læringssirkulære ble trukket frem av flere, og disse fikk positiv omtale av informantene og at det var ønskelig at de blir sendt ut hyppigere. Læringssirkulære er et godt bidrag til sikkerhetsarbeidet innen JBV, og det kan bidra til å fremme samarbeid og læring mellom banestrekningene. Det er samtidig viktig å påpeke at det ene ikke bør utelukke det andre i forhold til rapportering. Med det menes at man har behov for å bruke både Synergi og læringssirkulære fordi de utfyller forskjellige funksjoner. Mens Synergi skal avdekke avvik og skape læring av dette, skal læringssirkulære belyse de ansatte om uhell og nesten- uhell. Begge har som mål å skape læring, men gjennom ulike metoder.

Det skilles som nevnt mellom taus og eksplisitt kunnskap. Taus kunnskap er tilegnet av individer uten å være klar over det, for eksempel erfaringer er utviklet over tid, og som påvirker hvordan en arbeidsoppgave blir gjennomført. Eksplisitt kunnskap er erfaringer som preger arbeidshverdagen, for eksempel strukturer, rutiner og prosedyrer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 361- 362). For å bidra til organisatorisk læring er det ønskelig at taus kunnskap skal bli tilgjengelig for hele organisasjonen, og på den måten blir eksplisitt kunnskap (Ibid s. 361- 362). Det ble pekt på at det er tillit og god kommunikasjon på banestrekningene samtidig som det ble uttrykt ønske om mer læring. Det ble i tillegg ytret et

ønske om å legge til rette for flere fora der ansatte kan ytre sine meninger og ideer om ulike temaer. Det kan bidra til å øke sikkerhetsfokuset, samtidig som en kan få ideer om hvordan en kan gjennomføre arbeid mer effektivt og sikrere. Et problem med organisatorisk læring er som nevnt at mye av læringen som skjer i organisasjonen kun skjer hos de enkelte individene, og utfordringen blir å finne måter å spre denne kunnskapen på slik at det kan skape læring for hele organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 361- 362). En måte å omforme taus kunnskap til eksplisitt kunnskap er for eksempel rapportering av avvik og feil.

Flere nevnte sikkerhet- og kvalitetsrådgiverne som viktige for å ta opp slike spørsmålene med ledelsene. En kan komme til rådgiverne med sikkerhetsspørsmålene før de sammen går videre med disse til ledelsen. På denne måten kan det bli mer legitimt å oppsøke ledelsen, ved at en har oppsøkt hjelp og rådgivning i forkant. Gjennom rådgivning kan en også komme med ideer til sikkerhetsarbeid, der en bruker erfaringer og rutiner som grunnlag.

Erfaring og forventning til hva som vil skje når en handler på en bestemt måte, kan påvirke om kunnskapen blir videreført til ledelsen eller ikke. Det som former menneskers atferd er deres forventninger til hvilke konsekvenser atferden vil ha. Først når handlingene ikke gir positive resultater, vil en stille spørsmål med hva en gjør, og vurdere deretter nye strategier eller fremgangsmåter (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 356). Hvis de ansatte frykter for konsekvensene etter rapportering kan det være skadelig for både rapporteringskulturen, rettfærdighetskulturen og den organisatoriske læringen i JBV. Det er ønskelig at dette tas tak i, slik at det ikke påvirker sikkerhetsarbeidet i JBV. Nyttig kunnskap fra området kan tenkes ikke blir videreført på grunn av mangelfull rapportering og oppfølging, som også kan hemme den organisatoriske læringen for JBV og ledelsens kunnskap om aktiviteter i egen organisasjon.

Argyris (1977) skiller mellom enkelkrets og dobbelkretslæring. I enkelkretslæring stiller en ikke spørsmål om hvorfor en hendelse skjedde, men fokuserer på å rette feilen. Det er målene og verdiene som styrer, og spørsmål rundt etikk og moral blir ikke stilt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 360- 361). Dobbeltkretslæring fokuserer på tidligere erfaringer, og at det er disse erfaringene grunnlaget for mål og verdier er bygget på. En er interessert i å finne de bakenforliggende årsakene til hendelsen, slik at en kan skape sikrere og bedre systemer slik at liknende hendelser ikke skjer igjen (Ibid, 361). Innenfor dette temaet er det delte meninger og oppfatninger både av ledere og oppsynsmenn. Rapportering i Synergi kan bidra til dobbeltkretslæring fordi en kan se om liknende hendelser eller avvik finnes andre steder innen

JBV. En kan deretter finne organisatoriske eller bakenforliggende årsaker. Ved å kun rapportere lokalt til lederen bidrar det mer til enkelkretslæring, fordi problemet blir tatt hånd om der og da. En retter opp feilene når det skjer, uten å se på de bakenforliggende årsakene. Å ha sikkerhetsmål i virksomhetsplanen bidrar ikke alene til dobbelkretslæring. Ved at taus kunnskap blir videreført i organisasjonen kan være en faktor som kan bidra til dobbelkretslæring. Rapporteringsprosedyrene kan tyde på at det foregår mye enkelkretslæring, spesielt i tilfeller hvor det ikke rapporteres i Synergi.

Kommunikasjon kan bidra til organisatorisk læring. JBV læringssirkulære bidrar til å spre informasjon om uønskede hendelser, og bidrar til læring for de andre ansatte. En bør legge til rette for å få en bedre kommunikasjon og lav terskel for å komme med sikkerhets spørsmål til ledelsen, på denne måten kan taus kunnskap bli læring for hele organisasjonen. Tillit mellom ledelsen og oppsynsmennene er viktig i denne sammenhengen. Å strebe etter dobbelkretslæring er fordelaktig for organisatorisk læring. Ved å finne de bakenforliggende årsakene til avvik eller uønskede hendelser, kan en skape sikrere og bedre systemer. Rapportering i Synergi er et system som kan fremme dobbelkretslæring.

6. Konklusjon

I denne oppgaven har jeg undersøkt hvordan man jobber med sikkerhetsmål, kommunikasjon av disse, og i hvilken grad dette bidrar til organisatorisk læring. Siden JBV er avhengig av god sikkerhetsstyring, ønsket jeg å belyse dette problemet med empiri. Jeg gjorde flere intervjuer innen to banestrekninger innen JBV. Siden sikkerhetsmål er en viktig del av sikkerhetsstyring, vil denne oppgaven også gi en pekepinn på sikkerhetskulturen i organisasjonen. I korte trekk er dette funn som er pekt på i oppgaven:

Det at ledelsen legger føringer for og er engasjert i sikkerhetsarbeidet, og er klar over at de må være gode rollemodeller kan bidra til at oppsynsmennenes engasjement også blir styrket. I tillegg prioriteres sikkerhet i beslutninger foran andre hensyn.

God kommunikasjon av sikkerhetsspørsmål fra ledelsen til oppsynsmennene, og vice versa, er også faktorer som bidrar til god sikkerhetsstyring. Det er en god forståelse for hva som er god og tydelig kommunikasjon på begge banestrekningene, og JBV har klare retningslinjer for hvordan de skal kommunisere omkring sikkerhet. Lærings sirkulære, oppstartsmøter og SJA er virkemidler som fremmer dette. Oppsynsmennene er innforstått med hvilke sikkerhetsmål som skal følges, men det ble poengtert at oppfølgingen av sikkerhetsmålene kan bli bedre. Sikkerhetsmålene blir utarbeidet av ledelsen sentralt, og blir deretter formidlet til de ulike delene av JBV. Sikkerhetsmålene kommuniseres gjennom årlige samlinger, virksomhetsplaner og oppstartsmøter. Målene er både kvalitative og kvantitative, og legger grunnlaget for sikkerhetsarbeidet på de ulike banestrekningene. Sikkerhetsmålene blir kommunisert på en tilfredsstillende måte fra ledelsen til oppsynsmennene, og de blir også oppfattet tydelig og blir etterfulgt.

Rapporteringsvanene kan bli styrket av at det gjennomføres mer opplæring samt bevisstgjøring rundt rapporteringsverktøyet Synergi. Ledelsen bør være tydeligere på hvilke saker som skal rapporteres inn i Synergi, og hvilke som kan håndteres lokalt. Etter omorganiseringen 1. april 2014 kan de ulike måtene å rapportere avvik lage problemer for JBV. Eksempler med at ansatte har blitt straffet for å rapportere kan være verdt å se nærmere på. Skulle det være mer utbredt enn denne undersøkelsen peker på kan det indirekte føre til underrapportering, noe som vil ha negative konsekvenser for sikkerheten. Hva som er akseptable og uakseptable handlinger kan med fordel tydeliggjøres, og man kan arbeide mot

en mer kollektiv forståelse av sikkerhetsutfordringer. Dette vil danne et godt grunnlag for læring.

Ved å strebe etter finne bakenforliggende årsaker til avvik eller uønskede hendelser kan en i større grad oppnå dobbelkretslæring. Dette kan oppnås ved å senke terskelen for å komme med sikkerhetsspørsmål til ledelsen, og ved å sørge for at alle har forståelse for viktigheten av Synergi som verktøy for dobbelkretslæring. På denne måten kan en skape sikrere og bedre systemer.

Avslutningsvis vil jeg peke på videre forskning som vil være interessant i forhold til sikkerhetsstyring innenfor jernbanevirksomhet. Siden denne oppgaven begrenser seg til kun to banestrekninger, kunne det vært interessant å gjøre en kvantitativ undersøkelse som kunne omfattet hele JBV. På den måten kunne en fått et mer helhetlig inntrykk av sikkerhetskulturen. Samtidig kunne en fått innblikk i deler av organisasjonen som kunne trenge mer oppfølging enn andre. Noen strekninger vil være mer utsatt for uønskede hendelser enn andre, for eksempel på grunn av topografi. Det hadde vært interessant å undersøke slike banestrekninger, både med tanke på utfordringer på banestrekningen men også hvordan en fastsetter realistiske sikkerhetsmål som kan motivere til videre sikkerhetsarbeid.

7. Kildehenvisning

- ARGYRIS, C (1977) Organizational learning and management information systems. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 2, pp. 113- 123. Pergamont Press. Hentet fra: http://ac.els-cdn.com/0361368277900289/1-s2.0-0361368277900289-main.pdf?_tid=61002400-cac0-11e3-8418-00000aacb361&acdnat=1398241516_f3fc6fd053eaa2fa3b7c9e5f464c6076_23/4-2014
- AVEN, T (2008) *Risk Analysis. Assessing Uncertainties Beyond Expected Values and Probabilities*. England: Wiley
- AVEN, T, BOYESEN, M, NJÅ, O, OLSEN, K.H OG SANDVE, K Olsen K. H OG SANDKVE, K (2004) *Samfunnsikkerhet*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- BANG, H (2011) *Organisasjonskultur*. 4.utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- BJØRNSKAU, T OG LONGVA, F (2009) *Sikkerhetskultur i transport- En sammenligning mellom forskjellige transportgreiner*. TØI rapport 1012/2009. Hentet fra: <https://www.toi.no/getfile.php/Publikasjoner/T%C3%98I%20rapporter/2009/1012-2009/1012-2009-nett.pdf> 30/3- 2014.
- BLAIKIE, N (2010) *Designing social research*. 2. utgave. England: Polity Press.
- DEKKER, S (2007) *Just culture- Balancing Safety and Accountability*. England: Ashgate Publishing Company
- DET NORSKE VERITAS (2010) *Rapport- kartlegging av sikkerhetskulturen i Jernbaneverket*. Rapportnr. 2010- 1256. Oslo: Det Norske Veritas.
- DET NORSKE VERITAS (2012) *Rapport- Kartlegging av sikkerhetskulturen i jernbaneverket- Oppfølging 2011- Del B*. Oslo: Det Norske Veritas.
- GLASØ, L (2008) *Det emosjonelle samspillet mellom i leder- medarbeider- relasjonen*. *Tidsskrift for psykologforening*, No 45, s. 240-248.
- HAUKELID, K (1999). *Risiko og sikkerhet- forståelse og styring*. Oslo: Universitetsforlaget.

HOMLEID. Å (2014) *Jernbaneverket omorganiserer*. Hentet fra:
<http://www.bygg.no/article/1180698> 26/3- 2014.

JACOBSEN. D. I (2000) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 1. utgave. Kristiansand: Høykoleforlaget.

JACOBSEN. D. I (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

JACOBSEN. D.I & THORSVIK. J (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

JERNBANEMAGASINET (nr. 8, 2013) *Jernbane*. Jernbaneverket, hentet fra:
<http://www.jernbaneverket.no/PageFiles/28160/Jernbanemagasinet%20nr8%202013.pdf> 8/5-2014

JERNBANEVERKET (2005) *Årsmelding 2005*. Hentet fra:
http://www.jernbaneverket.no/PageFiles/1190/_rsmelding_2005_1619806a.pdf 8/5- 2014

JERNBANEVERKET (2011) *Årsrapport 2011*. Hentet fra:
<http://www.jernbaneverket.no/PageFiles/18599/%C3%85rsrapport%20-%202011%20JBV%5b1%5d.pdf> 16/ 5- 2014

JERNBANEVERKET(2010) *Læringssirkulære, 2010/01- Nesten påkjørsel av flere banearbeidere*. Jernbaneverket

JERNBANEVERKET (2013) *Et år med sikkerhet og kvalitet- ledelsens gjennomgang 2013, Banedivisjonen*. Jernbaneverket

JERNBANEVERKET (2014) *Ofte stilte spørsmål*. Hentet fra:
<http://www.jernbaneverket.no/no/Om-oss/Ofte-stilte-sporsmal-til-Jernbaneverket/> 9/3- 2014

JERNBANEVERKET (2014) *Om Jernbaneverket*. Hentet fra:
http://www.jernbaneverket.no/no/Om-oss/Om_jernbaneverket/ 4/2- 2014

JERNBANEVERKET (2014) *Et år med sikkerhet og kvalitet- ledelsens gjennomgang 2013, Banedivisjonen*. Oslo: Jernbaneverket

JERNBANEVERKET(2013) *Sikkerheshåndboken- sikkerhetsstyring i Jernbanelinjen*. Oslo: Jernbanelinjen.

JERNBANEVERKET (2013) *Synergi- 40 timers grunnkurs*.

JERNBANEVERKET (2014) *Banestrekninger*. Hentet fra:
<http://www.jernbanelinjen.no/no/Jernbanen/Banene/18/2-2014>.

JERNBANEVERKET (2014) *Bane Øst søker* Hentet fra:
<http://os.lokalguiden.no/media/ads/25/68/0002112699-01.pdf> 26/5-2014

JERNBANEVERKET (2014) *Sikkerhetspolitikk*. Hentet fra:
<http://www.jernbanelinjen.no/no/Sikkerhet/Sikkerhetspolitikk1/> 18/5-2014

KAUFMANN. G OG KAUFMANN. A (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

MEARNS. K, WHITAKER SEAN M, FLIN, RHONA (2003). *Safety climate, safety management practice and safety performance in offshore environments*. Safety Science. Volum 41, nr. 8. s. 641- 680. Hentet fra:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753502000115> 23/3-2014

NOU 2000:30 *Åsta- ulykken, 4. Januar 2000*. Oslo: Justis- og politidepartementet.

PIDGEON. N. F (1991) *Safety Culture and Risk Management in Organizations*. Journal of Cross- Cultural Psychology. Vol. 22, nr. 1 s. 129- 140. Hentet fra:
<http://jcc.sagepub.com/content/22/1/129.short> 23/3-2014

REASON. J (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. England: Ashgate Publishing Limited.

RYEN. A (2002). *Det kvalitative intervjuet- fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

SCHEIN. E.H., (2004). *Organizational culture and leadership*. 3.Utgave. San Francisco: Jossey-Bass.

STATENS JERNBANETILSYN (2012) *Veiledning om tilsynets praksis vedrørende virksomhetenes målstyring (veiledning om målstyring)*. Hentet fra:

<http://www.sjt.no/Global/Veiledninger-og-tips/Veiledning/m%C3%A5lstyring.pdf> 21/ 5-2014

STATENS HAVARIKOMMISJON FOR TRANSPORT (SHT) (2011). *Rapport om jernbaneulykke med vognstamme i utilsiktet drift fra Alnabru til Sydhavna 24. mars 2010.*

Hentet fra: <http://www.aibn.no/Jernbane/Rapporter/2011-03>

TJORA. A (2010) *Fra nysgjerrighet til innsikt- kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utgave. Trondheim: Sosiologisk forlag

VATNE. J (2011) *Et viktig verktøy for deg og Jernbaneverket*. Banettet (intranett): JBV

<http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/>

8. Vedlegg

Vedlegg A	Informasjonsbrev til informanter
Vedlegg B	Intervjuguide, ledelsen
Vedlegg C	Intervjuguide, oppsynsmenn

Vedlegg A- informasjonsbrev til informanter

Informasjonsbrev vedrørende Masteroppgave i samfunnssikkerhet

Kort presentasjon og informasjon vedrørende intervju hos Jernbaneverket

Mitt navn er Maren Eriksen Rutledal, jeg er 25 år, bor i Tromsø og er opprinnelig fra Kristiansand.

I forbindelse med gjennomføringen av min mastergrad i Samfunnssikkerhet ved Universitetet i Tromsø (UiT), ønsker jeg å skrive en oppgave om kommunikasjon av sikkerhetsmål fra ledelsen til de ansatte i Jernbaneverket, og rapportering av avvik fra disse målene.

Sikkerhetskultur, rapporteringskultur og kommunikasjon vil være noen av de mest sentrale temaene i oppgaven. Jeg vil i forbindelse med dette arbeidet ha et behov for å samle inn en større mengde data gjennom intervju. Jeg er derfor avhengig av din velvilje til å dele dine erfaringer og meninger i forhold til temaet. Ved å delta i denne studien bidrar du både til realisering av gjennomføringen av undersøkelsen, og besvaring på problemstillingen min.

Det vil bli foretatt et sted mellom 8 – 10 individuelle intervjuer der jeg vil følge en intervjuguide som vil bli forsendt til deg i forkant av intervjuet. Tonen under intervjuet vil forhåpentligvis være uformell og løs, slik at du som informant skal ha mulighet til å bidra med informasjon du mener er relevant. Det vil også være interessant for undersøkelsen om du har konkrete eksempler eller episoder i forbindelse med spørsmålene som er med på å illustrere temaet på en god måte. Det er ingen tidsfrist på intervjuet, jeg vil bruke den tiden det tar for å besvare spørsmålene på en god måte, og til å lytte til dine bidrag.

Jeg ønsker å benytte båndopptaker ved intervjuene slik at all relevant data blir fanget opp og kan behandles senere. Det er viktig å presisere at alle opplysninger som kommer fram i intervjuene vil bli behandlet konfidensielt, og innsamlet data vil bli slettet ved overlevert rapport. Opplysningene som framkommer i den endelige sluttrapporten vil ikke kunne tilbakeføres til enkeltpersoner, slik at full anonymitet garanteres.

Det er også viktig å påpeke at det ikke blir stilt spørsmål som berører sensitive personopplysninger. Jeg vil også informere om at du når som helst kan trekke deg fra undersøkelsen, uten at det medfører begrunnelsesplikt.

Jeg vil på forhånd takke for din velvilje og tillit til at du lar deg intervju, og ditt bidrag til undersøkelsen. Hvis du har behov for å komme i kontakt med meg i forbindelse med undersøkelsen, vennligst kontakt med på:

Mobil: xx xx xx xx

E- post: epost@gmail.com

Med vennlig hilsen

Maren Eriksen Rutledal

Intervjuguide

1. Introduksjon av meg selv / egen bakgrunn.

- Fortell om meg selv (utdanning).
- Fortell om prosjektet og hva intervjuet skal benyttes til.
- Kort informasjon om lydbånd/opptaker.
- Går det greit om jeg bruker noen av uttalelsene dine som sitater i oppgaven?
- Oppfordring: Hvis du har historier konkrete eksempler som er relevant i tilknytning til spørsmålene, oppfordrer jeg deg til å fortelle dette.
- Spørsmål?

2. Informantens bakgrunn

- Kort om deg selv (utdanning, stilling.)
- Yrkeshistorie og erfaring.
- Kan du fortelle litt om bane B/A, antall ansatte, ansvarsoppgaver, utbyggingen som har skjedd her osv.
- Hva er din rolle og dine arbeidsoppgaver?

3. Holdning til sikkerhet

- Hva legger du i begrepet sikkerhet?

- Hvilke faktorer mener du er viktig for å ha tilfredsstillende sikkerhet?
- Hvordan påvirker sikkerhetsfokuset arbeidsdagen din?
- Hvordan har du lagt til rette for at fokus på sikkerhet er ivaretatt i din avdeling?
- I hvilken grad er fokus på sikkerhet viktig i din avdeling?
- Hvordan prioriteres arbeid og fokus på sikkerhet opp mot for eksempel økonomi?
- Har du tenkt på noen forbedringer som kunne bli gjort? Eksempler?
- Hva ville du karakterisert som en farlig situasjon i din jobb?

4. Holdning til sikkerhet på arbeidsplassen

- Kan du fortelle hvilke sikkerhetsmål dere har satt? Langsiktige/ kortsiktige.
- Hvordan vil du beskrive fokuset på sikkerhet på arbeidsplassen?
- Hvordan vil du beskrive ledelsens fokus på sikkerhet?
- Hvordan vil du beskrive samarbeidet mellom dere i ledelsen?
- Opplever dere verdi og holdningskonflikter i forhold til sikkerhet?
- Når beslutninger skal tas, har det hendt at det har oppstått verdikonflikter som følge av uenighet i prioriteringene?
- I hvilken grad får du tilbakemelding fra de ansatte relatert til sikkerhet?
Systematisk via rapporteringssystemer internt og direkte ved at personellet henvender seg direkte?
- Hva tenker du om viktigheten av god kommunikasjon?
- I hvilken grad vil du si at de ansatte har forståelse av hva god sikkerhetskommunikasjon er?
- I hvilken grad er kommunikasjon ivaretatt som en del av deres sikkerhetsarbeid?
- Angående kommunikasjon, hvilke forbedringsområder arbeides det med og hvilke ser du som viktige forbedringsområder?

5. Sikkerhetskultur

- Hvordan vil du beskrive sikkerhetskulturen for bane B/A?
- I hvilken grad bidrar ledelsen til å styrke/svekke sikkerhetskulturen?
- Hva blir gjort i etterkant av ulykker eller uønskede hendelser for at det skal skje læring?
- I hvilken grad bruker dere ulykker/ uønskede hendelser fra andre baner som grunnlag for å skape læring i deres enhet?
- På hvilken måte? Eksempler?
- Hvordan foregår erfaringsutveksling og erfaringsoverføring på tvers av banene i JBV?
- Hvordan er prosedyrene for uønskede hendelser bygd opp og hvor tilgjengelige er disse?
- Hvordan er klimaet for endring i din avdeling?
- Har du et eksempel på hvordan en slik endringsprosess har foregått?
- Hvordan synes du at dere håndterer omorganiseringen som skjer?
- I hvilken grad er det en felles forståelse om hva som er akseptable og uakseptable handlinger blant dine kollegaer?
- Hvordan skal hendelser og farlige situasjoner rapporteres, og hvordan oppnås adet enighet om klassifiseringen av disse?
- Hvordan blir de nyansatte opplært og involvert i sikkerhetsarbeidet?
- Hvilken erfaring har du med denne opplæringen? Tilstrekkelig/ mangelfull?
- Synes du at deres enhet har en sterk eller svak sikkerhetskultur?
- Hvilke forbedringsområder arbeides det med aktivt i din avdeling og hvilke skal det arbeides med?

6. Rapporteringskultur

- Hvordan rapporteres avvik?
- Hvor ligger terskelen for at du skal rapportere avvik?
- Er rapporteringen anonym?

- Har du noen eksempler på rapportering?
- Førte rapporteringen til endring? Eksempler
- Hvordan synes du oppfølgingen av rapporteringene er? Blir rapportene tatt på alvor? Hva er din erfaring med dette?
- Kan du nevne episoder der noe *ikke* har blitt rapportert, som kunne vært en trussel for sikkerheten?
- Hvordan påvirket dette i så fall din holdning til å rapportere?
- Kan du nevne episoder der rapportering har stanset en trussel mot sikkerheten?
- Kan du nevne tilfeller der det har skjedd uønskede hendelser på grunn av misforståelser eller uforsiktighet?
- Hvilke avvik rapporteres oftere enn andre?
- Hva tror du er grunnen til det?
- Har det hendt at informasjon som kan være av viktighet for ledelsen i forbindelse med rapportering, ikke blir videreført? Hva tror du årsaken kan være til dette?
- Du rapporterer til banedirektøren, hvordan fungerer dette samarbeidet?
- Har dere hatt uenigheter om hvordan sikkerhetsmålene skal formuleres, og hvordan de skal gjennomføres?
- Hvordan vil du beskrive deres kommunikasjon?

7. Sikkerhetsstyring

- Hva legger du i begrepet sikkerhetsstyring?
- I følge deg, hvordan vil du beskrive forholdet mellom ledelsen og de ansatte?
- Hvordan fungerer kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte?
- I hvilken grad har du inntrykk av at informasjon blir sendt og overført på en tilfredsstillende måte?
- I hvilken grad er ansatte kjent med og involvert i sikkerhetsstyringen?
- Hvordan er de ansatte informert og motivert til å nå de overordnede målene dere setter, og hvordan motiverer dere til dette arbeidet?

- Hvordan blir sikkerhetsmålene formulert? Og hvem gjør det? Samarbeid mellom ledelse og ansatte?
- Hvordan går dere frem for å kommunisere målene til de ansatte?
- Opplever du at sikkerhetsmålene blir formulert på en forståelig og klar måte til de ansatte?
- Hvordan motiverer sikkerhetsmålene de ansatte?
- I hvilken grad er de ansatte delaktige i kartlegging og utvikling av prosesser i forhold til sikkerhet?
- I hvilken grad er du tilfreds med sikkerhetsstyringen? Forbedringspotensialer?

8. Avvikshåndtering

- I hvilken grad synes du at de ansatte er flinke til å melde ifra til ledelsen om avvik fra sikkerhetsmålene?
- Hvis det blir oppdaget et avvik, hvordan ville de gått fram for å rapportere dette? Gjennom Synergi?
- Hvordan vil reaksjonene til dine ansatte være?
- Hvordan er forholdet til avviksrapportering generelt blant de ansatte?
- I hvilken grad tar ledelsen rapportering på alvor?
- I hvilken grad fører rapportering ikke til endring av sikkerhetsmålene?
- Har du eksempler på hvordan rapportering har ført til bedring av sikkerhetsmålene?
- I hvilken grad har det hendt at noen har blitt utpekt som sydebukk eller liknende i etterkant av rapportering av avvik? Eksempler?
- Hvordan påvirker det deg og dine kollegaer?
- Kommer du på noen forbedringer som kunne bli gjort i forhold til rapportering?

9. Tanker om fremtiden

- Hva vil du si vil være de største utfordringene for din enhet og JBV i fremtiden med tanke på sikkerhetsarbeid?
- Har du eksempler på tiltak og forbedringer som kunne bli gjort for å stanse noen av utfordringene?

10. Avsluttende spørsmål

- Er det noe annet du ønsker å legge til/ utdype eller fortelle om?
- Har du noen spørsmål?

11. Avslutning

- Fortelle hva som skjer videre. Transkribering, analyse osv.
- Fortelle hvordan de kan kontakte meg.
- Kan jeg kontakte deg hvis jeg har flere spørsmål?
- Få mailadressen slik at jeg kan sende masteroppgaven for gjennomlesning før innlevering.

Intervjuguide, oppsynsmenn

12. Introduksjon av meg selv / egen bakgrunn.

- Fortell om meg selv (utdanning).
- Fortell om prosjektet og hva intervjuet skal benyttes til.
- Kort informasjon om lydbånd/opptaker.
- Går det greit om jeg bruker noen av uttalelsene dine som sitater i oppgaven?
- Oppfordring: Hvis du har historier konkrete eksempler som er relevant i tilknytning til spørsmålene, oppfordrer jeg deg til å fortelle dette.
- Spørsmål?

13. Informantens bakgrunn

- Kort om deg selv (utdanning, stilling.)
- Yrkehistorie og erfaring.
- Hva er din rolle og dine arbeidsoppgaver?
- Trives du i yrket, og hvilke faktorer bidrar i så måte?

14. Kompetanse og yrkesidentitet

- Hvilken kompetanse er viktig for å løse arbeidsoppgavene dine? (sett i lys av sikkerhet)
- Er det noen spesielle egenskaper man bør ha for å håndtere jobben du gjør?
- På hvilken måte tror du fartstid og alder kan ha betydning for sikker utøvelse av arbeidet du utfører?

15. Holdning til sikkerhet

- Hva legger du i begrepet sikkerhet?
- Hvilke faktorer mener du er viktig for å ha tilfredsstillende sikkerhet?
- Hvordan påvirker sikkerhetsfokuset arbeidsdagen din?
- I hvilken grad mener du at JBV har fokus på sikkerhet?
- Synes du det er viktig med fokus på sikkerhet på arbeidsplassen?
- Har du opplevd at andre faktorer har blitt mer vektlagt når avgjørelser skal bli tatt, og sikkerhet har blitt nedprioritert? Hvis ja, har du et eksempel?
- Har du tenkt på noen forbedringer som kunne bli gjort? Eksempler?
- Hva vil du beskrive som en farlig situasjon i ditt arbeid?

16. Holdning til ledelsen

- Hvordan vil du beskrive ledelsen for bane B/ A?
- Kan du beskrive noen av de sikkerhetsmålene dere følger? Langsiktige/ kortsiktige?
- I hvilken grad synes du at de har fokus på sikkerhet?
- Er det andre faktorer som veier tyngre i beslutninger, for eksempel økonomi? / Følger de dine retningslinjer i forhold til for eksempel økonomi?
- I hvilken grad føler du at det er greit å ta opp sikkerhetsspørsmål med ledelsen? Føler du at tilbakemeldingene blir hørt?
- Eksempel?
- Hva tenker du om viktigheten av god kommunikasjon?
- Har du inntrykk av at de ansatte har en forståelse av hva god kommunikasjon er?
- Vil du si at god kommunikasjon en viktig faktor i deres sikkerhetsarbeid?

17. Sikkerhetskultur

- Hvordan vil du beskrive sikkerhetskulturen for bane B/A?
- I hvilken grad mener du at sikkerhet er verdsatt hos dine kollegaer? Er det en viktig faktor for de ansatte?
- Hva blir gjort i etterkant av ulykker eller uønskede hendelser for at det skal skje læring av dette?
- Bruker dere ulykker/ uønskede hendelser fra andre baner som grunnlag for å skape læring i deres enhet?
- Er det godt samarbeid i JBV på tvers av banene i forhold til læring?
- Hvis det skjer en hendelse, har dere faste prosedyrer som skal følges, eller handles det ut ifra hva som man tenker vil fungere i best i den gitte situasjonen?
- Synes du din arbeidsplass er fleksibel for endring?
- Har du et eksempel på hvordan en slik endringsprosess har foregått?
- Jeg har fått inntrykk av at det skjer mye omorganisering i JBV for tiden, hvordan håndterer dere dette?
- Har du inntrykk av at det er en felles forståelse om hva som er akseptable og uakseptable handlinger?
- I hvilken grad tror du det er enighet om hvilke type hendelser og farlige situasjoner som skal rapporteres?
- Hvordan gjennomføres opplæring av nye ansatte?
- Blir de satt inn i sikkerhetsarbeidet som gjøres, og er involvert i dette fra starten?
- Hvilken erfaring har du med denne opplæringen? Tilstrekkelig/ mangelfull?
- I hvilken grad bidrar ledelsen til å styrke/svekke sikkerhetskulturen?
- Mener du at deres enhet har en sterk eller svak sikkerhetskultur?
- Kommer du på noen områder som kunne hatt forbedringspotensialer?

18. Rapporteringskultur

- Hvordan rapporteres avvik?
- Hvor ligger terskelen for at du skal rapportere avvik?

- Har du noen eksempler på rapportering, og hvordan det første til endring- eller ikke?
- Hvordan synes du oppfølgingen av rapporteringene er? Blir rapportene tatt på alvor? Hva er din erfaring med dette?
- Har du hørt om episoder der noe ikke har blitt rapportert, som kunne vært en trussel for sikkerheten?
- Hvordan påvirket dette i så fall din holdning til å rapportere?
- Har du hørt om episoder der rapportering har stanset en trussel mot sikkerheten?
- Har det skjedd uønskede hendelser på grunn av misforståelser eller uforsiktighet?
- Har det hendt at informasjon som kan være av viktighet for ledelsen, ikke blir videreført? Hva tror du årsaken kan være til dette?

19. Sikkerhetsmål

- Fra ditt ståsted, hvordan vil du beskrive forholdet mellom ledelsen og de ansatte?
- Hvordan synes du kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte er?
- Synes du det er en god kommunikasjonsflyt, eller har det hendt misforståelser eller manglende informasjon før beslutninger skal tas?
- Når ledelsen forklarer nye sikkerhetsmål, hvordan er reaksjonen blant de ansatte? (Oppgitthet, motargumenter, oppstemthet ...)
- Blir sikkerhetsmålene fulgt? Eksempler?
- Er alle enige om at de skal følges? Har du opplevd noen problemer eller uenigheter i forhold til sikkerhetsmålenes mottakelse?
- Hvordan er din oppfatning av dine kollegaers holdning til ledelsen? Påvirker det sikkerhetsarbeidet?
- Har du eksempler på sikkerhetsmål som ikke har vært like gjennomførbare?
- Hvordan endres holdningene til ledelsen seg eventuelt etter slike opplevelser?
- Synes du at dere generelt er flinke til å følge sikkerhetsmålene?
- Synes du dere er delaktige i sikkerhetsstyringen?

- Er dere oppdatert om sikkerhetsmessige tiltak som skal gjøres? Får dere tilstrekkelig informasjon før tiltak skal gjennomføres?

20. Avvikshåndtering

- Synes du at dere er flinke til å melde ifra til ledelsen om avvik fra sikkerhetsmålene?
- Hvis det blir oppdaget et avvik, hvordan ville dere gått fram for å rapportere dette? Gjennom Synergi?
- Tror du at alle dine kollegaer reagert på samme måte?
- Er det i følge deg like holdninger til rapportering av avvik blant de ansatte?
- Føler du at ledelsen hører på deres rapportering, og vil gjøre endringer etter det?
- Har det hendt at rapportering ikke har ført til endring av sikkerhetsmålene?
- Har det hendt at noen har blitt utpekt som sydebukk eller liknende i etterkant av rapportering av avvik? Eksempler?
- Hvordan påvirker det deg og dine kollegaer?

21. Tanker om fremtiden

- Hva vil du si vil være de største utfordringene for din enhet og JBV i fremtiden med tanke på sikkerhetsarbeid?
- Har du eksempler på tiltak som kunne bli gjort for å stanse noen av utfordringene?

22. Avsluttende spørsmål

- Er det noe annet du ønsker å legge til/ utdype eller fortelle om?
- Har du noen spørsmål?

23. Avslutning

- Fortelle hva som skjer videre. Transkribering, analyse osv.

- Fortelle hvordan de kan kontakte meg.
- Kan jeg kontakte deg hvis jeg har flere spørsmål?
- Få mailadressen slik at jeg kan sende masteroppgaven for gjennomlesning før innlevering.

