



Uit

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## Ensomme ulver?

- en studie av sikkerhetskulturen i tre vegtransportbedrifter

---

**Frank Brovold**

Masteroppgave i STV-6901- ledelse og organisasjonsvitenskap

Mai, 2016



- BLANK SIDE -

## Hva handler denne oppgaven egentlig om?

På adressa.no den 5. mai 2016<sup>1</sup>, skriver en lege ved Klinikk for anestesi og intensivmedisin på St. Olavs Hospital et debattinnlegg under tittelen *Jeg kan ikke forstå at vi som samfunn tillater at dette skjer*. Innlegget kritiserer myndigheter, media og hver enkelt av oss for manglende engasjement, idet vi stilltiende aksepterer så mange drepte og hardt skadde på norske veier, uten å gjøre noe- og uten å kreve at noe gjøres. Sitat: *Disse ulykkene er en del av det dagligdagse nyhetsbildet som passerer netthinnen uten særlig refleksjon og ettertanke. [...] Jeg tror vi kunne fått en betydelig nedgang i antall drepte og hardt skadde dersom vi fikk øynene opp for hva som faktisk skjer. [...] Flyulykker vekker et voldsomt engasjement hos oss i befolkningen, i media og hos styresmaktene uansett hvor i verden de inntreffer. Det settes krav om at «dette må aldri skje igjen». Alle sandkorn snus og man kommer derfor til bunns i det som har skjedd. [...] Man lærer av sine feil og setter inn de sperrene som trengs i systemet for å forhindre at lignende feil oppstår på ny. [...] I trafikken er det ikke slik. Man kommer til at det er de samme faktorene som spiller inn gang på gang.*

Denne masteroppgaven er motivert av de samme observasjonene. Jeg har et håp om at den skal være et bidrag, om enn lite, i debatten om problemet og løsningen av problemet.

Superenkel forskning indikerer at forordet i en erfaringsbasert masteravhandling er rommet studenten har til å beskrive hvordan han mot alle odds, i kraftig sludd og motvind klarte å levere besvarelsen i tide. Med tanke på innholdet i denne besvarelsen, må jeg erkjenne at det finnes verre ting å bekymre seg for. Uansett setter jeg pris på at jeg lever i en nasjonal kultur der det oppmuntres til å leve i slik tilstand som skriving av en masteroppgave på deltid krever.

Jeg har forsøkt å begrense skadevirkningene dette har hatt på min nærmeste familie. Allikevel er det på sin plass å takke min ektefelle, som skjønner hva jeg har holdt på med, og mine barn (som ikke skjønner det enda) for tålmodigheten.

Jeg vil også takke min nærmeste sjef, Atle Ravndal som, til tross for svært begrensede personellressurser, har gitt rom for at jeg skal studere og vist stor tillit til meg som autonom medarbeider.

En takk rettes også til min veileder ved Norges arktiske universitet, Even Nerskogen, for sin evne til å peke på utgangen når jeg står og stanger i tunnelveggen.

En særlig stor takk rettes til sjåførere og ledere i de firmaene som velvillig har tatt i mot en forvirret detlids-akademiker. Deres oppriktighet, tillit, samarbeidsvilje og engasjement har vært uvurderlig, og gir meg tro på at kampen for trafikksikkerhet ikke er tapt.

Å være yrkessjåfør kan ikke forklares eller beskrives- det må oppleves. Sjelden har en yrkesgruppe hatt så stor betydning for så mange, og vært så lite anerkjent. I den grad det er av betydning, ønsker jeg i det minste at denne oppgaven skal være en anerkjennelse av dem som hver dag som en del av jobben bidrar til å gjøre norske veier sikrere.

---

<sup>1</sup> <http://www.adressa.no/meninger/ordetfritt/2016/05/05/Jeg-kan-ikke-forstå-at-vi-som-samfunn-tillater-at-dette-skjer-12693002.ece>

- BLANK SIDE -

***Det folk som prøver å tyde sjåføryrket mange ganger glemmer, er at  
sjåfører generelt er ganske sære.***

***De er faktisk det, og det er ikke noe vondt ment, men de er sære.***

***Det er egne mennesker som***

***bor for seg selv***

***halve livet sitt i en lastebil***

***rundt om på norske veier.***

***(Informant C1)***

- BLANK SIDE -

## Innhold

Forord: Hva handler denne oppgaven egentlig om? .....	2
1 Innledning: Hvorfor skal vi bry oss om sikkerhetskultur? .....	8
1.1 Problemstilling .....	9
1.2 Disponering av oppgaven .....	9
2 Bakgrunn: Empirisk kontekst.....	10
2.1 Bedriftene som har deltatt i undersøkelsen.....	11
2.2 Tidligere forskning .....	11
3 Teori: Hva er sikkerhetskultur? .....	13
3.1 Organisasjon og kultur.....	13
3.2 Sikkerhet og sikkerhetskultur .....	15
3.3 Hva er hva er sammenhengen mellom sikkerhetskultur og sikkerhetsklima? .....	21
4 Metode .....	22
4.1 Forskningsdesign .....	22
4.2 Utvalg av informanter.....	23
4.3 Gjennomføring av intervju .....	24
4.4 Analyse.....	26
4.5 Gyldighet.....	27
4.6 Overførbarhet.....	28
4.7 Pålitelighet.....	29
4.8 Etikk .....	29
4.9 Egen forskerrolle.....	30
5 Analyse: Resultat og drøfting .....	32
5.1 Beskrivelse og drøfting av sikkerhetskulturen i firma A.....	32
5.2 Beskrivelse og drøfting av sikkerhetskulturen i firma B .....	40
5.3 Beskrivelse og drøfting av sikkerhetskulturen i firma C .....	47

5.4 Hvordan kan variasjon i funn mellom firmaene forklares? .....	55
6. Avslutning: Ensomme ulver? .....	59
Kilder .....	60
Bøker, artikler og rapporter .....	60
Øvrige ressurser .....	64
Vedlegg .....	65
Vedlegg 1 Intervjuguide/ operasjonaliseringsmatrise .....	65
Vedlegg 2 Informasjonsbrev til firmaer og respondenter .....	73
Vedlegg 3 Meldeskjema fra NSD .....	75
Vedlegg 4 Bekreftelse på endring av dato fra NSD .....	76



## 1 Innledning: Hvorfor skal vi bry oss om sikkerhetskultur?

Norge er et av landene i verden med færrest drepte og hardt skadde i trafikken. Allikevel er det slik at 36% av alle dødsulykkene på veg i Norge involverer sjåførere i arbeid. (Nævestad og Phillips 2013) Dette forteller oss at det kan være et stort trafikksikkerhetspotensiale å hente i den profesjonelle delen av vegtrafikken.

Profesjonell transport på veg er, sammenliknet med transport på sjø, på bane og i luften, spesiell i form av *åpenhet* for mange aktører. Et vegtransportforetak må i det daglige, som en del av virksomheten, forholde seg til en mengde faktorer som reduserer muligheten for kontroll og forutsigbarhet. Trafikkulykker blir ofte forklart med førerfeil og hendelser rett før ulykken inntraff, som at «bilen kom over i motsatt kjørefelt, føreren av vogntoget klarte ikke å stoppe, bussjåføren mistet veggrepet i svingen» o.l. For andre transportformers vedkommende er det i større grad vanlig å se hvilke sikkerhetsbarrierer som sviktet og dermed førte til feilhandling, altså hvor i sikkerhetsstyringssystemet svikten var. Sintef, i en rapport fra 2007, argumenterer for samme tilnæringsmåte i tilknytning til vegtransport

*En viktig forutsetning for å unngå ulykker innen transport er forståelse og aksept for at mennesket ikke er en ufeilbarlig maskin. Menneskets iboende svakheter må søkes kompensert gjennom valg av tekniske og organisatoriske løsninger (systemer) som gir forsvar i dybden, dvs. systemer med flere uavhengige sikkerhetsbarrierer [...] (STF50 A07017:185)*

Denne tilnæringsmåten forutsetter imidlertid et sikkerhetsstyringssystem. Luft-, bane- og sjøtransport har det til felles at de har *krav* om et slikt sikkerhetsstyringssystem for sin virksomhet (Steen og Fjerdingen 2003). Dette er ikke et krav innenfor vegtransport. Med jevne mellomrom diskuteres det å innføre strengere krav til vegtransportvirksomheter, blant annet med økte krav til sikkerhetsstyringssystemer og økte krav til tilsyn, f.eks uttaler Statens havarikommisjon at [...] *økt målrettet arbeid med tilsyn og påvirkning av sikkerhetsfokus i organisasjoner vil være nødvendig. Innføring av bransjestandarder, som for eksempel ISO 39001, er eksempel på et steg i riktig retning* (SHK, august 2015:17).

Det virker som om vi mennesker alltid har behov for å finne en årsak og forklaring til at ting skjer, og da særlig uønskede hendelser og ulykker. Slike undersøkelser handler ofte om å finne menneskelig- eller teknisk svikt som forklaring. En forutsetning for sikkerhet i organisasjoner synes derfor å være en sikker organisering, og sikre prosesser. Allikevel er det slik at en undersøkelse i 1995 kunne fortelle at ulykkesrisikoen for flypassasjer varierte fra 1:

260000 til 1:1100000, avhengig av flyselskap- selv om flyselskaper over hele verden stort har de samme rammefaktorene for sin virksomhet (Reason 2013:191).

En forklaring hevdes å være sikkerhetskultur (Reason 2013, Antonsen 2009, Bjørnskau og Longva 2009) Men er det slik at en slik sikkerhetskultur må «kreves» av «noen», i form av lover, reguleringer, standardiseringer og sikkerhetsstyringsverktøy? Eller kan det tenkes at en virksomhet har en god sikkerhetskultur uten at det stilles krav til organisering og prosesser?

### 1.1 Problemstilling

For å finne ut dette vil jeg for det første starte med å finne ut *hva* sikkerhetskultur er. Pidgeon (1998:206) har forklart sikkerhetskultur som [...] *the way in wich organizational intelligence and safety imagination regarding risk and danger are depolyed*. Ettersom Reason (2013) i tillegg vektlegger viktigheten av at strukturer og prosesser må ligge til grunn for dannelsen av en sikkerhetskultur, vil jeg også diskutere deres medvirkning. Når vi har etablert et rammeverk for forståelsen av hva som er en sikkerhetskultur, vil jeg foreta en analyse av tre firmaer som driver transport på veg, for å finne svar på følgende spørsmål:

1. Hvordan beskriver ansatte i tre vegtransportbedrifter arbeidet med sikkerhet?
2. I hvilken grad samsvarer dette med forståelsen av en sikkerhetskultur?
3. Hvordan kan variasjon i funn mellom bedrifter forklares?

For å få svar på problemstillingens spørsmål 1 og 2, vil denne studien undersøke hvorvidt bedriftene har en rapporteringskultur, en rettferdig kultur, en læringskultur og en fleksibel kultur, som sammen utgjør en sikkerhetskultur. Disse begrepene forklares og defineres i teorikapittelet.

### 1.2 Disponering av oppgaven

I kapittel 2 vil jeg gjøre rede for den konteksten norske vegtransporter opererer i. I kapittel 3 vil jeg gjøre rede for de teoretiske begrepene som danner grunnlaget for analysen. I kapittel 4 vil jeg presentere og begrunne mine metodiske valg. I kapittel 5 vil jeg presentere og drøfte empiriske data. Kapittel 6 oppsummerer og avslutter oppgaven.

## 2 Bakgrunn: Empirisk kontekst

Vegtrafikkloven av 1965 regulerer førerens og i noen grad kjøretøyeiers juridiske ansvar ved all bruk av motorvogn, uavhengig om den brukes privat eller profesjonelt. Vegtrafikkloven hjemler blant annet Trafikkreglene, Kjøretøyforskriften, Bruksforskriften og øvrige bestemmelser for ferdsel. I disse bestemmelsene er det ingen særegne krav eller bestemmelser for virksomheter som driver profesjonell vegtransport. For virksomheter som transporterer farlig gods, gjelder i tillegg Forskrift om landtransport av farlig gods (ADR 2009). Yrkessjåførers arbeidstid reguleres i Kjøre- og hviletidsbestemmelsene eller Arbeidsmiljøloven. Arbeidsmiljøloven stiller også generelle krav til virksomheters systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid, men skiller ikke prinsipielt mellom en vegtransportvirksomhet og en dagligvarebutikk. Dette til forskjell fra luftfart, sjøfart og jernbane, som gjennom forskrifter har krav om sikkerhetsstyringsystemer. I tillegg har alle transportformer utenom vegtrafikk, tilsynsmyndigheter (Luftfartstilsynet, Jernbanetilsynet og Sjøfartsdirektoratet) For vegtransport er det Statens vegvesen og Arbeidstilsynet som har tilsynsmyndighet. Selv om det ikke finnes kravforskrifter, velger noen transportbedrifter å implementere forskjellige styringsystemer for sikkerhetsarbeidet.

ISO-standarden *Styringsystemer for trafiksikkerhet* er utarbeidet til bruk i organisasjoner for til slutt å kunne *eliminere forekomsten av og risikoen for dødsfall og alvorlig skade i forbindelse med trafikkulykker* (NS 39001:2012:3). Overholdelse av standarden krever blant annet ulykker i organisasjonen skal *registreres, undersøkes og analyseres*, for å avdekke bakenforliggende faktorer som kan håndteres for å unngå at slike hendelser skjer igjen. I følge Teknologisk institutt, er det fem brukere av ISO-39001 i Norge i dag. De mest vanlige ISO-sertifiseringene i transportbransjen er ISO-9001 *Kvalitetsstyring* og ISO-14001 *Miljøstyring*. Årsaken til at ISO-39001 brukes i så liten grad, kan ifølge Vegdirektoratet, skyldes at standarden er relativt ny og at det er lite etterspørsel i markedet etter organisasjoner som har implementert standarden. Dessuten er standarden relativt omfattende å implementere i sin helhet; det krever uforholdsmessig mye ressursbruk av mindre aktører, og det ses muligens for et stort og unødvendig økonomisk løft for en allerede presset bransje. Erfaringen er den samme med implementeringsarbeidet i Sverige. Norges lastebileierforbund (NLF) har laget et eget system som bygger på blant annet ISO 39001 som heter «Miljø og kvalitet på veg». I tillegg eier og administrerer NLF

trafikksikkerhetsprosjektet *På riktig side*, der hovedmålene er bedre omdømme for lastebilnæringen, overholdelse av fartsgrenser, ulykkesreduksjon og forbedring i arbeidshverdagen for sjåførene.

## 2.1 Bedriftene som har deltatt i undersøkelsen

Bedriftene jeg har undersøkt har jeg valgt å kalle firma «A, B og C». Alle har mellom 30 og 40 ansatte, god likviditet og lønnsomhet, og driver regional- og langtransport i Norge. Firma A er om lag 40 år og driver med transport av farlig gods på tank (ADR) og bulk-transport<sup>2</sup>, i tillegg til spesialtransport<sup>3</sup>, brøyting og transport som krever lastebilkran. Firmaet har vært ISO-sertifisert, men implementerer nå et sikkerhetsstyringssystem fra NLF. Firma B er om lag 5 år og driver hovedsakelig med stykk-gods og thermo-transport.<sup>4</sup>

Firma C er om lag 30 år, og driver med stykk-gods, spesialtransport og transport av farlig gods (ADR). Firmaet er ISO-sertifisert.

## 2.2 Tidligere forskning

Jeg har i stor grad brukt oria.no for å finne tidligere forskning rundt nøkkelordene «sikkerhetskultur», «sikkerhetsklima», «veg» og «transport». Det er gjort mye forskning knyttet til sikkerhetskultur generelt, men for vegtransporten i Norge som område er det svært lite å finne.

Nævestad og Phillips (2013), i rapporten *Trafikkulykker ved kjøring i arbeid [...]*, fokuserer på hvilke faktorer som medvirker til slike ulykker. Det pekes blant annet på at manglende sikkerhetsledelse er en medvirkende årsak til ulykker. I tillegg fremheves det en sikkerhetskulturell utfordring ved at selv om bedriftene legger premissene for sjåførenes arbeidsutførelse, plasseres ofte ansvaret i praksis på sjåføren. De mener at utbredelsen av dette fenomenet bør undersøkes i videre forskning.

---

<sup>2</sup> Bulk-transport er transport av tørr masse eller væsker i «løs vekt», som korn, sement, melk, granulat, pulver eller liknende. Stoffene kjøres normalt i tank. Farlig gods kan også kjøres i bulk (f.eks. drivstoff)

<sup>3</sup> Spesialtransport: Transport av gods som overstiger lengder, bredder eller høyder som normalt er tillatt transportert på vegen, og som derfor må foregå med spesielt utstyr og etter dispensasjon.

<sup>4</sup> Thermo-transport: Transport som foregår i temperaturregulerte lastbærere, oftest transport av kjøle- eller frysevarer.

I TØI-rapporten *Sikkerhetskultur i transport* fra 2009, har Bjørnskau og Longva Rapporten diskuterer blant annet metoder for å kunne sammenlikne sikkerhetskulturen i forskjellige transportformer, og effekten av den målte sikkerhetskulturen.

Nævestad og Bjørnskau (2014) gjennomførte en *Kartlegging av sikkerhetskultur i tre godstransportbedrifter*. Det ble brukt det samme kvantitative måleverktøyet som ble brukt av Bjørnskau og Longva (2009). Det ble funnet sammenheng mellom høy score og lavere frekvens av ulykker og nestenulykker.

Ved bruk av de samme søkeordene oversatt til engelsk, finner vi blant annet artikkelen *A meditation model linking dispatcher leadership and work ownership with safety climate as predictors of truck driver safety performance*. (Zohar et al 2013) Sikkerhetsklima ble antatt å være en indikator for sikkerhet og det ble undersøkt hvordan lederne kan påvirke dannelsen av sikkerhetsklima i organisasjoner med lite sosial interaksjon. Videre ble det funnet at firmaer som hadde et godt sikkerhetsklima hadde færre nestenulykker.

Öz ( et al 2012) studerte sammenhengen mellom sikkerhetsklima, trafikal atferd og prestasjoner hos 223 profesjonelle sjåførere. Det ble ikke funnet at sikkerhetsklimaet i firmaene påvirket atferd eller prestasjoner positivt. Det ble imidlertid funnet at firmaer som hadde sikkerhetsstyringssystemer og en ledelse som var opptatt av sikkerhet hadde sjåførere som scoret bedre på parameterne.

### 3 Teori: Hva er sikkerhetskultur?

Dette teorikapittelet hviler på to pilarer. Den ene er organisasjon og organisasjonskultur, og den andre er sikkerhet og sikkerhetskultur. Forståelsen av disse begrepene danner den teoretiske overbygningen jeg skal bruke i analysen.

Begrepet *sikkerhetskultur* ble første gang brukt i undersøkelsene som fulgte etter Tsjernobyl-ulykken i 1986 for å beskrive det ubeskrivelige i blant annet sikkerhetsstyringen, sikkerhetsarbeidet og risikoforståelsen i organisasjonene som var involvert (INSAG-7 1992:19, Cooper 2000). I tiden etter har organisasjonsforskere forsøkt å beskrive forskjellige sider ved dette begrepet, uten å komme til enighet om en modell som evner å forene menneskelige, teknologiske og organisatoriske aspekter. Er sikkerhetskultur en prosess eller et produkt, en årsak eller en virkning? (Reiman og Rollerhagen 2013) I dette kapittelet vil jeg forklare hvordan vi kan forstå begrepet sikkerhetskultur, forholdet til sikkerhetsklima, og si noe om hvordan denne forståelsen kan bidra i analysen.

#### 3.1 Organisasjon og kultur

Sikkerhetskultur handler om sikkerhet og kultur, og er knyttet opp til organisasjoner. En organisasjon kan forklares på mange måter. Guldenmund (2007:737) beskriver i sin organisasjonsmodell at en organisasjon *har* noe (struktur), det *skjer* noe (prosesser), og organisasjonen *er* noe (kultur), som kan forklare *atferden* til medlemmene i organisasjonen. Denne forståelsen vil bli brukt videre i studien for å strukturere teori og empiri.

Den vanligste og umiddelbart mest konkrete forståelsen organisasjonskultur er ofte *måten vi gjør ting på her hos oss*. (Schein 2010:235, Deal og Kennedy 1982, Hopkins 2006) eller som *limet som holder organisasjonsstrukturen sammen* (Cooper 2000:112) I følge Glendon og Stanton (2000), kan man se organisasjonskulturen på to forskjellige måter, enten funksjonalistisk eller fortolkende: En *funksjonalistisk* tilnærming antar at organisasjonskultur kan implementeres i en lederstyrt prosess og tilpasses mål og strategi. En *fortolkende* tilnærming tar, i motsetning til den funksjonalistiske topp til bunn - orienteringen, utgangspunkt at organisasjonskulturen er et resultat av en relativt ukontrollerbar utvikling av et felles eller delt paradigme for tanker, handlinger og forståelse hos organisasjonens medlemmer, i samhandling med forhold i og utenfor organisasjonen. Denne tilnærmingen tillater også idéen om sub-kulturer i organisasjonen som interagerer med hverandre og med

organisasjonskulturen. Selv om ledelsen ut i fra dette synet ikke antas å kunne bestemme kulturens innhold, gir det rom for at ledelsen kan påvirke kulturen gjennom primære og sekundære lederstyrte påvirkningskanaler (Schein 2010:235-258, Bang 2011, Yukl 2006, Glendon og Stanton 2000, jf. Waring og Glendon 1998). En fortolkende definisjon, er at organisasjonskultur er

*Et mønster av grunnleggende antakelser, lært av en gruppe etterhvert som den har løst problemer knyttet til sin tilpasning til omverdenen og sin interne tilpasning, som har fungert såpass bra at de anses som gyldige, og derfor læres bort til nye medlemmer av gruppen som den riktige måte å forstå, tenke og føle i møte med slike problemer. (Schein 2010:18, egen oversettelse)*

I følge Schein (2010) handler *eksterne problemer* om hvordan organisasjonen kontinuerlig definerer og re-definerer sine kulturelle mål og sitt kulturelle grunnlag for eksistens. *Intern tilpasning* er gruppeprosessen som fastsetter de interne implisitte oppfatningene om blant annet medlemskap, makt, belønning og straff. Resultatet av ekstern og intern tilpasning er en virkelighetspersepsjon som tas for gitt, og dermed blir grunnleggende antakelser om hva som er den riktige måten å tenke, handle, oppfatte og føle i forhold til det som skjer i organisasjonen og verden rundt, eller som Reiman og Rollerhagen sier det: *kulturen er brillene som symboler og atferd blir tolket med, og retningslinjene for hvordan atferd, samhandling og kommunikasjon skapes* (2013:6). Schein (2010) (se også Rosseau, Deal, Kennedy og Lundberg jf. Glendon og Stanton 2000) sier at dette er den egentlige organisasjonskulturen, siden organisasjonsmedlemmene selv ikke nødvendigvis har en oppfatning om at de grunnleggende antakelsene finnes, hva de består av og hvordan de styrer medlemmene i organisasjonen, hvilket også gjør det svært vanskelig å si noe sikkert om dem (se også Rosseau, Deal, Kennedy og Lundberg jf. Glendon og Stanton 2000).

I en organisasjon finner vi i tillegg ærlige og uttrykte meninger, holdninger, verdier, beslutningsgrunnlag, policy-er, allment tilgjengelige mål, idealer, standarder og grunnsyn. Dette kaller Schein (2010) for kulturens andre nivå. Uttrykkene her kan ha sammenheng med de grunnleggende antakelsene, men ikke nødvendigvis. Sammenhengen kan være vanskelig å fastslå. Det mest umiddelbart tilgjengelige nivået, kaller Schein (2010) for kulturelle artefakter. Dette er fysiske gjenstander som knytter seg til organisasjonen, samt observerbar handling og atferd. I følge Schein (2010:24) *easy to observe, but difficult to decipher*, altså at

slike kulturelle artefakter i seg selv ikke nødvendigvis sier noe om de grunnleggende antakelsene (Reiman og Rollerhagen 2013).

Studien vil forholde seg til et fortolkende syn på organisasjonskultur. For å kunne si noe om organisasjonskulturen i firmaene jeg skal undersøke, vil det derfor være viktig at jeg er bevisst på hvilket nivå av kulturen jeg observerer, hvorvidt det kan antas å ha sammenheng med eksternt tilpasning eller intern integrasjon og hvordan lederstyrte påvirkningskanaler brukes.

### 3.2 Sikkerhet og sikkerhetskultur

I følge van der Schaaf (mfl. 1991) har sikkerhet to sider. På den ene siden handler ulykker og nestenuhell noe om en organisasjons sårbarhet på et gitt tidspunkt. Den andre, og mer skjulte siden, er en organisasjons potensielle evne til å motstå et sammensatt bilde av potensielle farer og feil i fremtiden. I følge Reiman og Rollerhagen (2013) vil egen virkelighetspersepsjon styre oppfattelsen av hva som er sikkert. Videre diskusjon mellom to parter vil være lite interessant så lenge ikke denne forståelsen er lik. I følge Pidgeon (1998) er derfor ikke sikkerhet nødvendigvis målbart ut fra objektive kriterier, men heller et resultat av stadige forhandlinger mellom medlemmene i kulturen om hva som skal oppfattes som farlig. Slikt sett blir risiko og sikkerhet uløselig knyttet til organisasjonskulturen.

Et annet aspekt av sikkerhet, er årsaksforklaringen på hvorfor det går galt, og følgelig hva man skal jobbe med for å unngå at det går galt. I følge Antonsen (2009 jf. Hale og Hovden 1998), har synet på dette endret seg i takt med samfunnsutviklingen og trender i organisasjonstenkningen, mens Reason (2013) og Pidgeon (1998) ser det mer slik at organisasjonen gjennom formelle og uformelle trekk forklarer årsaker til ulykker og treffer tiltak mot ulykker, og at disse prosessene kan samles under noen paraplybegreper.

Ingeniørmodellen/ perspektivet tar utgangspunkt i at menneskets mulighet for å gjøre feil minimeres gjennom riktig utforming av rammefaktorene menneskene jobber under (menneske- maskin- miljø). Feil tilskrives et sviktende samspill mellom disse faktorene (Antonsen 2009, Reason 2013). Pidgeon (1998) peker på at en slik tilnærming ikke tar hensyn til kompleksiteten ved at feil oppstår.

Personmodellen/ perspektivet representerer den mest brukte tilnæringsmåten til sikkerhet i dag. Utgangspunktet er at mennesker kan velge mellom en sikker og en usikker



handling. Årsaken til feil, og dermed ulykker, tilskrives mentale tilstander, manglende kunnskaper og ferdigheter. Ulykkesreducerende tiltak er blant annet trening og seleksjon. (Reason 2013, Dekker 2007, Pidgeon 1998, Antonsen 2009) Perspektivet vanskeliggjør analyser av større ulykker med komplekse årsakssammenhenger (Reason 2013)

Organisasjonsmodellen/ perspektivet har sitt opphav i tanken om at formelle og organisatoriske faktorer kan påvirke sikkerhet i organisasjoner (Antonsen 2009) I tillegg vektlegger den de uformelle organisatoriske betingelsene for sikkerhet, altså sikkerhetskultur (Reason 2013, Pidgeon 1998) Dette tillater at organisasjonssikkerhet kan analyseres i et langt videre perspektiv, og forklare komplekse årsakssammenhenger. (Reimann og Rollerhagen 2013, Reason 2013). Dekker (2007) understreker allikevel at man ikke snakker om menneske *eller* system, men heller mennesket *i* systemet. Et slikt perspektiv gjør at man ikke ser på menneskelige feilhandlinger som årsak til uhell og ulykker, men som en konsekvens eller et symptom på at systemet ikke fungerer. Ulykkesreduksjon skjer blant annet gjennom å systematisk innhente og spre informasjon for å kartlegge både aktive, men særlig latente forhold, som sammen kan føre til en ulykke.

Reason (2013:195) sier at en sikkerhetskultur er det samme som rapporteringskultur, en læringskultur, en rettferdig kultur og en fleksibel kultur som ved å virke sammen danner en informert kultur. Reason (2013) mener at motivasjonen i en slik informert kultur er å ikke glemme å være redd for at noe kan gå galt. Denne redselen er motoren som driver, og blir drevet av, strukturer og prosesser som samler inn og analyserer sikkerhetskritisk informasjon og sprer denne informasjonen ut igjen i organisasjonen (Reason 1998:294).

### 3.2.1 Trekk ved en rapporteringskultur

En rapporteringskultur har lave barrierer for rapportering, hvilket inkluderer tilrettelagte fysiske forhold (struktur) og god rapportbehandling (prosess). I Norge er det slik at Arbeidsmiljøloven i § 2-4 beskriver arbeidstakers *rett* til å varsle og videre i § 2-5 omtaler det uttrykkelige juridiske vern personer som varsler om farlige forhold i virksomheten har. I Norge er altså ansattes juridiske ryggdekning god for å rapportere. Problemet er imidlertid ofte at *Human reactions to making mistakes take various forms, but frank confession does not usually come high on the list.* (Reason 2013:196) Derfor er det viktig at organisasjonsmedlemmene har riktig motivasjon (kultur) for å rapportere. Organisasjonsmedlemmene må ideelt sett være overbevist om at man rapporterer for at alle

organisasjonsmedlemmene skal få mest mulig helhetlig informasjon om potensielt farlige forhold i virksomheten, slik at beslutninger kan fattes på riktig grunnlag. Dette innebærer at også tilsynelatende ubetydelige avvik skal rapporteres for å danne et større bilde (Kongsvik et al 2010), og at ingen avviksrapport er *riktig* eller *feil* (Dekker 2007). Rapportering blir en løsning for å hindre at forutsetningene for en ulykke oppstår, heller enn å informere om at skaden har skjedd (Reason 2013, Clarke 2000).

Videre er det ideelt at rapporteringen er anonym- det er informasjon som kan bidra til at liknende hendelser ikke skjer igjen som er interessant, ikke personen bak. (Reason 2013, Dekker 2007) Ulempen med anonymitet er at det reduserer mulighetene for utdypende informasjon. Hvis ikke anonymitet kan oppnås, må de som rapporterer i det minste være overbevist om at rapporten behandles konfidensielt av noen med organisatorisk avstand fra den som rapporterer. En rapporteringsbarriere er at det tar tid å rapportere. Dette krever enkle rapporteringsskjemaer og rutiner, med ukompliserte spørsmål. En annen rapporteringsbarriere er spørsmålet om *hva* som skal rapporteres. Ofte er kravene at alt unormalt skal rapporteres, men dette kan bli for vagt hvis ikke normaltstand er definert først, for eksempel i form av rutinebeskrivelser eller tilsvarende (Dekker 2007). Svaret på hva som skal rapporteres blir da ofte erfaring, men dette kan også være upresist i det det hviler på den enkeltes virkelighetspersepsjon og risikooppfattelse (det har gått bra før). Dette kan føre til underrapportering.

Tilbakemeldinger på rapporteringen er svært viktig, både for den som rapporterer og for de øvrige organisasjonsmedlemmene. En følelse av at «rapporten blir borte» oppmuntrer ikke til videre rapportering, ettersom det er vanskelig å se nytteverdien. Nyttverdien må resultere i opplevd forandring for dem som rapporterer (Dekker 2007). Dessuten er rapporteringen relevant for de øvrige organisasjonsmedlemmenes forståelse av den gjeldende sikkerhetssituasjonen i firmaet (Reason 2013). Engasjement fra ledelsen eller den som mottar rapporten eller, er avgjørende for om det rapporteres eller ikke. (Clarke 2000)

Det vil derfor i mine empiriske undersøkelser være interessant hvordan uhell og ulykker rapporteres, hvordan rapportene behandles og hvordan de ansatte opplever rapporteringsprosessen (se vedlegg 1, intervjuguide og operasjonaliseringsmatrise).

### 3.2.2 Trekk ved en rettferdig kultur

Tillit, i betydningen av en overbevisning om viktigheten av aktiv og oppriktig deltakelse fra alle parter basert på målet, er et nøkkelord i utviklingen av en rettferdig kultur og dermed også i en sikkerhetskultur (Burns mfl. 2006, Clarke 2000, Kirkhaug 2013). Denne tilliten handler på den ene siden om en overbevisning om at hverken en selv eller kollegene blir utsatt for represalier ved rapportering av avvik, men også at det ikke godtas at enkeltansatte setter personlig sikkerhet eller organisasjonssikkerheten på spill. Den forutsetter dessuten at de ansatte i organisasjonen holdes ansvarlige for sine handlinger. Dette må ikke forveksles med strafferettslig ansvar som hverken bidrar til å forebygge ulykker (Fougner 2013), men kan være direkte kontraproduktivt i arbeidet med en sikker organisasjon (Dekker 2007). Men selv om organisasjonsmedlemmene ikke er strafferettslig ansvarlige, er de i en rettferdig kultur ansvarlige for å bidra med læring og forbedring. Å hevde at ansatte er ansvarlige, uten en slik ansvarliggjøring, er demotiverende. Det kan også føre til at ansatte skylder alt på systemet og fraskriver seg alt personlig ansvar. Resultatet kan bli at ingen problem til slutt blir sett på som sikkerhetskritiske, og den kontinuerlige diskusjonen om hva som er risiko og hvordan organisasjonen skal forholde seg til den kan opphøre. (Dekker 2007, Pidgeon 1998)

I en organisasjonskultur finnes det som resultat av den interne integrasjonsprosessen oppfatninger om hvor grensen går mellom akseptable og uakseptable handlinger, og hva som skal være den kulturelle «straffen» for å gå over streken (Schein 2010). I mange tilfeller har organisasjoner også retningslinjer eller praksis som sier noe om hva som ikke aksepteres og hvordan det reageres på dette. Hvis det reageres mot en ansatt ut fra retningslinjer som ikke springer ut fra de grunnleggendeantakelsene i kulturen, vil ikke dette oppleves rettferdig av organisasjonens medlemmer, og det vil påvirke tilliten i organisasjonen. I en rettferdig kultur avspeiles denne interne integrasjonen i organisasjonens struktur og prosesser, som igjen virker tilbake på integrasjonsprosessen. Dette fører til en enighet om hvilke feil som skal straffes hvordan, og forsterker rammene for riktig og galt i organisasjonen. Så lenge det er sammenheng i struktur, kultur og prosesser om hvilke feil som skal straffes, og de faktisk blir straffet, vil det oppleves som riktig av organisasjonen og forsterke rammene for riktig og galt i organisasjonen (Dekker 2007, Reason 2013).

I møte med informanter vil jeg derfor undersøke om det er en delt oppfatning av hva det vil si å gå for langt, om det er samsvar mellom det kulturelle og formelle nivået, og hvordan opplevelsene av tillit er (se vedlegg 1, intervjuguide og operasjonaliseringsmatrise).

### 3.2.3 Trekk ved en læringskultur

Jacobsen og Thorsvik (2011:319) definerer læring som en prosess der *mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen*, og man kan gjerne legg til motivasjon for, holdning og evne til å tilegne seg nye kunnskaper og ferdigheter og bevisst endre atferd med bakgrunn i dette. Type motivasjon, og typer belønning knyttet til denne kan styre både hva som læres, og hvor varig atferdsendringen blir (Woolfolk 2010). Like viktig som selve innholdet i læringen er det for organisasjoner å innse behovet for læring og evaluere om metodene for læring er gode nok (Pidgeon 1998). Dette gjelder særlig hvis man skal oppnå det Jacobsen og Thorsvik kaller *dobbelkretslæring* (2011:325), og unngå det Reason (2013:193, Woolfolk 2007:296) kaller *learned helplessness* eller *anxiety avoidance*.

En lærende organisasjon vil aktivt monitorere operasjoner, analysere hendelser, gi og etterspørre tilbakemeldinger og om nødvendig endre praksis (Reason 2013, Pidgeon 1998, Nordhaug 2004) Reason mener at en læringskultur er den letteste kulturen å legge til rette for i form av strukturer og prosesser, men den vanskeligste å få til å virke. Studier av vegtransporten tyder på at *kjøreatferd* (bevisst valg av fart, oppmerksomhet, forholdet til andre osv.) til profesjonelle sjåførere ikke nødvendigvis blir bedre og sikrere med økende kjøreefaring. Dette kan settes i sammenheng med manglende individuelle og organisatoriske læringsprosesser i organisasjonen (Öz mfl. 2013 jf Elander m.fl 1993).

Det som må undersøkes i møte med informanter, er hvilke strukturer, prosesser og klimatiske uttrykk som kan si noe om i hvilken grad organisasjonen er opptatt av læring og hvordan de gjør det (se vedlegg 1, intervjuguide og operasjonaliseringsmatrise).

### 3.2.4 Trekk ved en fleksibel kultur

I en moderne organisasjon er antallet potensielle systemfeil er så stort, at ett menneske ikke kan ha oversikt over dette alene. En fleksibel kultur må skapes gjennom at flest mulig av organisasjonens medlemmer kommer sammen i sosial interaksjon, og setter sammen informasjon til et større bilde, diskutere tolkninger og kommer frem til en felles forståelse av hendelser, praksis og risiko på arbeidsplassen (Zohar mfl. 2013, Pidgeon 1998, Reason 2013). Lai kaller dette *læring gjennom diskusjon og dialog* (2010:158). En slik organisasjon kan effektivt tilpasse seg endrede krav i omgivelsene ved å ta i bruk uformelle strukturer og prosesser for å løse oppgavene og slikt sett *are filling gaps in formal operational procedures*

(Pidgeon 2000:207). Den sosiale interaksjonen utviklingen av en slik fleksibel kultur krever, forutsetter normalt sett at organisasjonen deler av tiden er sentralisert (Reason 2013). I deler av vegtransportsektoren er det i varierende grad stor fysisk avstand både mellom ledelse og ansatte, og mellom ansatte, og dette antas å påvirke dannelsen av dette sikkerhetsklimaet og dermed også grunnlaget for en fleksibel kultur. Imidlertid mener Zohar (et al 2013:18) at det til tross for manglende sentralisering kan skapes et sikkerhetsklima i en organisasjon, hvis lederen er villig til å finne og bruke andre måter enn ansikt- til- ansikt kommunikasjon. En viktig del av denne kommunikasjonen bør handle om organisasjonens mål, og strategier for å nå målene, siden dette [...] *er sterke signaler til den enkelte ansatte om hva man skal fokusere på.* (Jacobsen og Thorsvik 2011:287) Dette fokuset vil gjøre at organisasjonsmedlemmene leter etter og selekterer informasjon som er relevant for stadig å forbedre strategien for måloppnåelse, og ideelt sett er bedre rustet til å selvstendig treffe beslutninger som gagnar organisasjonen. I organisasjoner som ikke kommuniserer klare mål og strategier, blir informasjonsinnhentingene mindre forutsigbar, og organisasjonsmedlemmenes beslutninger blir vanskeligere å forutse.

Reason (2013) vektlegger at i en sikkerhetskultur må *sikkerhet* være et mål i seg selv, og ideelt sett være det høyest prioriterte målet, både formelt, men også organisasjonskulturelt. I følge Njå (mfl. 2015) er det dessuten viktig at trafikksikkerhetsmål integreres med organisasjonens øvrige virksomhetsmål. Reason (1998) peker på at brudd på bestemmelser og rutiner er vanligst når de grunnleggende antakelsene i organisasjonskulturen i prosessen med det Schein (2010) kaller ekstern tilpasning og intern integrasjon, prioriterer produksjonsmål høyere enn arbeid med sikkerhet.

I følge Woolfolk (2007) motiverer i tillegg mål mennesker til å redusere avstanden mellom der de er og der de skal være; de forbedrer prestasjoner fordi de styrer oppmerksomhet mot den oppgaven som skal løses, de mobiliserer innsats, de øker utholdenhet og konsentrasjon og fremmer utviklingen av læringsstrategier når gamle strategier kommer til kort. Organisasjonens evne til å formulere, prioritere og kommunisere mål om sikkerhet, antas derfor å være svært viktig.

Jeg vil i studien derfor undersøke hvorvidt firmaene har mål for sikkerhetsarbeidet, i hvordan og i hvilken grad det legges til rette for sosial interaksjon, ettersom dette kan si noe om kulturens fleksibilitet (se vedlegg 1, intervjuguide og operasjonaliseringsmatrise).

### 3.3 Hva er hva er sammenhengen mellom sikkerhetskultur og sikkerhetsklime?

I følge Schein (2010) dannes organisasjonsklime parallelt med dannelsen av organisasjonen. Over tid danner dette organisasjonsklime grunnlaget for dannelsen av organisasjonskulturen, og klime blir værende som en kulturell artefakt. Guldenmund (2000:221) sier at *organisasjonskulturen uttrykker seg selv gjennom organisasjonsklime*.

Sikkerhetsklime kan forstås som persepsjoner om sikkerhet og sikkerhetsarbeid (Strahan mfl. 2008), manifestasjoner av sikkerhetskultur (Næverstad og Bjørnskau 2014:3) eller et *empirisk, tidsavgrenset uttrykk for sikkerhetskulturen* (Bjørnskau og Longva 2009:9). Studier har vist at sikkerhetsklime kan påvirke sikkerhetsresultatene (Varonen og Mattila 2000; Öz mfl. 2013, jf. Zohar 2010, Östrom mfl. 1993).

I denne studien blir sikkerhetskultur forstått som hvordan strukturer, prosesser og kulturer i en organisasjon sammen skaper forutsetninger for en informert kultur. Videre forstås sikkerhetsklime som et uttrykk for sikkerhetskultur, gjennom kulturelle artefakter eller organisasjonsmedlemmenes egen virkelighetsbeskrivelser.

I rammene for denne oppgaven kan en ikke få med et helhetlig bilde av en organisasjons sikkerhetskultur. Det kan allikevel tenkes at valgt metode gir funn som kan si noe om et dypere nivå enn sikkerhetsklime. For å kunne drøfte videre og gi større rom for å se sammenhenger, mener jeg det er grunn til å ta med en forståelse av begge begrepene.

## 4 Metode

Problemstillingen for denne studien handler om beskrivelser av en virkelighet som skal ses i forhold til teori om denne virkeligheten. I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for hvordan denne problemstillingen har styrt valg av metode, fordeler og ulemper ved valgt metode, undersøkelsens gyldighet og forskningsetiske betraktninger.

### 4.1 Forskningsdesign

I følge Jacobsen (2015:31) er spørsmålet *hvorvidt empiri bør samles inn med tall eller ord*. Hva man ønsker å finne ut styrer hvordan man skal finne det ut. I mitt tilfelle skal jeg altså kunne si noe om sikkerhetskulturen i tre firmaer. Selv om sikkerhetsklima kan tenkes målt med kvantitativ metode, og selv om sikkerhetsklima *kan* være en indikator på organisasjonens sikkerhet, sier den lite om sikkerhetskultur. Pidgeon (2000) stiller seg spørsmålet om man i det hele tatt kan si noe om sikkerhetskultur med kvantitative verktøy, eller som Guldenmund (2007:726) sier *We maybe have an answer to the what?- question, but we certainly do not know why*. For å nå kulturens dypere nivåer bør det derfor brukes metoder som observasjon og intervju (Guldenmund 2010). I følge Jacobsen (2015) egner et åpent individuelt intervju seg når få enheter undersøkes, når vi er interessert i hva den enkelte sier om et fenomen, og hvordan den enkelte tolker fenomenet som undersøkes. Bang sier at [...] *halvstrukturerte intervjuer med åpne svaralternativer [...] egner seg godt for studiet av oppfatninger, holdninger og motiver, og når man ønsker å finne ut hvordan mennesker konseptualiserer eller hva slags terminologi de bruker*. (Bang 2011:180). Ulemper med intervjuet som metode, er i følge Bang (2011), problemer i forhold til representativt utvalg, begrensninger i generalisering, intervjuerens påvirkning på informanten og informantens «utvalg» av informasjon hvis denne begynner å «skjønne tegningen» og svare slik han/ hun tror det ønskes. På den andre siden er fordelen at intervjuobjektet kan bruke sitt eget språk, ord og begrepsapparat (som er viktig når det gjelder undersøkelser av organisasjonskultur), det er mulig å stoppe opp og utdype interessante svar, og uklarheter hos begge parter kan avklares raskt. Schein (2010) understreker at om man skal studere en organisasjonskultur (de grunnleggende antakelsene) er dette noe som krever svært lang tid og flere metoder. Ideelt sett altså kombinert både kvantitativ- og kvalitativ metode. Dette tillater dessverre ikke rammefaktorene, og i valget mellom metode, er den kvalitative- valgt,

både fordi sannsynligvis gir det mest effektive innblikket i sikkerhetskulturen, men også fordi den kan tenkes å gi noen indikatorer for sikkerhetskultur som kan brukes i en senere kvantitativ undersøkelse.

Den valgte kvalitative metode forankret i en fortolkningsbasert, fenomenologisk og hermeneutisk forståelse. Utgangspunktet er at lovmessighet ikke kan fastslås, siden det forskes på levende mennesker i et foranderlig samfunn i stadig gjensidig påvirkning og endring. Ettersom disse menneskene har forskjellige oppfatninger av hvordan ting henger sammen, kan man ikke si at det er én virkelighet som er «riktig», men flere forskjellige måter å oppfatte samfunnet på. Dette vil si at forskeren må være nær forskningsobjektet og sette seg inn i hvordan denne forstår og tolker virkeligheten (Jacobsen 2015, Postholm 2010).

#### 4.2 Utvalg av informanter

For å kunne si noe om sikkerhetskulturen i en organisasjon, var jeg avhengig av å snakke med flere respondenter i samme firma. For å kunne si noe om trekk ved studien, måtte jeg snakke med flere firmaer. I utvalget forsøkte jeg å ha minst mulig variasjon på følgende: antallet ansatte, antallet kjøretøyer, økonomiske forhold og operasjonsområde. Jeg tilstrebet imidlertid variasjon innenfor: firmaets alder, geografisk tilhørighet og operasjonenes karakter (farlig gods, stykkgoods, temperaturregulert gods osv.) Bakgrunnen for dette var å redusere mulige årsaksforklaringer til funn, og lettere kunne sammenlikne funn, selv om dette fratar meg noen analytiske dimensjoner. I utgangspunktet brukte jeg offentlig tilgjengelig informasjon, men også kjennskap til firmaer, hvorpå jeg ringte daglig leder eller tilsvarende i firmaet og presenterte prosjektet. Jeg ringte totalt 12 firmaer som passet med mine krav. Firmaer som viste interesse, mottok en e-post (vedlegg 2), med ytterligere informasjon om prosjektet. Jeg sendte ut 7 slike e-poster, og fikk etter hvert svar på 3 av disse med villighet om å delta. For å foregripe begivenhetene litt, må det nevnes at dette i seg selv er et funn. I utgangspunktet skulle jeg ønsket å snakke med firmaene som ikke ville delta. På den andre siden; firmaene som sa seg villig til å delta kommuniserte allerede her mye om sitt arbeid med- og interesse for sikkerhet.

Jeg ba om å få snakke med tre informanter i hvert firma; en fra ledelse og to sjåførertotalt ni informanter. Respondentene ble plukket ut av ledelsen i det respektive firma. Jeg hadde en følelse av at disse respondentene ikke ble plukket ut helt tilfeldig, de var stort sett



snakket med erfarne sjåførere, ofte med tillitsverv. Ideelt sett skulle jeg valgt ut respondentene selv, men når skulle intervju organisasjonsmedlemmer på jobb *om* jobb, og ikke som privatpersoner, måtte jeg godta at dette utvalget var utenfor kontroll.

### 4.3 Gjennomføring av intervju

Med bakgrunn i min teoretiske redegjørelse, laget jeg en operasjonaliseringsmatrise. Matrisen viser hvordan jeg i denne oppgaven forstår bestanddelene i en sikkerhetskultur, hvilke kjennetegn de har og hvordan det styrer min tolkning av respondentenes svar i den senere analysen. Basert på denne operasjonaliseringsmatrisen, laget en intervjuguide egnet til å belyse teorien ved å intervju en representant fra ledelsen og to sjåførere i hvert firma. Spørsmålene ble kategorisert i temaene; bakgrunnsspørsmål/ helhetlig kultur, fleksibel kultur, lærende kultur, rapporteringskultur og rettferdig kultur. Det ble laget ett sett med spørsmål til ledere, og ett sett med spørsmål til sjåførene basert på disse temaene. Utvalget av spørsmål tok først å fremst sikte på å få frem hvordan respondentene *oppfattet og handlet* i sin hverdag, basert på en oppfatning av at *perceptions reflect attitude* (Guldenmund 2007:726), men også hvordan kulturen kommer til uttrykk gjennom strukturer og prosesser (Reason 2013, Strahan 2008, Schein 2010). Intervjuguiden og operasjonaliseringsmatrisen er vedlegg 1.

I forkant av intervjuene fikk ledelsen i hvert firma fått tilsendt en e-post med informasjon om prosjektet (vedlegg 2), inkludert informasjon om at prosjektet er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD, vedlegg 3). Ledelsen ble også oppfordret til å gjøre informantene kjent med innholdet i e-posten. I forkant av intervjuet, startet jeg med å spørre om informantene var kjent med innholdet i e-posten, og gjentok hovedinnholdet; at dette er en undersøkelse om sikkerhetskulturen i vedkommende sin organisasjon, hvordan dataene skulle bli brukt og at de var sikret en anonym og konfidensiell behandling. Jeg understreket muligheten de hadde til når som helst å trekke seg, uten å måtte oppgi grunn. Jeg spurte også om det var greit at jeg tok opp intervjuet på diktafon. Tillit i en slik intervjusituasjon er viktig, blant annet for å få ærlige og oppriktige svar, skape dialog og få en god kjemi. Jeg presenterte derfor meg selv, ikke bare som student, men også med at jeg er utdannet trafikklærer for tunge kjøretøyer, og at jeg har en viss egenerfaring fra fagfeltet som ble undersøkt. Jeg var veldig opptatt av at informantene skulle vite hvem

jeg var, og min faglige bakgrunn, slik at spørsmål rundt dette kunne bli avklart med en gang, og slik at ingen av informantene i ettertid skulle mistenke meg for å ha en skjult agenda.

Jeg innledet intervjuet med å gjenta at det skulle handle om sikkerhetskultur, men utelot bevisst å si noe om forståelsen av begrepet ettersom det var den jeg ville ha fram (Jacobsen 2015). Jeg ønsket altså å finne ut både hva organisasjonen *har* men også nærme meg hva den *er*. Formuleringene i spørsmålene spenner derfor fra å være i noen grad abstrakte til svært konkrete. Det kan argumenteres for at man med valg av konkrete spørsmål like gjerne kunne valgt en kvantitativ metode, men det sentrale er ikke selve svaret *begrunnelse* for svaret, som kan være vanskelig å få frem med en kvantitativ undersøkelse.

Det kan videre diskuteres om det at jeg har formulert så klare spørsmål, gjør intervjusituasjonen så lukket at jeg ikke vil få fram den relevante informasjonen. Allikevel mener jeg spørsmålene er åpne nok til at de gir rom for den enkelte respondent å komme med sine betraktninger. I tillegg var jeg avhengig av å ha noen «knagger» å henge svarene på, hvis jeg skulle ha mulighet til å sammenholde funnene med teorien. Jeg brukte imidlertid også de overordnede temaene som slike knagger: I intervjusituasjonen gjorde jeg det som et ledd i å opprettholde en god dialog og flyt i samtalen- hvis respondenten ved å svare på ett spørsmål svarte på flere, stilte jeg selvfølgelig ikke spørsmål om svar jeg tidligere hadde fått. I analysearbeidet ble temaene brukt tilsvarende, til å sortere svar i riktig kategori, som en følge av en relativt fri dialog i intervjusituasjonen.

Min erfaring er at yrkessjåfører ikke er en homogen gruppe. Allikevel er det slik at arbeidshverdagen til en yrkessjåfør ikke nødvendigvis krever en akademisk, abstrakt tilnærming til problemer, men heller en pragmatisk tilnærming. Dette kan ha sin årsak i erfaringslæring og ses i sammenheng med autonomisk arbeidsutførelse (Zohar et al. 2013). I møte med denne yrkesgruppen er det derfor viktig å ikke tolke forskjellene i kommunikasjon som et uttrykk for manglende kompetanse eller refleksjon. Mye av min jobb ble å kommunisere på et forståelig språk, og tolke dette etterpå. Mine spørsmål var akademisk formulert, og måtte omformuleres fortløpende i intervjusituasjonen for ikke å hindre gode svar gjennom mistilpasset kommunikasjon fra min side, og for ikke å ødelegge kjemien ved å distansere meg fra intervjuobjektet.

Det største praktiske problemet var gjennomføringen av intervjuene. Respondentene var på jobb, og jeg var avhengig av å bruke noe av arbeidstiden til å gjennomføre et intervju. Da jeg snakket med ledelsen i de respektive firmaene, fikk jeg inntrykk av at alt over et

kvarters varighet på et intervju var for lenge. De gjennomførte intervjuene tok om lag en time, og krevde derfor litt tilpasninger og fleksibilitet fra begge hold. Intervjuene med sjåførene ble følgelig gjennomført per håndfri telefon mens de kjørte. Dette var i og for seg en etisk avveining fra min side om hvorvidt det var riktig, men ettersom det er tillatt etter gjeldende lover og regler og firmaenes retningslinjer på området, valgte jeg å gjennomføre det. En fordel med denne måten må jo kunne sies at sjåførene har rammefaktorer for i aller høyeste grad å være kognitivt til stede i temaet som diskuteres.

En vesentlig ulempe med å bruke telefon, er at det gir begrenset informasjon ettersom bare ett sansesapparat er i bruk. Jeg gikk altså glipp av synsinntrykk av kulturelle artefakter og kroppsspråk. Dette kan i noen grad kompenseres for i form av stemmebruk hos respondenten. I denne situasjonen satt imidlertid jeg på mitt kontor, og respondenten satt på et annet kontor eller i en lastebilhytte en eller annen plass i landet, i noen tilfeller flere hundre mil unna, i 80 km/t på norske veier mellom fjord og fjell- med de konsekvenser det har for dekning og støy. Stemmebruken gav lite informasjon ettersom både jeg og respondenten til tider måtte snakke med utestemme.

#### 4.4 Analyse

I transkriberingen var derfor diktafonen et godt verktøy. Jeg har brukt mye tid på å spole frem og tilbake for å finne ut hva som egentlig ble sagt, basert på det som ble påpekt i foregående avsnitt. Svært lite har ikke kunnet bli transkribert, men utsagn eller ord jeg ikke har klart å tyde har blitt utelatt (Jacobsen 2015:245).

Firmaene hadde tidligere fått de poetiske navnene A, B eller C. I transkriberingen og den videre analysen ble det gjort slik at informantene som var representant for ledelsen i firmaet hadde et ett-tall knyttet til firmanavnet, slik at disse ble: A1, B1, C1. I tillegg knyttet jeg ledelsesfunksjon til navnet, slik at det ble lettere å skille, for eksempel *Daglig leder A1*. For sjåførenes vedkommende ble de enten betegnet med tallet to eller tre, knyttet til firmaet. I tillegg betegnet jeg disse med *sjåfører*, slik: *Sjåfører B2*.

Jeg transkriberte alle svar inn i denne operasjonaliseringsmatrisen (vedlegg 1), så nøyaktig som mulig, og brukte en slik matrise per firma. Ikke planlagte oppfølgingsspørsmål eller tilleggsinformasjon fra sjåførene ble sortert på riktig spørsmål eller riktig tema. Dette gav meg en oversikt over hva ledelsen og sjåførene i samme firma hadde svart på samme

spørsmål, likelydende spørsmål eller samme tema, slik at de lettere kunne sammenliknes i den videre analysen (Postholm 2010, Jacobsen 2015). Deretter ble trekkene fra de forskjellige sub-kulturene i sikkerhetskulturen beskrevet i teorikapittelet brukt som en referanse, og informantenes svar brukt til å drøfte, bekrefte eller avkrefte hvorvidt det enkelte firma hadde trekk fra disse sub-kulturene, altså i hvilken grad virkeligheten i firmaene samsvarte med teorien (Jacobsen 2015) I problemstillingen og følgelig analysen lå det altså ingen intensjon om å si noe om gode, dårlige, hensiktsmessige eller tilpassede kulturer, men derimot å beskrive grad av samsvar. På de områdene det ikke var samsvar, ble det forsøkt å finne forklaringer på hvorfor. For hvert firma ble det avslutningsvis trukket frem hovedfunn. Som en avslutning av analysen ble hovedfunnene for alle firmaene sammenliknet, og fellesnevner og forskjeller ble forsøkt forklart.

#### 4.5 Gyldighet

For å kunne trekke enda klarere og utvetydige konklusjoner om en organisasjons sikkerhetskultur, har jeg tidligere nevnt at flere metoder må tas i bruk. Empirien jeg her har innhentet var ment å skulle bringe klarhet i hva den enkelte informant beskriver av organisasjonens sikkerhetsarbeid, og må kunne kalles et sikkerhetsklimatisk uttrykk. Det handler altså om den enkeltes virkelighetspersepsjon. Jeg oppfattet stort sett svarene fra respondentene som ærlige, ettersom de har svar som ikke nødvendigvis vil oppfattes positivt. Man kan jo selvfølgelig tenke seg at dette er en bevisst strategi fra respondentene for å sverte organisasjonen, men sett i sammenheng med de øvrige svarene, er det ingenting som tyder på det. Den enkeltes subjektive oppfatning av et fenomen er slikt sett gyldig (Jacobsen 2015). Det var også interessant å se i hvilken grad det var samsvar mellom de enkelte respondentenes svar, uten at de kjente til hva de andre hadde svart, for å danne et helhetsbilde. Dette helhetsbildet baserer seg på tre subjektive meninger om komplekse sammenhenger uttalt fra tre personer på forskjellig tid og sted, som settes sammen til en sammenheng, allerede her gjør jeg en tolkning av materialet

Spørsmålet er imidlertid hvorvidt jeg med bakgrunn i denne metoden kan noe sikkert om firmaets sikkerhetskultur: Det er mer tvilsomt, og derfor må jeg være forsiktig med bastante konklusjoner om hvordan virkeligheten i den enkelte firma er, men heller fokusere på hvordan den oppfattes som et sikkerhetsklimatisk uttrykk. Dette gjelder spesielt spørsmål

som handler om kulturens dypere nivåer, som ligger implisitt i spørsmålene. Det er en viss fare for at spørsmålene mine kan oppfattes som ledende, og at det virker opplagt hva som er «riktig» svar. Jeg spør for eksempel informantene om de mener egen organisasjon har en sikkerhetskultur. Det er kanskje opplagt at riktig svar på dette som representant for firmaet er «ja»? Allikevel er svaret «ja» eller «nei» her mindre interessant. Det jeg egentlig er ute etter, kommer i begrunnelsen for svaret, og kan fortelle meg noe om hvordan organisasjonen ser på sikkerhetsarbeid og om forståelsen av sikkerhetskultur er lik i firmaet. Når en respondent svarer at *jeg har i alle fall en sikkerhetskultur*, kan dette fortelle noe om organisasjonen. Imidlertid er en del av spørsmålene konkrete, som: *Hvordan rapporteres avvik i deres firma?* Formålet med dette spørsmålet er to-delt: For det første er det interessant hvordan selve rapporteringsprosessen foregår, for det andre er det interessant å se hvorvidt dette er kjent av *alle* i organisasjonen. Hvis det ikke er samsvar her fra informantenes side, kan jeg si at denne informasjonen ikke er delt på en måte en fungerende rapporteringskultur forutsetter, selv om jeg har få respondenter, og dermed kunne si at det er gyldig.

#### 4.6 Overførbarhet

I følge Cooper (2000) er svakheten til mange sikkerhetsklimastudier at de generaliserer dataene, og påberoper seg at funnene gjelder alle steder. Cooper understreker at slike undersøkelser gjelder kun på ett fysisk sted, fordi de spurte organisasjonsmedlemmene kun kan svare på hvordan de oppfatter sikkerhetsklimaet der de er, og ikke generelt. Dette vil også gjelde i min undersøkelse, i den grad jeg klarer å si noe om eksisterende sikkerhetskultur, er det i beste fall en sannhet om sikkerhetskultur i vegtransport som gjelder i akkurat dette firmaet. Det som i noen grad kan være overførbart, er trekk eller funn som er tilnærmelsesvis like på tvers av organisasjonene. Overførbarheten består da i at trekkene kan tenkes å gjelde flere organisasjoner med tilsvarende karakteristikk. Det mest interessante med funn på tvers av organisasjonene, mener jeg allikevel vil være som et utgangspunkt for videre forskning: nærmere kvalitative undersøkelser om ett bestemt fenomen på flere respondenter eller flere organisasjoner, eller som *indikatorer* til bruk i kvantitative undersøkelser med flere respondenter.

## 4.7 Pålitelighet

Intervjuene ble som tidligere nevnt gjennomført på telefon. Representantene fra ledelsen ble intervjuet på sitt eget kontor, og sjåførene ble intervjuet i lastebilhytta. *Intervjueffekten* (Jacobsen 2015:173) var i så måte bare min stemme gjennom telefonen. *Konteksteffekten* var derfor heller ikke preget av at informantene var på et nytt eller fremmed sted, men derimot befant seg i et vant miljø. Ulempen med dette var selvfølgelig distraksjoner- både på kontorene i form av telefoner som ringer og ansatte som har spørsmål, og i kjøretøyene i form av trafikale hendelser som heldigvis ble prioritert foran mine spørsmål. Disse distraksjonene kan ha preget respondentenes frie refleksjonsprosess, omfanget og detaljrikdommen i svarene, og dermed grunnlaget for analysen.

## 4.8 Etikk

Det var en forutsetning ved innsamling av datamaterialet, at den enkelte respondent ikke skulle kunne identifiseres. I den forbindelse er det også riktig å anonymisere identifiserende informasjon om firmaene. Lastebilbransjen er imidlertid en snodig bransje. Hvis jeg hypotetisk sett forteller om *en hvit Volvo lastebil med blå skrift på skapet som kjører fisk på Nordmøre*, kan sannsynligvis de fleste langtransportsjåførere i Norge lett finne ut hvem det er, hvis de ikke allerede vet det. I mine undersøkelser var jeg interessert i antallet ansatte, antallet biler, type oppdrag og detaljer om sikkerhetsarbeidet. Dette er opplysninger jeg har vurdert til å *ikke* være identifiserende. Jeg har imidlertid bevisst har utelatt navnet på kunder (også store nasjonale selskaper), stedsnavn, ruter, geografisk tilhørighet og bilmerker, fordi at dette er opplysninger som, sett i sammenheng med det jeg var ute etter, kan være identifiserende. I tillegg er svarene avgitt på dialekt, oversatt til bokmål, hvilket vil si at jeg har fulgt normert rettskrivning og setningssyntaks. Dessverre fjerner dette noe meningsinnhold, nyanser og farger, men jeg valgte å gjøre dette både på grunn av identifisering og på grunn av økt lesbarhet.

Det jeg imidlertid ikke kan gjøre noe med, er identifiseringen *innad* i firmaene. Dette er på grunn av to forhold: få respondenter i samme firma, samt at ledelsen har plukket ut respondentene. I tillegg er det brukt karakteristikk både på ledelse og sjåførere som innad i firmaet gjør respondentene identifiserbare. Respondentene har generelt sett vist meg stor tillit i intervjusituasjonen, og jeg har oppfattet svarene som svært ærlige. Årsaken til at jeg

oppfatter det slik er at respondentene ofte sier ting som ikke nødvendigvis oppfattes som positivt om organisasjonen, sjåførere, ledelsen eller kolleger. I et sikkerhetskulturelt perspektiv er dette et uttrykk for et sunt sikkerhetsklima i seg selv (Schein 2010), men det tolkes ikke nødvendigvis slik. Allikevel er det slik at alle jeg har snakket med er innforstått med intervjusituasjonen, de har snakket med ledelsen, de er informert om rammene og bruken og tar ingen forbehold i svarene. Slik jeg ser det, må vi godta at sjåførene *kanskje* kan identifiseres innenfor egen organisasjon.

#### 4.9 Egen forskerrolle

Det er spennende å forske på eget fagområde, og det har både fordeler og ulemper. Dette knytter seg i stor grad til nærhet og distanse *If distance has certain arguable advantages, so does closeness, and both have their deficits* (Rosaldo 189:169) Min nærhet til fagområdet har jeg imidlertid om jeg vil eller ikke. Fordeler med dette kan være gode forutsetninger for å identifisere problemområder, finne gode spørsmål, kunne respondere raskt med oppfølgings spørsmål i en intervjusituasjon, oppdage feilinformasjon eller manglende sammenhenger og ikke minst skape en god dialog i intervjusituasjoner. Jeg opplevde i disse intervjuene med lastebilsjåførere at det var en fordel å ha kjørt lastebil selv. Det gjorde at jeg i noen grad kunne sette meg inn i informantens situasjon, forstå og bruke fagets sjargong, og dermed oppnå en viss grad av tillit. Den største fordelen er imidlertid, for mitt vedkommende, en glødende interesse for sammenhengene jeg her studerer. Å være oppriktig interessert i den du snakker med om det vedkommende snakker om, mener jeg er et godt utgangspunkt.

Noen ulemper kan det også være. Ettersom jeg er lærer innenfor fagområdet som studeres, har jeg sannsynligvis latt mer eller mindre ubevisste oppfatninger prege både utvalget av spørsmål, måten de ble stilt på og responsen på svarene. I tillegg kan dette også prege måten jeg analyserer på gjennom utvalg av empiri som støtter underliggende antakelser og holdninger jeg ikke selv er klar over.

Jeg var imidlertid bevisst på dette, både i måten jeg stilte spørsmålene på og hvordan jeg reagerte på svarene- blant annet hvilke oppfølgings spørsmål jeg stilte (Repstad 2007-71). Jeg spurte blant annet en respondent i en ledende posisjon om hvordan han oppfattet relevansen av etterutdanning for yrkessjåførere. Han svarte, vel vitende om at jeg var

trafikk lærer og sannsynligvis har en annen oppfatning enn han på spørsmålet; *Det er noe forbanna piss! Det er et statlig pengesluk!* Slike svar gjorde meg relativt trygg på at jeg hadde klart å bygge den tilliten som var nødvendig i intervjuene for å få ærlige svar.



## 5 Analyse: Resultat og drøfting

For å svare på problemstillingen for denne studien, vil informantenes beskrivelser av sikkerhetsarbeidet i det enkelte firma presenteres og drøftes opp mot det teoretiske bakteppet det er gjort rede for. Deretter drøftes det hvordan variasjon i funn mellom firmaene kan forklares. Rammene for studien gjør at de mest fremtredende funnene vektlegges. Rekkefølgen i presentasjonen av funn gjøres slik at leseren lettere skal forstå sammenhengene, og varierer derfor mellom firmaene.

### 5.1 Beskrivelse og drøfting av sikkerhetskulturen i firma A

Vi skal her se hvordan informantene i bedrift A beskriver sin egen hverdag, og sammenholde denne med teori vi tidligere har gjort rede for.

#### 5.1.1 Beskrives det trekk ved en læringskultur?

Uttrykk for evne og vilje til å lære, kan si noe om i hvilken grad vi har en læringskultur i firma A (Schein 2010:300, Reason 2013:193). I firma A er et læringsbehov identifisert gjennom at ledelsen har observert en forskjell i sikkerhetstenkningen mellom de som kjører tankbil (ADR) og de som kjører annen type transport i samme firma. I tilfellet firma A brukte de den teknologiske strukturen *fartssperre* for å endre atferd med formelle prosesser i form av regelverk (Schein 2010:284), slik dette sitatet viser

*Organisatorisk gjør vi det slik at vi innenfor HMS-tenkning har begynt å integrere samme regelverk på bulkbilene som på tankbilene. Et eksempel er fartstenking. Tankbilene våre har alltid hatt fartssperra<sup>5</sup> justert ned til 80 km/t. På slutten av nittitallet, justerte vi ned fartssperra på samtlige biler. Også på bulkbilene. Det var litt dårlig mottatt i begynnelsen, men etterhvert som sjåførene begynte å venne seg til det og forstod litt hvorfor vi gjorde det, så er det nå nesten slik at vi ikke trenger å justere fartssperra ned, for sjåførene overholder fartsgrensen allikevel. Så jeg opplever det at det har blitt litt endring i tenkemåten og i tankemønsteret til alle ansatte her hos oss. (Daglig leder A1)*

---

<sup>5</sup> Fartssperre; Innretning som hindrer fartsøkning ved hjelp av gasspedalen over 90 km/t. Lastebiler skal ha slik fartssperre ihht. Kjøretøyforskriftens §47-1, og i dette tilfellet ADR/ RID 9.2.5. På kjøretøy i firma A er farten ytterligere begrenset, slik at sjåføren ikke kan øke farten over 80 km/t.

Sjåfør A2 synes å bekrefte denne endringen i tankemønsteret, og mener at fartssperren i kombinasjon oppmerksomhet om problemet på møter, har resultert i en endret *kjørekultur*. Disse to sitatene sier noe om firma A sin læringskultur, og bekrefter at sikker handling kan føre til sikker tenkning (Reason 1998:294) følge Reason (2013:218) er implementeringsfasen av læringstiltak den vanskeligste, men eksempelet fra firma A kan tyde på at det ikke var tilfellet her? I første instans handlet ikke dette om kultur i det hele tatt, men skal vi tro driftsleder A1, så har altså denne forandringen i den teknologiske strukturen ført til en forandring i de kulturelle artefaktene (fartsnivået) men også på et dypere nivå. I følge Hopkis (2006) vil organisatorisk læring blant annet føre til motivasjon gjennom å klarlegge årsaken til hvorfor ting gjøres som de gjøres i organisasjonen. Og det er nettopp dette A1 peker på. Når de ansatte begynte å skjønne *hvorfor*, har dette resultert i en endret måte å tenke på.

Flåtestyring/ gps/ kjørecomputer kan brukes som rapporteringsverktøy (Reason 2013:199, Zohar mfl. 2012) I moderne lastebiler kan slike systemer gi tilbakemeldinger på i poeng eller prosentvis grad av økonomisk kjøring (bremsebruk, giring, drivstofforbruk etc.) I firma A bruker de imidlertid dette verktøyet til *læring*, gjennom en konkurranse mellom sjåførene om høyest mulig poengsum. I følge daglig leder A1, ser de fordeler av systemet i form av læring mellom sjåførene, ettersom de som ikke kjører tank konkurrerer med de som kjører tank og har høyeste poengsummer. Han kaller det en vinn-vinn situasjon, fordi han mener man skal være like defensiv uansett hvilken last man kjører.

Men hvorfor er det en forskjell i sikkerhetstenkningen mellom de som kjører tank og de som kjører annen type transport? I firma A er det slik nyansatte må kjøre ettpar år på annen transport, før ledelsen setter dem i en tankbil. Det kan blant annet fortelle at i firma A er det ikke godt nok at en sjåfør har den formelle kompetansen i orden. Vedkommende må også skjønne *hvordan vi gjør det her* (Schein 2010:235). Det å bli satt til å kjøre tankbil, kan det ses på som en slags forfremmelse, helt klart en lederstyrt kulturpåvirkning gjennom seleksjon, et typisk grep for en organisasjon som er så gammel som firma A (Schein 2010:236, 273). Det man risikerer i slike tilfeller, er å få en sub-kultur med selektert personell som har spesielle egenskaper, i dette tilfellet at de som kjører tankbil «er noe spesielt», i verste fall en oppfattelse av et A eller B-lag. Det virker som firma A gjennom sitt syn og sine metoder for læring, i noen grad tar høyde for dette. Allikevel er det slik at sjåfør A2 påpeker: *[...] det er noen få som gir beng i å bruke den, for de kommer ikke opp, så de har lagt seg på den linjen. Så enten er du med eller så er du ikke med.* (Sjåfør A2) Når jeg spør om firmaet har

noen belønningsordning, peker sjåfør A2 på plasseringen og poengsummen den enkelte sjåfør får på rangeringslisten som en belønning, som er en form for indre motivasjon (Woolfolk 2007:275). Fraværet av interessen for å delta hos noen sjåførere, kan kanskje skyldes en (sub-) kulturell oppfatning om at de som kjører tank er spesielle og selekterte. Kanskje en mer utstrakt bruk av persontilpassede mål eller en form for ytre belønning kunne bidratt til å få hele organisasjonen med? (Woolfolk 2007:282)

### 5.1.2 Beskrives det trekk ved rettferdig kultur?

I en rettferdig kultur er det en delt oppfatning av hva som er rett og galt, og en enighet om hva det vil si å gå for langt, som samsvarer med de formelle prosessene i organisasjonen (Reason 2013:205)

Når det gjelder feil som ikke er akseptable i firma A, sier daglig leder A1 at de har noen disiplinærkoder som ligger fast, som utløser en form for straff hvis du med overlegg forbigår pålagte rutiner eller gjør annet med overlegg. Straffen er aldri økonomisk, men kan i ytterste konsekvens føre til en skriftlig advarsel. Sjåfør A3 mener at feil som begås som ikke rapporteres, slås hardt ned på. Sjåfør A2 derimot, mener at det er lite å merke til konsekvenser, for eksempel ved gjentatte brudd på påbud om bruk av personlig verneutstyr. Han mener ledelsen kommer inn for sent i slike tilfeller, når det har rukket å bli alvorlig. Begge respondentene synes imidlertid å være enig i bruken av skriftlig advarsel som strengeste sanksjonsmiddel, og uttrykker at det er enighet om at det må være slik.

Hvordan organisasjonen ser på årsaker til ulykker og knytter dette til skyld og straff, sier noe om den rettferdige kulturen, og kan forklare sammenhenger sikkerhetskulturen for øvrig. Daglig leder i firma A mener ledelsen blant annet ved feil eller manglende informasjon om oppdraget, kan medvirke til at avvik og uhell oppstår. Sjåfør A2 inkluderer også ledelsen i årsaksforklaringen, og beskriver en kultur som i stor grad adresserer og «straffer» den enkelte sjåfør når det går galt:

*Ja, egentlig, de gangene det har skjedd har jo den enkelte som har forårsaket den feilen som har fått skylden. Jeg føler jo enkelte ganger at ledelsen er en del av det, men det vil de ikke være. Men så lenge det skjer, så er det sjåføren sin feil, og ferdig med det. Men sjåføren kunne hatt en mye bedre opplæring og oppfølging i en startfase. [...] Det gir ikke noen sånne direkte konsekvenser. De det har skjedd med har kanskje fått en følelse av at de er litt*

*uglesett, både av ledelse og kolleger, at de får en følelse av at dette var dumt gjort, også overfor de andre, for de får heller ikke gjort ting på sin måte lenger. Nå er det en som har feilet, og da får det konsekvenser for alle. Da blir de litt uglesett. (sjåfør A2)*

Utsagnet fra daglig leder om «disiplinærkoder» synes å være at det er knyttet en formell straff til overlagte brudd på rutiner. Utsagnet fra sjåfør A2 peker på at sjåførene tilskrives skylden, eller regnes som årsak til uhell. Kan dette tyde på at man i firma A, kanskje på et dypere kulturelt nivå, har et personperspektiv på årsaken til ulykker? (Antonsen 2009:9, Reason 2013:224-226) Dette synes å bli bekreftet i form av at den som tilskrives skyld blir «uglesett», som kan ses på som en form for ikke formalisert kulturell straff (Schein 2010:94). Hvis dette er riktig, kan dette medføre en redusert vilje i organisasjonen til å bidra med forbedringer (Dekker 2007:134), samt at organisasjonen, i det minste kulturelt, legger til grunn et perspektiv på ulykker som er lite egnet til å håndtere latent risiko, og dermed går glipp av viktige perspektiver i sitt sikkerhetsarbeid (Reason 2013:230, Pidgeon 1998:212).

Hva kan da forklare de tilsynelatende uoverensstemmelsene mellom de formelle og de kulturelle vurderingene og sanksjonsmidlene? En årsak kan være knyttet til at denne organisasjonen er relativt gammelt i transportbransje-målestokk. Det vil si at organisasjonskulturen allerede har gjennomgått flere faser i sin interne integrasjonsprosess, i kombinasjon med ekstern tilpasning til et marked i forandring. En viktig egenskap ved organisasjonskulturen på dette stadiet av livsløpet til en organisasjon, vil være å redusere spenning og uro, selv om det går på tvers av organisasjonens behov for utvikling (Schein 2010:375) Kan det være slik at å tilskrive årsak til ulykker og uhell til sjåføren er en funksjon av denne kulturutviklingsprosessen? Og at å beholde denne antakelsen, reduserer uro?

I så fall kan det være at for å endre dette, må ledelsen gjøre seg bruk av primære og sekundære kulturpåvirkningsmekanismer; altså formelle uttalelser eller bekjentgjøring om hvordan organisasjonen ser på ulykker og årsaker til ulykker og at ledelsen reagerer i tråd med dette i tilfelle ulykker eller uhell (Schein 2010:236). Uoverensstemmelsene vi har sett her, kan rett og slett skyldes mangel på kommunikasjon om mål (Yukl 2006:291)

### 5.1.3 Beskrives det trekk ved en rapporteringskultur?

I følge Reason (2013:195), er struktur og prosesser som registrerer og analyserer uhell og nestenuhell og sprer denne kunnskapen tilbake igjen i organisasjonen, en avgjørende

egenskap i en informert kultur. Firma A har nylig lagt om sitt rapporteringssystem til et heldigitalt. Daglig leder A1 begrunner dette med at *de ansatte skal ikke føle det som en belastning å rapportere inn avvik*, og at det derfor er viktig å legge til rette for at rapporteringen kan skje så enkelt som mulig, et suksesskriterium for å lykkes i å skape en rapporteringskultur. Informantene sier også at den nye rapporteringsmåten er svært enkel å bruke (Reason 2013:202, Dekker 2007:43).

I følge daglig leder A1 skal alle hendelser som oppleves unormale og som fører til en subjektiv oppfatning av forhøyet risiko rapporteres, men peker på at folk er forskjellige og har forskjellig oppfatning av hva som er et avvik (Dekker 2007:40). Sjåfør A2 og A3 synes derimot det er klart hva som skal rapporteres, selv om de også fremhever også den subjektive vurderingen av hva som er avvik. Sjåførene har god kontroll på hvem som mottar rapportene, (sikkerhetsansvarlig) og fremhever viktigheten av også å rapportere nestenuhell, (van der Schaf 1991:127) I følge daglig leder A1 brukes rapportene til forbedringer, enten ved at avviket behandles med en gang, eller at avviket registreres. Sjåførene A2 og A3 er samstemte i at avviksrapportene får en skikkelig behandling, blant annet på grunn av at den som rapporterer alltid får tilbakemelding på behandlingen, og får vite om hvilken tilbakemelding 3. person/ oppdragsgiver har fått i de tilfellene de er involvert i avvikene (Reason 2013:196) I firma A, får de ansatte informasjon om avvik de ikke har vært involvert i, på sjåførermøte to ganger i året. Dette dekker sannsynligvis ikke behovet for innspill til den stadige sosiale forhandlingen om hva som skal oppfattes som risiko og hvilke tiltak den skal håndteres med (Pidgeon 1198:208:210, Zohar 213:18, Dekker 2007:44) I følge sjåfør A2, later det til at man i firma A er klar over at det er en dårlig løsning, og at man jobber med en løsning der alle får tilbakemelding *på en synlig plass der alle kan se det*.

Et paradoks er at selv om det i firma A later til å ha en godt tilrettelagt fysisk struktur for rapportering, sier alle informantene at det er mye som ikke blir rapportert inn, slik dette sitatet fra sjåfør A2 peker på:

*Ja, det vet jeg jo at det er mange som ikke rapporterer feil. [...] Spesielt på den transporten jeg utfører nå, for det er så strengt alt, at det kan bli ganske mye arbeid, ikke nødvendigvis så alvorlige konsekvenser, men mye jobb og skriving og styr hvis man bare har sølt litt. Og dermed så koster man det under teppet, og tier stille. Og sånn vet jeg det er ganske mye av som ikke blir rapportert inn. (Sjåfør A2)*

Informantene er imidlertid ikke samstemte om *hva* som ikke rapporteres inn. Det sjåfør A2 her hevder underrapporteres (drivstofftransport), mener daglig leder A1 og sjåfør A3 er det som rapporteres mest. Vi må imidlertid ta et forbehold; da dette ble sagt var det nye rapporteringssystemet under innføring. Daglig leder A1 har tidligere sagt at han har erfaring med at når folk må sette seg ned å skrive avvik manuelt, så blir det ikke gjort, det vil si at status kan ha endret seg. Men kan det også tenkes å tilskrives utsagnene fra informantene om at vurderingen av hva som er et avvik eller ikke er en subjektiv vurdering, og at dette ikke er godt nok? For når man har *sølt litt*? Hvor mye er *litt*? Så lenge dette ikke er klart definert, kan den subjektive vurderingen bli vagere med tiden (Dekker 2007:40).

Daglig leder A1 sier at «avvik» er et negativt ladet ord, men som ikke må tolkes negativt ettersom det er et potensiale for forbedring- [...] *men folk tenker litt feil når de tenker avvik* (Daglig leder A1). Kan det derfor tenkes at denne underrapporteringen har sammenheng med at de ansatte i firmaet ikke får tilbakemeldinger på hva som til stadighet blir rapportert, og at man dermed i mindre grad får en kulturell integrasjonsprosess som handler om å definere hva som skal anses som normalt eller ikke? (Schein 2010: 93-94, Dekker 2007:40, Zohar 2013:18)

#### 5.1.4 Beskrives det trekk ved en fleksibel kultur?

Graden av sosial interaksjon kan si noe om hvorvidt en kultur kan antas å være fleksibel. (Schein 2010:74:94, Pidgeon 1998:20, Reason 2013:216) Hvorvidt og i hvilken grad firmaet tilrettelegger for dette, antas derfor å kunne si noe om organisasjonens grad av fleksibilitet. Likeledes vil graden av samsvar mellom medlemmene ved dimensjonene; mål, kjennskap til organisasjonen, dedikasjon til sikkerhetsarbeid, synet på sikkerhetskultur, forholdet til kunder, forholdet til tredjeperson og tillit kunne si noe om i hvilken grad kulturen er fleksibel (Dekker 2012:44, Reason 2013:194). Informantene i firma A har en tilnærmelses lik beskrivelse av bedriftens størrelse og virksomhet. Alle tre informantene er samstemte i at oljebransjen er den viktigste premissleverandøren for firmaet. Sjåfør A2 fremhever bedriftens krav til kompetanse hos dem som skal kjøre oljeprodukter og sjåfør A3 peker på at bedriften bruker erfaringene fra oljebransjen til å gjøre den øvrige delen av virksomheten bedre, blant annet ved å stille samme krav til denne som til oljekjøringen. Alle tre fremhever *fleksibilitet* som egenskap som kreves og verdsettes i bedriften, og at bedriften av rykte på seg å være fleksibel og tilpasningsdyktig ut i fra kundenes behov. Sjåfør A3 fremhever også

*selvstendighet* blant sjåførene som en viktig egenskap. Sjåfør A2 peker på at bedriften er i en posisjon der de kan være selektive i valg av oppdrag, og velge oppdrag med en viss inntjening, og at dette preger bedriften.

Når det gjelder forståelsen av sikkerhetskultur, brukes begrepene «naturlig», «måten vi opptrer på» og «naturlig» av informantene A1, A2 og A3, som kan være et uttrykk for et godt sikkerhetsklima, og en indikator for faktisk sikkerhet (Öz et al. 2007:486). Daglig leder A1 legger i tillegg vekt på at de ansatte er innforstått med at man skal følge alle lover og regler, og at ingen vil blir presset til dette. På spørsmål til daglig leder A1 om det er viktig å fremstå som en sikker bedrift, svarer han *I høyeste grad! I forhold til ansatte, oppdragsgivere og kunder, og ikke minst de som ser oss ute i verden. Tredjeperson. At vi fremstår som at vi gjør ting på en sikker og trygg måte. Det er viktig for omdømmet* (Daglig leder A1)

Det later altså til at firma A er veldig opptatt av hvordan de oppfattes av omverdenen, og det at daglig leder A1 sier at bedriften aldri har behøvd å søke etter folk, men blir kontaktet av sjåfører som ønsker å jobbe der, kan tyde på at dette firmaet føler de har et rykte å ta vare på. Viktigheten av omdømmet kommer også til syne som kulturelle artefakter (Schein 2010:23) i form av vektleggingen på å ha *rene* biler som er teknisk god stand som gir et godt inntrykk langs vegen, sekundære kulturforsterkningsmekanismer som fartssperrer på kjøretøyene som hindrer overskridelse av maksimal tillatt hastighet og tekniske systemer som forteller noe om i hvilken grad sjåføren kjører optimalt eller ikke (Schein 2010:250:284). I tillegg vier ledelsen dette oppmerksomhet, som er en viktig primær kulturforsterkningsmekanisme (Schein 2010:243-245), slik dette sitatet viser *Vi kjører nå stort sett forbi kontorene der hele tiden [...] så hvis de ser det er skittent så får vi beskjed om å komme inn å vaske. Så vi kommer oss ikke utenom den.* (Sjåfør A3)

I tillegg kan det synes som om hensynet til omdømmet kommer til syne på et dypere kulturelt nivå. Firma A har ett møte hvert halvår som går over en dag. Sjåfør A2 og A3 beskriver omtrent samme innhold på disse møtene. I tillegg nevner begge «fredagsmøtet» som avholdes en gang i måneden, der de som har anledning møter. Sjåfør A2 sier at sjåførene også har samlinger 6-7 ganger i løpet av året, *[...] der vi diskuterer holdninger og hvordan vi oppfører oss i trafikken. Og da blir det ganske heftige diskusjoner. Men det blir jo ganske uformelt, der alle tør å si sitt. Og tolererer det meste.* (Sjåfør A2) altså et eksempel på en arena for en sosialt konstruert risikopersepsjon (Zohar 2013:18).

Alle informantene har tidligere i stor grad vektlagt det å forholde seg til lover og regler. Og på møter diskuterer de blant annet hvordan de oppfører seg i trafikken. Tidligere er det pekt på at *fleksibilitet og tilpasningsdyktighet* er to viktige verdier i firmaet. Dette kan indikere at både sikkerhet og omdømme anses som mål eller verdier i firmaet. (Schein 2010:24). Men hvilket mål er viktigst?

Tillit antas å ha en påvirkning på alle dimensjonene i en informert kultur (Dekker 2012:44, Reason 2013:194). Alle informantene uttaler at det er et svært godt tillitsforhold mellom ledelse og sjåfører, men sjåfør A2 bemerker følgende:

*Men vi har hatt noen samtaler, der noen [sjåfører] har vært litt engstelige over hvordan bedriften vil tolke det hvis de må stoppe. [...] jeg har snakket litt med leder om at han bør snakke med den og den personen om de her tingene. Så har det blitt gjort, og de har vært kjempefornøyd etterpå, at de har fått en forståelse av at bedriften tolererer forsinkelser, om de må stoppe. (Sjåfør A2)*

Det interessante her er hvorfor noen sjåfører har vært i tvil om at bedriften tolererer forsinkelser. Daglig leder A1 har tidligere sagt at firmaet ikke er gode på mål og visjoner om sikkerhetsarbeid, og sjåfør A2 og A3 sier at de ikke kjenner til noen sikkerhetsmål. Sjåfør A2 sier blant annet at [...] *vi skulle hatt det litt mer oversiktlig hva vi tenker, hatt oppslag*, og at når det kommer nye ansatte som har jobbet i andre bedrifter før, må de ofte fortelle dem at *sånn gjør vi ikke her*, altså et eksempel på organisasjonskulturens integrerende prosesser (Schein 2010:94) Formulerte mål kan bidra til samme virkelighetsoppfatning om eksterne problemer og intern integrasjon, og kan sånn sett bidra til en felles oppfatning av både problemer og løsninger (Reason 2013:114, Schein 2010:243-245, Jacobsen og Thorsvik 2011:31), og bidra til å unngå at kulturen setter andre mål for virksomheten enn de som kommuniseres utad (Reason 1998:297-298). Kan det å *ha et godt omdømme* faktisk høre til de grunnleggende antakelsene i organisasjonen (Schein 2010:24)? Og kan det være slik at ettersom firmaet mangler policyer, mål og visjoner om sikkerhetsarbeid gjør det lettere å ta beslutninger basert på å ivareta omdømme heller enn sikkerhet, ettersom det da blir overlatt til organisasjonskulturen å definere hva som er «sikkert» og hva som er en «sikker organisasjon»? Funnene hittil kan tyde på at det er en sammenheng her. Sammenhengen kan imidlertid være vanskelig å få øye på, ettersom sikkerhet og godt omdømme i stor grad



er to forenelige mål. Men i en valgsituasjon der en sjåfør må velge gjennom å ta det sikreste valget og det valget som ivaretar omdømmet best, i form av fleksibilitet og tilpasningsdyktighet hvilket valg tar han da?

#### 5.1.5 Hovedfunn i firma A

I firma A er læringskulturen i stor grad preget av en evne og vilje til å lære mellom de forskjellige delene av organisasjonen. De er kreative og villige til å bruke ny teknologi både for organisatorisk og individuell læring.

Firma A har en kultur informantene oppfatter som rettferdig, selv om det er en avstand i formelle og kulturelle årsaksforklaringer til ulykker.

Rapporteringskulturen i firmaet later til å ha svært lave barrierer for rapportering. Det er imidlertid usikkerhet knyttet til avviksdefinisjonen, og noe lite informasjon til organisasjonen om avvik. Disse to kan ha en sammenheng.

Den fleksible kulturen i firma A kan synes å være motivert ut i fra antakelsen om at både omdømme og sikkerhet er viktig. Sjåførene har mange formelle og uformelle anledninger for interaksjon, og det synes å gi seg utslag i en klar formening om *slik gjør vi det hos oss*. Imidlertid tyder funn på at mangelen på formelle mål i noen grad skaper kulturell usikkerhet om prioritering.

## 5.2 Beskrivelse og drøfting av sikkerhetskulturen i firma B

Vi ser videre hvordan informantene i bedrift B beskriver sin egen hverdag, og ser dette i sammenheng med tidligere presentert teori.

### 5.2.1 Beskrives det trekk ved en fleksibel kultur?

En sikkerhetskultur betyr blant annet at organisasjonsmedlemmene er løpende oppdatert om forhold som påvirker sikkerheten, blant annet gjennom sosial interaksjon (Reason 2013:195:217, Zohar 2013:18) Det er altså viktig å diskutere sikkerhet. I følge daglig leder B1, er dette i liten grad vanlig blant sjåførene, slik dette sitatet viser *Jeg opplever jo at kulturen, sånn ute blant sjåførene, er mer der at nestenuhell- det snakker man ikke om, men hvis det er uhell- da snakker man om det.* (Daglig leder B1) I følge sjåfør B3, gjelder dette ikke bare for nestenuhell, men også for uhell. Han mener det ikke prates om dette, og at man får høre

det har hendt noe et halvår senere. Sjåfør B2 har samme inntrykk; han må aktivt bli oppsøkt eller oppsøke andre ansatte for å få informasjon hvis det har vært uhell. Dette kan indikere at man i firma B mangler systemer for å spre informasjon i organisasjonen, som er en forutsetning i en informert kultur (Reason 2013:195). Et slikt system er anledninger for ansikt til ansikt kommunikasjon (Reason 2013:217). I følge daglig leder B1 er bilene spredt utover hele landet hele tiden, og at firma B aldri får til å samle alle, men at de ser de fleste en eller to ganger i uka. Sjåfør B3 oppsummerer dette slik:

*Nei, jeg synes det er sjelden vi diskuterer sikkerhet og greier. Nå har det jo vært noe julebord og personalmøter og greier, men i og med at jeg er ute og kjører, så er det liksom ikke så lett å møte. [...] Vi som holder på med langtransport, vi treffer jo ikke arbeidskollegene så mye, jeg sitter jo i bilen fra onsdag til onsdag, jeg er jo mest i bilen. Jeg er oppom kontoret en gang i uken, man blir jo en ensom ulv, så å si. (sjåfør B3)*

I følge sjåfør B2 diskuteres sikkerhet når sjåfører møtes på oppdrag, når de har fri i helgene eller på telefon [...] *ellers treffes vi langs landeveien, og da pleier vi bare å ta handa opp og hilse. Så det er ikke noe særlig til møte kan du si. (sjåfør B2)*

I tillegg til informasjon, er sosial interaksjon viktig for å konstruere en sikkerhetsklimatisk oppfattelse av hva som er risiko og hva som er sikre valg i forhold til dette (Pidgeon 1998:208, Zohar 2013:18). I fraværet av slike møter, er det sannsynlig at sikkerhetsklimaet blir en psykologisk dimensjon hos den enkelte sjåfør, heller enn et organisasjonsklima. Sjåfør B2 sier riktignok at telefonen brukes en del, både ved at kolleger tipser hverandre om forhold på vegen som har betydning for sikkerheten, og at ledelsen sender ut fellesmeldinger om å ta hensyn til for eksempel vær, vilt og veiforhold på enkelte strekninger, og ikke nøle med å legge på kjettinger, men at dette ikke er et systematisk brukt virkemiddel (Zohar 2013:18) Daglig leder B1 sier allikevel på at de er klare på å kommunisere at *det skal være sikkerhet først.*

Firma B kjører ifølge daglig leder B1 temperaturregulerte matvarer for grossister, som ifølge alle informantene har stor påvirkningskraft på hvordan firmaet driver. Daglig leder daglig leder B1 blir spurt om det er viktig å fremstå som en sikker bedrift, og hvorvidt sikkerhetsarbeid er et konkurransefortrinn i bransjen, og han svarer slik:

*[...] det vi opplever hos de fleste grossistene, for å ta dem som er styrende, så er det excel-arket med prisen i som gjelder. Det er det de bryr seg om. Er det slik at en kunde vil velge dere foran en annen tilbyder pga. hensynet til sikkerhet? Nei, kundene er ikke der. [...] I forholdet til våre kunder skiller vi oss ut med at vi er veldig punktlig, i forhold til just in time-prinsippet. Vi legger veldig mye ressurser i det. Vi er veldig opptatt av det her med punktlighet. (Daglig leder B1)*

Vi ser altså at her at firma B i sin eksterne tilpasning, må konkurrere på pris. Denne eksterne tilpasningen påvirker den interne integrasjonen, altså hvorfor og hvordan ting gjøres i organisasjonen (Schein 2010:74:94), som kan resultere i mål som er kontraproduktive til bedre sikkerhet (Reason 1998:298). Firma B synes å ha som mål å levere varene- bokstavelig talt, og logistikkprinsippet «just in time» fremheves av informantene. Daglig leder B1 sier selv at sikkerhet ikke etterspørres i markedet. Er da sikkerhet mål i seg selv i firma B, slik det forutsettes i en sikkerhetskultur (Reason 2013:194) eller er det «just in time» som er hovedmålsetningen?

Daglig leder B1 sier at firma B når det gjelder sikkerhet er veldig nøye med å legge til rette med ordentlig materiell, ordentlige dekk, at kjetting er på plass og brukes, men at når sjåføren kommer ut i trafikken er han *veldig overlatt til seg selv, og er egentlig helt ansvarlig på egen hånd i forhold til sikkerhet*. Sjåfører B2 og B3 poengterer også at firmaet har nye, gode biler som er godt utstyrt, men begge understreker at de selv har et personlig ansvar for sikkerheten. Dette kan indikere at man i firma B har et *ingeniørperspektiv* på sikkerhet, i form av å søke å oppnå best mulig samspill mellom menneske, maskin og miljø (Reason 2013:225). Økt sikkerhet forsøkes oppnådd ved å bedre dette samspillet, i dette tilfellet i form av å bruke moderne utstyr med integrerte sikkerhetssystemer. Daglig leder B1 fremhever riktignok at firmaet kommuniserer at de ikke vil ha en cowboykultur (kjøre fort, uten kjetting osv.) som er en lederstyrt kulturpåvirkning (Schein 2010:236). Han mener også at de som planlegger trafikken må legge inn tid slik at sjåførene for eksempel kan stoppe og legge på kjetting, men begrunner dette i punktlighet, og ikke sikkerhet. Følgende utsagn fra sjåfører B3 synes å peke på det som er firmaets syn på sikkerhetsarbeid, og understreker det egentlige kulturelle målet *For min del, så er det jeg som styrer sikkerheten, og sørger for at bilene er i orden. [...] det er så mye "just in time" nå, så bilene må jo være 100%, at de skal virke, sånn er det. (Sjåfører B3)*

Som vi har sett er kulturen målformulerende, basert på hva den «oppfatter» som organisasjonens egentlige mål (Schein 2010:74). I firma B ser det ut som det er sterke kulturelle og formelle forhold som fremhever «punktlighet» som høyeste målsetning. Ettersom det er krevende og kostbart å ha et omfattende sikkerhetsarbeid i organisasjonen, hvilket denne organisasjonen ut i fra beskrivelse av markedskreftene kanskje ikke ser seg tjent med, virker det som om ingeniørperspektivet på sikkerhet er den sikkerhetstilnærmingen som kulturelt sett er forenelig med virksomhetens mål, og derfor brukes. Den bidrar faktisk til virksomhetens hovedmål, slik sitatet fra B3 viser. I slike organisasjoner antas det at sikkerhetsbrudd er sannsynlig (Reason 1998:297). Hvordan er det med sikkerhetsbrudd i firma B?

### 5.2.2 Beskrives det trekk ved en rapporteringskultur?

En rapporteringskultur innebærer at organisasjonen har strukturer og prosesser som muliggjør enkel, effektiv og presis rapportering, systemer for tilbakemelding og en motivasjon for rapportering. (Reason 2013:196-204, Dekker 2007:39-44)

I følge daglig leder B1, har firmaet rutiner på innrapportering, mottak og behandling av avvik. Det er en person i administrasjonen som skal motta og behandle avvikene, som leveres i papirform. Uhell og nestenuhell skal rapporteres, og daglig leder B1 nevner ting som når noen tipper en palle, klemmer seg eller slår seg. Skader på kjøretøyene skal også rapporteres. Sjøfører B3 vet at det skal skrives avvik *på lapper*. På spørsmål om hva som skjer videre i prosessen, og hvem som behandler avvikene svarer han *Det var et godt spørsmål! Vi legger det igjen på kontoret og så er det vel sjefen eller noen. Hva som skjer videre våger jeg ikke å si, det er ytterst sjelden man skriver noe sånne avvik.* (Sjøfører B3) Sjøfører B2 sier han ikke har fått noe informasjon om et rapporteringssystem, men han har heller ikke spurt. Han kjenner ikke til noe rapporteringssystem i papirform, men er innforstått med at han skal ringe sjefen hvis det skjer noe langs vegen. For at et rapporteringssystem skal fungere, krever det blant annet at det må være enkelt å rapportere I tillegg må de som skal rapportere være godt informert om hvordan rapporteringen foregår. Dette synes å mangle i firma B (Dekker 2007:43). I følge daglig leder B1, er det stort sett når det går galt at han får rapport, og særlig knyttet til personskader ved lasting og lossing. Dette har firma B i samråd med bedriftshelsetjenesten gjort risikoanalyser av. Sjøfører B3 sier imidlertid at han aldri har hørt om at det har vært uhell med lasting og lossing, og at det er lite problem med

transportskader. I følge daglig leder B1, er det heller ikke vanlig å rapportere nestenuehell. Når jeg spør hva som ikke rapporteres, kjenner hverken sjåfør B2 eller B3 til slike saker, men de får heller ingen informasjon om hva som faktisk blir rapportert. En viktig mekanisme for å få til et fungerende rapporteringssystem er derfor tilbakemeldinger, både til den som rapporterer og til de øvrige organisasjonsmedlemmene som kan tenkes å måtte forholde seg til de samme risikoene (Reason 2013:197). Tilbakemeldingene skal både bidra til å motivere for videre rapportering (Dekker 2007:44) men også bidra til den sikkerhetsklimatiske forståelsen av hva som er risiko, og dermed også definere avvik (Pidgeon 1998:302) Manglende tilbakemeldinger kan derfor ses på som en medvirkende årsak til at rapporteringskanalen ikke fungerer.

En viktig motivasjon for rapportering er organisatorisk læring (Dekker 2007:39) Firma B har et rapporteringssystem, men det kan late til at det er etablert som et svar på krav i Arbeidsmiljølovgivningen, slik dette sitatet kan vise: *[...] det vi kan, og det vi bør bli bedre på, det er jo det arbeidstilsynet vil ha mer av, og det er jo skjema, med rapportering her og der (Daglig leder B1)* I dette tilfellet kan det være slik at rapporteringssystemet er mer et svar på et spørsmål om ekstern tilpasning som følge av legitimerende krav fra omverdenen, heller viktigheten av organisatorisk læring som en del av den kulturelle integreringen (Schein 2010:74:94). Dette kan ses på som et organisasjonsklimatisk uttrykk på sikkerhetskultur, og spesielt om *læring* (Bjørnskau og Longva 2009:2) .

Mangelen på et godt rapporteringssystem, kan styre læring for organisasjonen- idet den definerer hva organisasjonen må lære noe om (Dekker 2007:39, van der Schaaf 1991:28). Har firma B noen strukturer eller prosesser for læring?

### 5.2.3 Beskrives det trekk ved en læringskultur?

I organisasjoner som har et bevisst forhold til læring, vil det foregå læreprosesser. (Reason 2013:218, Pidgeon 2000:210, Nordhaug 2004:235:239) Daglig leder B1 har tidligere sagt at firmaet ikke er gode nok på å ta tak i hendelser som ikke er alvorlige. Det er først når det blir så alvorlig at Arbeidstilsynet blir involvert, at det blir tatt opp med alle. Hvordan er det ellers med læring i dette firmaet? Har de rutiner og arbeidsmåter som fører til læring? Er det en bevisst strategi rundt denne læringen eller er den tilfeldig?

Flåtestyring kan være et ledd i en rapporteringskultur (Reason 2013:199). Som vi tidligere har sett, kan det også tenkes at flåtestyring kan brukes som en form for læring. I

følge daglig leder B1 brukes dette i all hovedsak til å overvåke temperaturen i lasten, men i tillegg får den enkelte sjåfør tilbakemeldinger på sine resultater. Det virker litt som det er opp til den enkelte sjåfør hva han vil gjøre med det, og at bedriften ikke knytter noen mål eller motivasjon til bruken av systemet. Sjåfør B2 bemerker imidlertid at en belønningsordning knyttet til systemet kunne det gjort den enkelte sjåfør mer motivert for å kjøre økonomisk og dermed tjene mer penger for firmaet. Daglig leder B1 har tidligere uttalt at firmaet er sterkt imot å belønne ansatte for å gjøre det de er ansatt for. Her ser vi imidlertid at begge informantene er opptatt av potensialet som ligger i flåtestyringen, og det er grunn til å tro at en klarere strategi i forhold til mål, motivasjon og tilhørende ikke-økonomisk belønning, kunne bidratt til individuell- og organisatorisk læring (Woolfolk 2007:275:282).

Vi har tidligere diskutert *kulturelle mål* for firma B, og kommet frem til at både *sikkerhetsarbeid og punktlighet* kan være slike mål. Følgende sitat fra B1 kan illustrere hvordan firma B bruker læring som strategi. Det kan argumenteres for at strategien er viktig for begge målene, men det interessante er at organisasjonen har innsett behovet for læring og evaluert læringsmetodene (Pidgeon 2000:213):

*I september eller oktober fjor hadde vi alle sjåførene i hele firmaet her nede på plassen. Vi la på alle påbudte kjettinger på alle bilene, både på semitrailerne og modulvogntogene. Jeg var selv nede og godkjente, og veiledet hvis noe var uklart. Jeg har jo kjørt selv. Da visste vi at alle kjettinger var greid ut, at alt var i orden, at antallet var riktig, at sjåføren kunne legge dem på, at han forstod betydningen hvis den ene hadde snurret seg rundt en runde, og slike ting. Alle fikk gjøre den jobben, og alle fikk tusen kroner ekstra på lønna den måneden. Vi var 12 sjåførere, vi brukte tolv tusen, og vi hadde ingen av veien i fjor vinter. Jeg tror kanskje vi er det eneste firmaet som har gjort noe sånt. (Daglig leder B1)*

Dette er et eksempel på lederstyrt kulturpåvirkning gjennom læring, coaching, ressursbruk og oppmerksomhet (Schein 2010: 236). Dette handler også om å underbygge tidligere uttrykte holdninger og skape et felles inntrykk av hva som er viktig for firmaet (Yukl 2006:291). Det kan være mange årsaker til at firmaet ikke hadde noen av veien det året- selvfølgelig kan det ha noe med sjåførenes evne til å legge på kjetting. Men det kan også tolkes dithen at det har gjort noe med sjåførenes *vilje* eller motivasjon (Woolfolk 2007: 275,

Jacobsen og Thorsvik 2011:287). Når firmaet bruker ressurser på dette, og daglig leder selv leder gjennomføringen, er det en signaleffekt på firmaets sjåførere. Slike læringsprosesser kan være viktige i dannelsen av organisasjonsklimaet generelt, og kan medvirke i dannelsen av sikkerhetsklimaet spesielt (Zohar mfl. 2013:19).

#### 5.2.4 Beskrives det trekk ved rettferdig kultur?

En rettferdig kultur har et bevisst forhold til hva som er riktig og galt i organisasjonen, hva det vil si å gå for lang og hva dette medfører av sanksjoner (Reason 2013:205). Daglig leder B1 sier at firmaet har klare forventninger til de ansatte:

*[...] en yrkessjåfør som er på veien, han, myndighetene har bestemt at sånn er det og han er ansvarlig for alt som foregår når han er på veien. Det er ikke det at jeg fraskriver meg ansvar, det gjør jeg på ingen måte, men det er påkrevd at han følger de retningslinjene som er. Og det er det samme; når folk søker jobb i firmaet her, så vet de hva de går til, og hvis ikke det passer, så passer de kanskje ikke her. (Daglig leder B1)*

Det later altså til at det er det generelle regelverket for vegtrafikk som danner rettesnoren for hva som aksepteres og ikke aksepteres i firmaet. Sjåfører B2 og B3 er enige i at det er lovverket som regulerer hva som er riktig eller galt, og at det er veldig klart kommunisert fra bedriften sin side at lover og regler skal overholdes, men de gir ikke uttrykk for om- eller hvordan det reageres ved brudd. Sjåfører B2 uttrykker at det må være opp til arbeidsgiver å finne ut hvordan det skal reageres. Daglig leder B1 beskriver at ingen straffes eller trekkes i lønn, men at *vi har tatt en liten diskusjon hvis det er noe som ikke er som forventet. Vi har til dags dato ikke trukket noen i lønn, vi straffer ikke noen som helst, men at vi har tatt en liten diskusjon hvis det ikke er noe som har vært som forventet* (Daglig leder B1)

En årsak til at bedriften ikke har noen egne retningslinjer på dette, eller at kjennskapen om dette er delt, kan forklares på flere måter. En forklaringsmodell er det at manglende sosial interaksjon i liten grad fører til felles virkelighetspersepsjon, slik tilfellet kan være langtransportssjåfører (Zohar et al. 2013:19). En annen årsak kan være at dette er en ung organisasjon. En kultur utvikles kontinuerlig etter tidspunktet fra dannelse. Frekvensen og intensiteten i interaksjonen mellom gruppemedlemmene og type eksterne problemer den skal løse, påvirker kulturdannelsen- og utviklingen (Schein 2010:197-218).

Organisasjonskulturer er også stabile, og en danning eller endring av grunnleggende antakelser kan ta flere år (Guldenmund 2000:222) Det kan rett og slett være at manglende sikkerhetsklimatiske uttrykk om rettferdig kultur, handler om at dette er en organisasjon som ennå ikke har møtt på tilstrekkelig antall utfordringer i sin interne integrasjon, eller har lyktes i å kommunisere disse i sosial interaksjon (Schein 2010:107).

#### 5.2.5 Hovedfunn i firma B

Vi har sett at firma B er opptatt av *punktlighet*. Dette synes å være av stor verdi i firmaet, og later til å prege måten firmaet ser på sikkerhet, og måten de arbeider med sikkerhet. I følge Hopkins (2006:887) vil organisasjoner som har sikkerhet som en målsetting, være svært ivrige etter å samle inn og informere om opplysninger om risikable forhold, samt analysere og bruke disse til forbedring. Måten firma B arbeider med informasjonsinnhenting på, kan tyde på at sikkerhet, i den grad det er et mål, er kulturelt prioritert under *punktlighet*.

Temadag i bruk av kjetting og risikoanalyse av et arbeidsuhell viser at organisasjonen har både evne og vilje til å lære (Pidgeon 2000:213). I tillegg uttrykker sjåførenes omtale av flåtestyringssystemet både en motivasjon for å lære (Woolfolk 2010: 273-285), men også at organisasjonen har et uutnyttet verktøy både for læring og til en kulturendring (Schein 2010:284). Det er sannsynlig at disse læringsverktøyene kan brukes til å integrere sikkerhet som mål i organisasjonen.

En årsak til foregående funn kan være at firmaet har svært få arenaer for sosial interaksjon, ettersom den i stor grad er desentralisert. Det vil si at det er få anledninger, både formelt og uformelt, å bli kulturelt enig om en felles forståelse av hendelser og praksis, og deres påvirkning på firmaets mål. (Zohar 2013:18, jf. integrasjon Schein 2010:78) I tillegg har vi påpekt at funnene også kan ha sammenheng med firmaets alder (Schein 2010:94)

#### 5.3 Beskrivelse og drøfting av sikkerhetskulturen i firma C

Vi ser her på hvordan informantene i bedrift C beskriver sin egen hverdag, sett opp mot den teorien vi tidligere har presentert.



### 5.3.1 Beskrives det trekk ved en rapporteringskultur?

For å danne seg et reelt bilde av aktive og latente feil i en organisasjon, er det viktig å rapportere inn uhell og nestenuhell (Reason 2013:195, van der Schaaf 1991:9). I firma C er de i følge driftsleder C1, svært opptatt av å få inn avviksrapporter, av to årsaker: Det ene er at de må ha et fungerende rapporterings og avvikssystem for å bli sertifisert hvert år etter ISO-standard. Det andre er, som driftsleder C1 sier- *hvis du ikke får det inn så kan du ikke forbedre deg, for da finner du ikke noen feil*. Rapportbehandlingen resulterer i enten straks-tiltak eller den danner grunnlaget for årlige risikovurderinger med tilhørende handlingsplaner. Vi ser altså at avvikssystemet er knyttet til en form for organisatorisk læring, som antas å være sentralt i en sikkerhetskultur. (Jakobsen og Thorsvik 2011:319, Dekker 2007:39, Reason 2013:192). Rapporteringen foregår på et nettbrett hver sjåfør har i bilen. Der logger de seg på firmaets sikkerhetssystem og rapporterer direkte. Alternativt kan det rapporteres muntlig eller skriftlig til driftsleder, som behandler rapportene sammen med daglig leder. I tillegg bruker firma C gps-posisjonen til hvert kjøretøy som en rapporteringsmåte. Sjåførenes veivalg danner grunnlaget for en fortløpende vurdering fra de som kontrollerer trafikken, og avgjør om det er behov for å gripe inn der og da (for eksempel hvis et kjøretøy blir stående i ro unormalt lenge), eller en diskusjon i etterkant om valgene sjåførene har gjort krever endringer i rutiner og praksis- altså en form for læring. (Lai 2010:158, Pidgeon 2000:213, Reason 2013:199). Begge sjåførene er godt kjent med rapporteringsrutinen, karakteriserer den som enkel og sier at den som rapporterer alltid får tilbakemelding. Dette er viktige bestanddeler i en rapporteringsprosess (Dekker 2007:43, Reason 2013:197) I tillegg sier sjåfør C3 at avvikene blir registrert med en kostnad. Dette er i en viktig detalj ved avviksregistrering vi ikke har funnet tidligere, som antas å være et resultat av- og ha betydning for organisasjonens sikkerhetsarbeid (Reason 2013:219) I følge sjåfør C2 informeres sjåførene om avviksrapportene på et møte to ganger i året, der det tas opp hvilke avvik som er kommet inn og hva som er gjort med dem.

I følge driftsleder C1, er retningslinjene i firmaet at skader, uhell eller nestenuhell på personer eller gods skal rapporteres, men at det utover dette går mye på skjønn hva som er et avvik. Sjåfør C2 og C3 er klare på at avvik skal rapporteres, men akkurat hva som er et avvik går litt på skjønn (Dekker 2007:44) På spørsmål om hva som ikke rapporteres, og årsaken til dette, mener driftsleder C1 at slik underrapportering i stor grad kan knyttes til personlige egenskaper; hvorvidt den ansatte har de riktige holdningene til jobben og ser

nytt i å rapportere. Sjåfør C3 mener at småskader i forbindelse med lasting og lossing underrapporteres, spesielt hvis kunden har vært medvirkende, for å *være grei med kunden*. Sjåfør C2 sier småskader på bil og last underrapporteres. Han forklarer årsaken til dette med at man ikke ser konsekvensene av manglende rapportering, de er flau, og fordi [...] *kulturen for å rapportere er snudd helt på hodet, de misforstår hele rapporteringshensikten. De tror det er for å henge ut folk. Det er et langt lerret å bleike, å få folk til å forstå at dette ikke er for å henge ut noen eller straffe noen* (Sjåfør C2) Sjåfør C2 adresserer en viktig faktor i sikkerhetskultur, altså at å innføre strukturer og prosesser ikke nødvendigvis vil si at de virker (Reason 2013:219) For hvorfor er det slik at et firma som firma C, som later til å ha en svært gode og tilrettelagte strukturer og prosesser for rapportering, allikevel i noen grad opplever underrapportering? Hvorfor tror noen at resultatet av rapportering er uthengning eller straff? Vi ser om vi finner noen svar når vi undersøker den rettfærdige kulturen.

### 5.3.2 Beskrives det trekk ved rettfærdig kultur?

Sjåfør C2 har i en annen sammenheng nevnt at det er litt *misunnelse og baksnakk* i firmaet, når noen ansatte får fordeler andre ikke får. Sjåfør C3 sier at i forbindelse med avvik eller uhell *så er det den vanlige praten da*, og sjåfør C2 sier om rapporteringssystemet at: *det skal ikke være noen som har skyld*. Men hvorvidt dette betyr at ingen får skylden, eller opplever å få skyld er ikke mulig å fastslå- men det kan kanskje tyde på at «den vanlige praten» når det har vært et avvik eller uhell ikke nødvendigvis er utelukkende positiv?

I en rettfærdig kultur er det grense mellom akseptable og uakseptable feil. Dette er en del av motivasjonen for en rapporteringskultur, fordi- hvis alt aksepteres; hvorfor da rapportere? (Dekker 2007:76) Allikevel er det viktig å skille mellom en slik grense, og *beskyldninger* når noe har gått galt (Dekker 2007:134). Sjåfør C2 sier at noen misforstår hele rapporteringshensikten. Slik det ser ut kan en av grunnene til det være at man tilsynelatende mangler en tilbakemeldingsrutine til alle sjåførene når det rapporteres avvik, foruten informasjon på sjåfør møte to ganger i året (Reason 2013:197, Dekker 2007:44). I tillegg fremhever daglig leder viktigheten av rapporteringen for å bli re-iso-godkjent. Kan det være at det mangler kommunikasjon om det faktiske målet for rapporteringen, hvis det faktisk er læring? (Dekker 2007:39) Eller kan det være at de ansatte opplever at avvikssystemet henger mer sammen med formelle krav enn organisatorisk læring? Dypest sett kan derfor dette tenkes å være et spørsmål om intern integrasjon. Mangelen på tilbakemeldinger til de som

utgjør rapporteringsmassen kan tenkes å påvirke både følelsen av *eierskap* til problemet og dermed også en kulturell uenighet om *hvem* som bestemmer *hvor* grensen går (Kongsvik et al 2010:1409, Dekker (2007:76-84). Hvis observasjonen om at noen føler skyld i forbindelse med rapportering er riktig, kan det rett og slett være slik at den interne integrasjonsprosessen har en annen norm for *hva* som er uakseptabel oppførsel og *hvordan den skal straffes* (Schein 2010:94:107-109). Årsaken til at dette beskrives eller oppfattes som et problem i firma C, kan rett og slett skyldes at de uttrykte mål og verdiene *ikke* representerer de grunnleggende antakelsene i organisasjonskulturen eller en sub-kultur av denne og at det dermed *blir et langt lerret å bleke* (Schein 2010:24-32).

Imidlertid gir både sjåfør C2 og C3 uttrykk for at grove feil som gjentas, altså at den det gjelder ikke lærer eller tar tilbakemelding, ikke aksepteres i firma C. Sjåfør C2 nevner *dårlig oppførsel i trafikken*, og sjåfør C3 sier *brudd på klausulen* om oppførsel blant kunder og i trafikken. I tillegg fremhever han at det forventes at kjøretøyene holdes i forskriftsmessig stand (ihht. Vegtrafikklovens §23, rapporteres inn ved hjelp av nettbrettet) I følge daglig leder C1 går grensen ved ulovligheter. Det strengeste sanksjonsmiddelet i firma C, er skriftlig advarsel, hvilket er tiltaket før oppsigelse. Før dette, later det til at de i firma C er opptatt av å prate sammen, og ikke la det gå for langt. Hvis atferden ikke endres, er saksgangen i følge sjåfør C3 følgende

*[...] du får først en muntlig advarsel, deretter skriftlig, og hvis du ikke da klarer det så er det "takk for samarbeidet" [...] Når advarselen kommer så er det ikke uten grunnlag, det er daglig leder veldig opptatt av; riktig grunnlag, det skal være ordentlig, det skal ikke være noe "kanskje". Hvis det går så langt, da forstår du det. (Sjåfør C3)*

Svarene kan være indikasjoner på at firma C har en rettferdig kultur, selv om vi ikke vet om alle de resterende av sjåførene deler oppfatningene. Det finnes formelle sanksjonsmidler som brukes, og det later til å være enighet i kriteriene for bruken av disse sanksjonsmidlene (Reason 2013:212).

### 5.3.3 Beskrives det trekk ved en læringskultur?

En organisasjon som har sikkerhet som målsetting, vil være opptatt av å samle informasjon og bruke denne til læring (Hopkins 2006:887) Dette later firma C å være bevisst på, både gjennom utsagn fra sjåfør C2 og C3, og slik dette sitatet fra driftsleder C1 viser

*Hele vitsen med et avvik er jo å forbedre seg, det er ikke noe poeng å skrive et avvik for å skrive et avvik, da er det jo ingen som har lært noe. Så det må jo utvikles, det er jo den eneste grunnen til å ha et avvikssystem, hvis du skal ha et avvikssystem bare for å ha en jobb sånn som mange gjør, så er det ingen hensikt i det. (Driftsleder C1)*

Rapportering er den mest systematiske måten for organisasjonen å finne ut *hva* den skal lære (Dekker 2007:39 Reason 2013:195-196). Driftsleder C1 har tidligere nevnt at avviksrapportene resulterer i årlige risikoanalyser og handlingsplaner. I tillegg har vi sett at firma bruker gps-sporing på bilene som en rapporteringskanal, og valgene sjåførene gjør, blir ikke uten videre ansett som sikre av ledelsen *Så daglig er det hendelser der vi er nødt til å sette oss sammen og tenke; hvordan skal vi gjøre dette i fremtiden, hvordan skal vi forbedre oss. Og så blir det ført avvik på det. (Driftsleder C1)* Sjåfør C2 og sjåfør C3 vektlegger begge å prate sammen og informere hverandre, både med ledelsen og mellom sjåførene. Driftsleder C1 legger også vekt på at de *roser de ansatte hvis de kommer med innspill*. En læringsstrategi som peker seg ut, er læring gjennom dialog (Lai 2010:158). En slik ansikt-til-ansikt læringsmåte bidrar til å konstruere og forsterke den sikkerhetsklimatiske definisjonen av hva som skal oppfattes som risiko og hvordan disse skal håndteres (Reason 2013:217, Pidgeon 1998:210) En slik enighet mellom organisasjonsmedlemmene antas å styrke sikkerhetsklimaet, hvilket også kan ha en innvirkning på sikkerheten (Öz et al. 2007:486)

Vi har også tidligere sett at firma C legger vekt på at sjåførene holder kjøretøyene i forskriftsmessig stand. Læringsstrategien knyttet til dette synes å være ledelsesstyrte kulturpåvirkningsmekanismer. For det første handler dette om retningslinjer som de ansatte oppfatter, rutinebeskrivelser og tilpasset struktur (nett Brett med riktig programvare), kaller sekundære påvirkningsmekanismer (Schein (2010:252:256). Hvis ikke kontrollen blir gjort, sier sjåfør C2 og C3 at de får høre det- enten gjennom at de får en e-post om at det må gjøres, eller ved at *vi får kjeft hvis vi ikke gjør det, for å si det sånn* (Sjåfør C3). I følge sjåfør

C3 hender det også at representanter for ledelsen kommer ut og sjekker om kontrollen er gjort, altså en primær lederstyrt kulturpåvirkning (Schein 2010:237-242:245-246).

#### 5.3.4 Beskrives det trekk ved en fleksibel kultur?

I hvilken grad informantene har samme beskrivelse av forholdene i og rundt firmaet, kan si noe om i hvilken grad organisasjonen er sentralisert og dermed i hvilken grad kulturen kan antas å være fleksibel. Informantene i firma C har i stor grad samme beskrivelse av firmaets struktur. Informantene sier at de viktigste kundegruppene er oljenæringen, jordbruksindustri og byggebransje, men at oljebransjen påvirker mest. Driftsleder C1 henviser til sikkerhetskravene denne bransjen stiller, men også at det var denne bransjen firmaet opprinnelig ble etablert for. Firmaet er blant annet ISO-sertifisert (14001), og driftsleder mener slike ordninger er avgjørende hvis du skal fremstå som en bedrift med troverdighet i sikkerhetsarbeidet. Sjøfører C2 og C3 kjenner til disse sertifiseringene. Driftsleder C1 fremhever videre *selvstendighet* som en kjerneverdi, at ansatte *klarar å tenke produktivitet selv*. Dette mener han kreves på grunn av at det er et lite firma som skal overleve i et marked som er preget av hard konkurranse, og det at firma C overlever mener han gjør at de skiller seg veldig ut i markedet. Sjøfører C3 peker også på at selvstendighet og evne til å løse problemer selv er en egenskap som er viktig og verdsatt i firmaet.

På spørsmål om sikkerhetskultur, mener driftsleder C1 at det handler mye om at det rettes oppmerksomhet mot sikkerhetsarbeid, og han sier at firma C ikke bare *sier* de har fokus på det, men at de faktisk har det gjennom å bruke mye ressurser på et fungerende avvikssystem, imøtekomme krav som stilles til transport av farlig gods og fokusere mye på trafiksikkerhet- blant annet gjennom fokus på overholdelse av fartsgrenser og kjøretøyvedlikehold (Reason 2013:192)

I tillegg fremhever han at de bruker mye ressurser på et fungerende avvikssystem, forholder seg til de forhøyede kravene som stilles til transportører av farlig gods og jobber mye med trafiksikkerhet. I dette legger han blant annet et særlig fokus på fart og på at kjøretøyene skal bli brukt og vedlikeholdt slik at de ikke skaper noen farlige situasjoner. Sjøfører C2 mener at sikkerhetskultur handler om å ikke skade andre, ikke skade seg selv og ikke ødelegge utstyret. I tillegg handler det om å følge Vegtrafikkloven og andre bestemmelser, samt å rapportere avvik. Sjøfører C3 sier kort og godt at sikkerhetskultur *handler om å oppføre seg i trafikken* og mener at [...] *bileier må engasjere seg mer i å snakke*

*direkte og alvorlig med hver enkelt sjåfør og terpe på dette med ansvaret for eget og andres liv [...] (Sjåfør C3) Han begrunner dette med at de som firma kjører rundt med en stor reklameplakat. Det kan altså synes som man er opptatt av hvordan firmaet fremstår. I følge driftsleder C1 er det viktig å fremstå som et sikkert firma:*

*Ja, det er veldig viktig, [...] å ikke ha tilfeller der folk ringer og klager, så vi er veldig opptatt av det- Fordi vi har det som heter omdømme [...] Det er ett punkt. Det andre er at vi har ansatte, og vi blir jo glad i de også. [...] Så vil vi ikke at noen skal dø, er du med? For det er en farlig ting vi holder på med, å kjøre så stort utstyr på norske, glatte veier. (Driftsleder C1)*

Sitatet fra driftsleder C1, peker på viktigheten av å huske at det kan gå galt, på tross av sikkerhetssystemene (Reason 2013:195) Driftsleder C1 sier at det å være et sikkert firma blir mindre og mindre viktig som konkurransefortrinn, ettersom kundene velger det billigste transportalternativet. I utgangspunktet er det da nærliggende å tro at man i firma C kan oppleve kulturell dreining i mål, fra sikkerhet som et mål i seg selv, til «billigst mulig» som et resultat av den eksterne tilpasningen (Schein 2010:80). Det interessante er allikevel at driftsleder C1 blant annet argumenterer for sikkerhetsarbeidet med at *det betyr mye for oss* og at de ønsker å ta vare på de ansatte, som de er glade i. Kan dette antyde at *sikkerhet* er en verdi som ikke bare er uttrykt, men som et resultat av intern integrasjon kan være en grunnleggende antakelse i firma C? (Schein 2010:94) Måten sjåførene i firma C beskriver forholdet til kunden, kan tyde på det. I følge sjåfør C2 og C3 påvirker kundene i stor grad hvordan firmaet drives, men begge later til å mene dette kan kombineres med sikkerhetsarbeid. Sjåfør C3 sier for eksempel at *Det er jo selvfølgelig kunden vi lever av, men det er ingen problem å kombinere dette. Hvis ting går på tvers av din oppfatning av hvordan skal gjøres, så er det bare å få snakket med kunden og si at sånn og sånn er jeg ikke enig i.* Selv om informantene uttrykker at sikkerhet er viktig, gir ingen av informantene uttrykk for at firmaet har noe mål om sikkerhet, visjon som inkluderer sikkerhet eller i det hele tatt noe kommunikasjon om sikkerhetens betydning for firmaet (Jacobsen og Thorsvik 2011:287, Woolfolk 2007:282:275) Selv om ledelsen i firma C i noen grad erkjenner å ha medvirkning på hvorvidt det oppstår avvik eller ikke, er den gjennomgående inntrykket fra alle informantene at sjåførene i stor grad påvirker og styrer sikkerheten- et inntrykk som kan tas til inntrykk for et personperspektiv når det gjelder sikkerhetsarbeidet. Allikevel tyder både

organisasjonens rutiner på en organisasjonstenkning rundt sikkerhetsarbeidet. Fraværet av uttrykte mål eller policyer kan forklare noe av denne uklarheten.

I firma C har de et sikkerhetsmøte en gang i året. Sjåfør C2 og C3 nevner også sjåførmøter som avholdes oftere. Sjåfør C3 nevner også medarbeidersamtalen som en arena for diskusjon av blant annet sikkerhet. Utover dette er det «den daglige praten» som vi tidligere har sett synes å være viktig i firma C som er av stor betydning, både i en fleksibel kultur men også for dannelsen av et sikkerhetsklima (Zohar et al. 2013:18, Reason 2013:217) Sjåfør C2 har i egenskap av å inneha verv i tillegg til å være sjåfør, startet en internavis som tar for seg både forhold omkring sikkerhet, forholdet til kunder og tilbakemeldinger fra kunder, et kulturelt artefakt som sier noe om firmaets syn og holdninger til sikkerhet (Schein 2010:74). Det interessante her er jo at en sjåfør som har startet avisen- hvilket kanskje kan underbygge påstanden om at sikkerhet er en dypere fundert verdi i organisasjonen. Den er i det minste et sikkerhetsklimatisk uttrykk for dette (Guldenmund 2000:211).

Driftsleder C1 sier at ledelsen har tillit til sjåførene, *men det er en jobb, en arbeidsplass vi tar seriøst, så vi tar ikke alt for god fisk heller*. Sjåfør C2 mener å oppleve stor tillit, men at den baserer seg på at den enkelte sjåfør er flink til å informere ledelsen eller kunden om hva som skjer. Sjåfør C3 har den samme forståelsen av viktigheten av å informere, og sier [...] *Tillitsforholdet her, jeg kan ikke helt beskrive det, jeg har jo vært rundt om litt forskjellig plasser, og det er noe spesielt her med tonen i firmaet*. (Sjåfør C3) Det kan synes som om det er en reell sammenheng mellom selvstendighet og ansvar, og at den gjensidige tilliten gir stor frihet men også tar ansvaret den enkelte tilskrives, seriøst. Dette kan ses i sammenheng med de andre sub-kulturene i firmaet; som rapporteringskulturen og den rettferdige kulturen, og kan tenkes å styrke disse innbyrdes. Hvis sjåførene virkelig føler at ansvaret hviler på vedkommende, gjennom tillit, og gjennom bekreftelser fra den rettferdige kulturen, kan dette virke gjensidig forsterkende. Dette finner støtte i teorien om at ansvar uten å faktisk bli holdt ansvarlig virker mot sin hensikt (Dekker 2007:23).

### 5.3.5 Hovedfunn i firma C

Firma C later til å være stolt av firmaet sitt og virker opptatt av å ta vare på omdømmet. Dette ser vi blant annet gir seg utslag i den rettferdige kulturen, der det som ikke aksepteres er opptreden som kan forringe tredjepersons inntrykk av firmaet. Sikkerhetsarbeidet synes å motiveres av to ting; det ene forholdet til kundene, og det andre forholdet til de ansatte.

Dette kan antyde at sikkerhet tilligger et dypere kulturelt nivå og at sikkerhetsarbeid i noen grad motiveres fra dette nivået (Schein 2010:27).

Firmaet har lave barrierer for rapportering gjennom en godt tilrettelagt fysisk struktur, de ansatte oppmuntres stadig til å rapportere, det gis tilbakemeldinger og formålet med rapporteringen sies å være læring. Til tross for dette mener informantene det underrapporteres. Dette kan skyldes manglende enighet om begrunnelsen for å rapportere.

Et siste funn som kan påvirke overnevnte er paradokset at firma C synes å være svært opptatt av både sikkerhet og at de oppfattes som seriøse, men det er bemerkelsesverdig lite av dette i form av mål, policyer eller kulturelle artefakter. Kommunikasjon om organisasjonens mål og strategier er ifølge viktige signaler til de ansatte om hva de skal fokusere på, hvilken informasjon som i så måte er interessant, hvilken strategi firmaet har valgt for å oppnå det, og hvordan relevant informasjon skal fremskaffes.

#### 5.4 Hvordan kan variasjon i funn mellom firmaene forklares?

Jeg vil her si noe om hvordan graden av samsvar mellom virkelighetsbeskrivelsene til informantene og teorien kan forklares.

##### 5.4.1 Forhold omkring sjåførenes selvstendighet

En fellesnevner hos alle informantene er at de beskriver at en yrkessjåfør må være selvstendig. Til forskjell fra mange andre yrkesgrupper som vektlegger selvstendighet, innebærer selvstendighet for en yrkessjåfør ordets bokstavelige mening: å stå alene. Dette kan se ut til å henge sammen med både rapporteringskultur og fleksibel kultur.

Vi har sett at definisjonen av hva som er avvik, i stor grad fremheves som en subjektiv vurdering. Dette kan ses i sammenheng med forskjellig virkelighetsoppfattelse av risiko, altså hva den enkelte oppfatter som farlig. Dette kan være uheldig, ettersom rapportering blir gjenstand for en vurdering fra den enkelte og kan føre til at avvik som skulle vært rapportert ikke blir det. En løsning for å sikre at avvik blir rapportert er å fjerne den subjektive vurderingen ved å beskrive normaltilstand og dermed avvik, i form av rutinebeskrivelser. Men- i innledningen av denne studien ble det beskrevet at vegtransporten var spesiell i form av åpenhet for mange aktører. Denne åpenheten kan tenkes å resultere i et risikobilde som rett og slett ikke fullt ut kan beskrives i rutiner. I møte med et slikt risikobilde er



sannsynligvis løsningen at den som skal rapportere må ha en stor grad av selvstendighet i forhold til å vurdere hva som er farlig og ikke. Slikt sett kan selvstendighet både være en ulempe, men også en fordel i en informert kultur.

En yrkessjåfør på jobb tar kontinuerlig beslutninger basert på egen risikovurdering. Sånn må det være, ellers går det ikke an å være sjåfør. I en informert kultur er det imidlertid viktig at disse risikovurderingene inngår i organisasjonens totale forståelse av den aktuelle sikkerhetssituasjonen. I hvilken grad organisasjonen klarer å legge til rette for sosial interaksjon, synes å ha betydning for sikkerhetsklimaet i organisasjonen, altså i hvilken grad flere organisasjonsmedlemmer oppfatter samme risiko på samme måte, og vurderer løsningene likt. Dette påvirker igjen risikovurderingen til den enkelte sjåfør, som igjen virker tilbake på organisasjonen – altså en del av en fleksibel kultur. Det kan altså synes som om firmaer som klarer å legge til rette for lave rapporteringsbarrierer i kombinasjon for sosial interaksjon i stor grad klarer å danne seg et bilde av sikkerhetssituasjonen, fordi at man da på sett og vis omgår problematikken knyttet til subjektive avviksvurderinger.

#### 5.4.2 Forholdet til mål

Den åpenbare likheten mellom firma A, B og C, er at ingen av dem synes å ha noe uttrykt mål for virksomheten eller sikkerhetsarbeidet som kan bidra til å forme struktur, prosesser og kultur. En forklaring på dette kan være at organisasjonskulturen som et resultat av firmaenes eksterne tilpasning og interne integrasjon skaper «mål og mening», og ytterligere mål oppleves ikke som et behov. Vi har sett at fraværet av slike mål kan resultere i redusert motivasjon for å bidra i sikkerhetsarbeidet, blant annet på grunn av manglende forståelse for betydningen av dette. Særlig for nye medlemmer i organisasjonen kan det ta lang tid å forstå dette, ettersom mål ikke er gitt men må tolkes etter hvert som de nye medlemmene integreres i organisasjonen. Dette kan forklare hvorfor noen av informantene blant annet mener at nyansatte ikke får god nok oppfølging og at noen organisasjonsmedlemmer misforstår hensikten med deler av sikkerhetsarbeidet.

#### 5.4.3 Forholdet til organisasjonskultur

Firma A og C er godt etablerte firmaer, med en organisasjonskultur som har eksistert i årevis i stadige prosesser av ekstern tilpasning og intern integrasjon. Basert på disse prosessene

antas derfor organisasjonskulturen å ha grunnleggende antakelser som fungerer så godt at de tas for gitt som den riktige måten å tenke, føle og handle på, og som i tillegg læres bort til nye medlemmer. Den i noen grad observerte avstanden mellom de formelle og kulturelle forklaringene til årsaker for ulykker og hendelser, og dermed også kulturelle former for skyld og sanksjoner i firmaene kan ha sammenheng med dette. Selv om firmaene alltid har vært opptatt av sikkerhet, har sannsynligvis strukturene og prosessene for å håndtere sikkerhet endret seg med årene. Det er ikke dermed gitt at organisasjonskulturen har endret seg samtidig og i samme retning, hvilket vil si at hele eller deler av denne (sub-kulturer) har grunnleggende antakelser som ikke er tilpasset organisasjonens strategi for sikkerhetsarbeid.

Firma B er til sammenlikning ikke bare et ungt firma, med de følger det har for prosessen med utvikling av organisasjonskultur, men har på grunn av virksomhetens karakter svært få anledninger for sosial interaksjon for organisasjonsmedlemmene. Dette kan antas å virke på kulturdannelsen, og synes å gi seg utslag i sikkerhetsklimaet, ettersom det i liten grad beskrives en delt virkelighetsforståelse av sikkerhetssituasjonen og sikkerhetsarbeidet i firmaet.

#### 5.4.4 Forholdet til marked

Informantene i firma B uttrykker at de er opptatt av sikkerhet, og det oppfattes som en oppriktig verdi. Det synes allikevel i praksis å virke som om den viktigste verdien i firma B er *punktlighet*. Verdien er kommunisert så godt, at den synes å oppfattes også som et kulturelt mål- altså som en eksistensberettigelse for firmaet. Dette synes å påvirke sikkerhetstenkningen, blant annet med at firmaet kan sies å ha et ingeniørperspektiv på sikkerhet. Dette perspektivet kan forklares med at det tillater organisasjonen å ha et visst fokus på sikkerhetsarbeid uten at det kommer i konflikt med det kulturelle hovedmålet, slik tilnærmingen til læring kan tyde på. Det kan også forklares med at firma B er i en situasjon der de må konkurrere på pris, og derfor ikke har ressurser til å ha et organisatorisk sikkerhetsarbeid. En annen forklaring er at når sjåførene til enhver tid er spredt og det er så lite sosial interaksjon, umuliggjør det et personperspektiv på sikkerhet. Det kan synes som om ingeniørperspektivet er det eneste som er mulig å realisere i firmaet under disse forutsetningene.

Firma A og C er derimot i en kontekst der kundene er villige til å betale for sikkerhet. Dette tillater også firmaene å kunne ha *omdømme* som et kulturelt og uttrykt mål. Dette målet synes enklere å forene med sikkerhetsarbeid, ettersom en bedret organisatorisk sikkerhet kan synes å henge sammen med et bedret omdømme. Dette synes for firmaenes vedkommende å prege alle dimensjonene ved sikkerhetsarbeidet, fra lærings- og rapporteringsprosesser, i noen grad synet på akseptabel oppførsel, og måten firmaene øker sin kulturelle fleksibilitet på.

#### 5.4.5 Forholdet til lover og forskrifter

Alle tre firmaene uttrykker at de er svært opptatt av å følge lover og regler, som er beskrevet i kapittel 2. Særlig gjelder dette bestemmelser om kjøre- og hviletid. Årsaken til dette kan være at både Arbeidstilsynet og Statens vegvesen har tilsynsmyndighet, det er gjenstand for utstrakt kontroll, og brudd kan føre til betydelige sanksjoner mot organisasjonen. Dette medfører at samtlige informanter klart ser på kjøre og hviletid som et alvorlig avvik. Dette står i kontrast til brudd på fartsgrenser. Trafikkreglene er helt klare på hva som er øvrig tillatte hastighet for tunge kjøretøyer, i tillegg til at lavere fartsgrenser er skiltet. Dette burde vært et enkelt avvik å rapportere, det er lett å se når du er over fartsgrensen. Selv om de fleste informantene kan strekke seg til å kalle det et avvik, er det lite praksis med å rapportere inn dette. Dette kan ha sammenheng med at brudd på fartsgrenser i mindre grad kan avdekkes av kontrollmyndigheten, og konsekvensene for organisasjonen er mindre. Mangelen på rapportering her kan også i noen grad skyldes arbeidsgivers manglende mulighet for kontroll av brudd. Funn tyder også på at ISO-standarder har svært stor påvirkning for det organisatoriske sikkerhetsarbeidet. I tillegg later det til at sikkerhetsstyringsverktøy eller forpliktende avtaler (f.eks. fra NLF) påvirker organisasjoner som bruker dette. Firma B har ikke implementert standarden fra NLF, og det later til at årsaken til dette er at den ikke i tilstrekkelig grad er tilpasset firma B sine behov. Dette kan indikere at bransjen må lage opplegg for organisatorisk sikkerhetsarbeid som krever mindre ressurser å implementere og administrere, spesielt for firmaer som opererer i markeder der sikkerhet ikke etterspørres.

Sammen kan dette antyde at krav som pålegges, eller bedriften legger på seg selv, har stor betydning for hvorvidt organisasjonen har en sikkerhetskultur eller ikke.

## 6. Avslutning: Ensomme ulver?

Problemstillingen for denne studien var

1. Hvordan beskriver ansatte i tre vegtransportbedrifter arbeidet med sikkerhet?
2. I hvilken grad beskrives en sikkerhetskultur?
3. Hvordan kan variasjon i funn mellom bedrifter forklares?

I studien er det analysert svar fra ni respondenter, og dette viser at arbeidet med sikkerhet i en organisasjon beveger seg i spennet mellom den enkelte sjåfør sine virkelighetspersepsjoner, holdninger og handlinger knyttet til dette, til de organisatoriske strukturene og prosessene organisasjonene har. Studien har brukt teorier om sikkerhetskultur for å analysere hvordan strukturer og prosesser virker sammen med organisasjonskulturen, og hvorvidt disse medvirker til dannelsen og utviklingen av en sikkerhetskultur.

Det synes å knytte seg betingelser til utviklingen av en slik sikkerhetskultur, som handler om forhold knyttet til sjåførenes selvstendighet, organisasjonens evne til å fastsette mål, markedsmekanismer, forholdet til lover og standardiseringer, og ikke minst organisasjonskulturens innvirkning.

Det kan tyde på at om hvorvidt lastebilsjåfører er ensomme ulver eller en del av en større flokk, har sammenhenger med om organisasjonen har en sikkerhetskultur eller ikke.

Hvorvidt vi som samfunn ønsker å påvirke trafiksikkerheten i den profesjonelle delen av transportbransjen synes derfor å henge sammen med både hva vi skal kreve av bransjen i form av krav eller pålegg, og vår vilje til å betale kostnaden for disse kravene. Kostnadene handler om alt fra å tørre å ta upopulære politiske beslutninger, til hva vi som forbrukere er villige til å betale for varene vi kjøper. Svaret på det spørsmålet kommer an på om vi som samfunn er villige til å regne med hva manglende organisatorisk sikkerhetsarbeid og sikkerhetskultur i vegtransportbransjen koster oss i dag.

## Kilder

### Bøker, artikler og rapporter

Antonsen, Stian (2009) *Safety culture; theory, method and improvement*. Surrey: Ashgate Publishing Ltd.

Bass, Bernard M. (2008). *The Bass handbook of leadership*. New York: Free Press

Bang, Henning (2002) *Organisasjonskultur*. Tano AS

Bang, Henning (2011) *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget

Bjørnskau, Torkel; Longva, Frode (2009) *Sikkerhetskultur i transport*. Oslo: TØI-rapport 1012/2009

Clarke, Sharon (1999) *Perceptions of organizational safety: implications for the development of safety culture*. *Journal of Organizational Behaviour* 20, side 185-198, John Wiley & Sons Ltd.

Clarke, Sharon G. (2000) *Safety culture: under specified and overrated?* *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, Issue 1, side 65-90, Blackwell Publishers Ltd., Malden

Burns, Calvin; Mearns, Kathryn; McGeorge Peter (2006) *Explicit and Implicit Trust Within Safety Culture*. *Risk Analysis*, Vol. 26, nr. 5, side 1139-1149, Society for Risk Analysis

Cooper, M.D (2000) *Towards a model of safety culture*. *Safety Science* 36, side 111-136, Elsevier Science Ltd.

Dekker, Sidney (2012) *Just culture: Balancing Safety and Accountability*. Hampshire: Ashgate Publishing Ltd.

Diaz, Rosa Isla; Cabrera, Dolores Diaz (1997) *Safety climate and attitude as evaluation measures of organizational safety*. *Accident Analysis and Prevention* 1997, Vol. 29, No 5, side 643-650, Pergamon

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap. (2016). *ADR/ RID Forskrift 1. april 2009 nr. 384 om landtransport av farlig gods*. Bergen: Fagbokforlaget

Fivesdal, Egil; Bakka, Jørgen Frode (2002) *Organisasjonsteori; struktur, kultur, prosesser*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Flin, R; Mearns, K; O'Connor, P; Bryden, R (2000) *Measuring safety climate: identifying the common features*. Safety Science 34, side 177-192, Elsevier Science Ltd.

Flytryggingsinspektøren (2003) *HFL 75-1 Flytrygging i luftforsvaret*.

Fougner, Jan (2013) *Gir mer straff færre alvorlige arbeidsulykker?* Lov og rett 2013, vol. 52, nr. 2, side 131-151

Glendon, A.I; Stanton, N.A (2000) *Perspectives on safety culture*. Safety Science 34, side 193-214, Elsevier Science Ltd.

Grote, Gudela (2007) *Understanding and assessing safety culture through the lens of organizational management of uncertainty*. Safety Science 45, side 637-652, Elsevier Science Ltd.

Grunnan, Tonje; Olsen, Silvia; Bjørnskau, Torkel (2008) *Sikkerhetskultur i Statens vegvesen Region sør*. Oslo: TØI rapport 942/2008

Guldenmund, Frank W (2000) *The nature of safety culture; a review of theory and research*. Safety Science 34, side 215-257, Elsevier Science Ltd.

Guldenmund, Frank W (2007) *The use of questionnaires in safety culture research- an evaluation*. Safety Science 45 (2007) side 723-743, Elsevier Science Ltd.

Hopkins, Andrew (2006) *Studying organisational cultures and their effects on safety*. Safety Science 44, side 875-889, Elsevier Science Ltd.

International Nuclear Safety Group (1992) *The Chernobyl Accident- update of INSAG 1*. Safety series 75-INSAG-7, International Atomic Energy Agency, Vienna

Jacobsen, Dag Ingvar; Thorsvik, Jan (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Jacobsen, Dag Ingvar (2012) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Jacobsen, Dag Ingvar (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Cappelen Damm AS

James, Lawrence R; Jones, Allan P. (1974) *Organizational climate; a review of theory and research*. Psychological Bulletin 1974, Volume 81, Nr. 12, sider 1096-1112

Kirkhaug, Rudi (2013) *Verdibasert ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Kongsvik, Trond; Almklov, Petter; Fenstad, Jørn (2010) *Organisational safety indicators: Some conceptual considerations and a supplementary qualitative approach*, Safety Science 48, side 1402-1411, Elsevier Science Ltd.

Lai, Linda (2010) *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Njå, Ove; Bjelland, Henrik; Braut, Geir Sverre (2015) *Trafikksikkerhetspotensialet i Norsk Standard NS-ISO 39001*. Iris-rapport nr. 2015/003, International Research Institute of Stavanger AS

Nordhaug, Odd (2004) *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Nævestad, Tor-Olav; Bjørnskau, Torkel (2011) *How Can the Safety Culture Perspective be Applied to Road Traffic?* Transport Reviews 2011, 1-16, DOI: 10.1080/01441647.2011.628131, Routledge

Nævestad, Tor-Olav; Phillilps, Ross Owen (2013) *Trafikkulykker ved kjøring i arbeid- en kartlegging og analyse av medvirkende faktorer*. Oslo: TØI rapport 1269/2013

Nævestad Tor-Olav; Bjørnskau, Torkel (2014) *Kartlegging av sikkerhetskultur i tre transportbedrifter*. Oslo: TØI-rapport 1300/2014

Pidgeon, Nick (1998) *Safety culture: Key theoretical issues*, Work & Stress 12:3, side 202-216

Postholm, May Britt (2010) *Kvalitativ metode*. Oslo: Universitetsforlaget

Reason, James (1998) *Achieving a safe culture: Theory and practice*, Work & Stress, 12:3, side 293-306

Reason, James (2013) *Managing the risks of Organizational Accidents*. Surrey: Ashgate Publishing Ltd.

Reiman, Teemu; Rollenhagen, Carl (2013) *Does the concept of safety culture help or hinder systems thinking in safety?*, Accident Analysis and Prevention 68 2014, side 5-15, Elsevier Science Ltd.

Repstad, Pål (2007). *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget

Rosaldo, Renato (1989) *Culture and truth. The remaking of social analysis*. Boston: Beacon press

Sageberg, Fridulv (1999) *Ulykkesanalyser i Statens vegvesen*. TØI-notat 1148/1999, Oslo

Schein, Edgar H (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Standard Norge (2013) *Styringssystemer for trafikkikkerhet. Krav med brukerveiledning*. Lysaker: Norsk Standard NS-ISO 39001

Statens havarikommisjon (2012) *Temarapport om sikkerhetskritiske forhold ved krokcontainertransport*. Lillestrøm

Statens havarikommisjon (2015) *10 år med Statens havarikommisjon på veien*. Lillestrøm

van der Schaaf, TW; Lucas, DA; Hale, AR (1991) *Near miss reporting as a safety tool*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

Steen, Terje; Fjerdingen, Lillian (2003) *Sikkerhetskultur i transport: En kunnskapsoversikt*. Trondheim: Sintef-rapport nr. STF22 A03300

Varonen, Unto; Markku, Mattila (2000) *The safety climate and its relationship to safety practices, safety of the work environment and occupational accidents in eight wood-processing companies*, *Accident analysis & prevention* 32, side 761-769, Elsevier Science Ltd.

Woolfolk, Anita (2007) *Pedagogisk psykologi*. Trondheim: Tapir Akademisk forlag

Yukl, Gary (2006) *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Education

Zohar, Dov (1980) *Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications*. *Journal of Applied Psychology* 1980 Vol. 65, nr. 1, side 96-102

Zohar, Dov; Huang, Yueng-hsiang; Robertson, Michelle M; Garabet, Angela; Lee, Jin; Murphy, Lauren A (2012) *Development and validation of safety climate scales for lone workers using truck drivers as exemplar*, *Transportation Research Part F* 17, side 5-19, Elsevier Science Ltd

Zohar, Dov; Huang, Yueng-hsiang; Lee, Jin; Robertson, Michelle (2013) *A meditation model linking dispatcher leadership and work ownership with safety climate as predictors of truck driver safety performance*: *Accident analysis and prevention* vol 62 (2014) pages 17-25, Elsevier Ltd.



Öz, Bahar; Özkan, Türker; Lajunen, Timo (2013) *An investigation of professional drivers: Organizational safety climate, driver behaviours and performance*. Transportation research part F; traffic psychology and behaviour, side 81-91

Öz, Bahar; Özkan, Türker; Lajunen, Timo (2010) *An investigation of the relationship between organizational climate and professional drivers' behaviour*. Safety Science 48, side 1484-1489

### Øvrige ressurser

Lov om vegtrafikk, 1965, lovdata.no

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1965-06-18-4?q=vegtraf>

Forskrift om kjørende og gående trafikk, 1986, lovdata.no

<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1986-03-21-747?q=trafikkreg>

Forskrift om tekniske krav og godkjenning av kjøretøy, deler og utstyr, 1994, lovdata.no

<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1994-10-04-918?q=kj%C3%B8ret%C3%B8yforskriften>

Forskrift om bruk av kjøretøy, 1990, lovdata.no

<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1990-01-25-92?q=bruk+av+kj%C3%B8ret%C3%B8y>

Lov om yrkestransport med motorvogn og fartøy, 2002, lovdata.no

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2002-06-21-45>

Forskrift om kjøre- og hviletid for vegtransport i EØS, 2007, lovdata.no

<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2007-07-02-877?q=forskrift+om+kj%C3%B8re+og>

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv., 2005, lovdata.no

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=lov+om+arbeidsmilj%C3%B8>

Forskrift om sikkerhetsstyringssystem for skip m.m. 2014, lovdata.no

<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2014-09-05-1191?q=sikkerhetsstyringssystem+for+skip>

Forskrift om system for sikkerhetsstyring 2003, lovdata.no

<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2003-08-21-1068?q=forskrift+om+system+for+sikkerhetsstyring>

Forskrift om sikkerhetsstyring for jernbanevirksomheter på det nasjonale jernbanenettet 2011, lovdata.no

<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-04-11-389?q=sikkerhetsstyring+for+jernbane>

## Vedlegg

### Vedlegg 1 Intervjuguide/ operasjonaliseringsmatrise

Spørsmål til sjåfører	Spørsmål til ledelse	Trekk ved en sikkerhetskultur	Avhengige variabler	Avhengige variabler, positiv gradering	Avhengige variabler, negativ gradering	Uavhengige variabler
Bakgrunn og stilling; hvor lenge har du vært i bedriften, hva jobber du med?	Hva er din stilling? Hvor lenge har du hatt den stillingen? Hva mener du er den viktigste egenskapen man må ha i din stilling?	<i>Helhetlig kultur</i>	Sikkerhetstenkning er lang fremme i bevisstheten hos de ansatte	Fremholdes av informantene som en viktig del av jobben	Nevnes ikke	En sikkerhetskultur kjennetegnes ved at sikkerhetstenkning er et mål i seg selv
Hva vet du om firmaet? Størrelse, alder, antallet ansatte osv.	Nøkkeltall for firmaet, alder, antallet ansatte, antallet biler, organisering	<i>Helhetlig kultur</i>	Kunnskap om egen organisasjon	Vet hvordan organisasjonen er satt sammen	Vet lite om organisasjonen	Sier noe om den enkeltes sosiale interaksjon med andre medlemmer/ og i hvilken grad andre oppfatninger kan tenkes å være delte.
Hvem kjører dere for?	Hvilke typer kunder kjører dere for?	<i>Helhetlig kultur</i>	Kunnskap om egen organisasjon	Vet hvordan organisasjonen er satt sammen	Vet lite om organisasjonen	Sier noe om grunnlaget for kultur- utvikling/ problemløsning. (Ekstern tilpasning/ intern integrasjon)

Hvilke type kunder påvirker måten dere driver på mest? Hvordan?	Hvilke type kunder påvirker måten dere driver på mest? Hvordan? Hvorfor?	<i>Helhetlig kultur</i>	Grad av ekstern tilpasning	Delte oppfatninger og felles løsninger på problemer	Ingen oppfatninger og egne løsninger på problemer	Sier noe om i hvilken grad oppfatninger er delte. Sier noe om eksterne krav og ekstern tilpasning.
Hvordan vil du beskrive særegenheter ved firmaet ditt til utenforstående? Hvordan skiller det seg ut? Kan du si noe om hvilke verdier og egenskaper hos de ansatte som settes pris på?	Hvordan vil du beskrive særegenheter ved firmaet ditt til utenforstående? Hvordan skiller det seg ut? Hva er konkurransefortrinnet?	<i>Helhetlig kultur</i>	Sikkerhet fremholdes	Firmaet kommuniserer tydelig internt og eksternt at sikkerhet er viktigst	Firmaet har ingen kommunikasjon om sikkerhet	Sier noe om kultur-påvirkning/bygging
	Hvilke verdier er grunnleggende for dette firmaet? Kan du beskrive kjerneverdier? Hva ser dere etter når nye skal ansettes?	<i>Helhetlig kultur</i>	Sikkerhet fremholdes	Firmaet kommuniserer tydelig internt og eksternt at sikkerhet er viktigst. Rekrutterer bærere av ønsket kultur/bevisst utvikling	Firmaet har ingen kommunikasjon om sikkerhet, ingen klar policy ved ansettelse annet enn formelle krav	I hvilken grad er sikkerhet en grunn- leggende antakelse, en policy eller en artefakt?
Kjenner du til om bedriften din har forpliktet seg til å følge noen fastlagte opplegg for sikkerhetsarbeid? Har firmaet noe mål om sikkerhet?	Har bedriften forpliktet seg til å følge noen fastlagte opplegg for sikkerhetsarbeid? Hvilke/ Hvorfor/ hvorfor ikke?	<i>Helhetlig kultur</i>	Det brukes ressurser på sikkerhet	Har opplegg, kan beskrives og begrunnes	Uvisst/ tilfeldig opplegg, kan ikke beskrives eller begrunnes	Sikkerhet er et mål på lik linje med andre mål
Hva er din forståelse av begrepet sikkerhetskultur? Hvordan jobber dere med sikkerhetskultur? Hvordan er du som sjåfør involvert i arbeidet?	Hva er din forståelse av begrepet sikkerhetskultur?	<i>Helhetlig kultur</i>	Refleksjon rundt sikkerhetskultur som en pågående prosess	Delte oppfatninger horisontalt/ vertikalt	Ingen delte oppfatninger horisontalt/ vertikalt	Sier noe om tilpasset/ sterk kultur

	Er det viktig for dere å fremstå som en sikker bedrift? I forhold til hvem? Hvorfor? Hvordan?	<i>Helhetlig kultur</i>	Sikkerhetskultur er dypt fundert i organisasjonen	Fremholdes som viktig eksternt og internt	Fremholdes ikke som viktig	Påvirkning fra eksterne krav
	Opplever du at arbeid med sikkerhet er et konkurransefortrinn i bransjen, eller har det ingen særlig betydning?	<i>Helhetlig kultur</i>	Sikkerhetskultur er et mål i seg selv	Fremholdes som viktig eksternt og internt	Fremholdes ikke som viktig	Påvirkning fra eksterne krav
Kjenner du til om firmaet har retningslinjer om hvilke typer feil og avvik som skal rapporteres? Hvordan rapporteres disse?	Hvilke feil og avvik skal rapporteres hos dere? Hvordan rapporteres disse? Hvordan vet sjåførene dette?	<i>Rapporteringskultur</i>	Klart hva som skal rapporteres til hvem, når, hvordan og hvorfor	Kan beskrives og begrunnes, samsvar mellom oppfatninger (vertikalt/ horisontalt)	Kan ikke beskrives og begrunnes, ikke samsvar mellom oppfatninger	Sier noe om kulturens nivåer; artefakt, policy eller grunnleggende antakelse?
	Hvilken betydning har det for ditt firma å få inn rapporter om avvik og uhell?	<i>Rapporteringskultur</i>	Klart hva som skal rapporteres til hvem, når, hvordan og hvorfor	Kan beskrives og begrunnes, samsvar mellom oppfatninger (vertikalt/ horisontalt)	Kan ikke beskrives og begrunnes, ikke samsvar mellom oppfatninger	Bare for å tilfredsstille eksterne eller ønske om å lære?
Hvem behandler disse rapportene i deres firma? Er du trygg på at de behandles ordentlig? Hva skjer med rapportene? Får du som sjåfør noe informasjon om innholdet i disse? Hvordan får du informasjon om at det har skjedd et avvik?	Hvem behandler avviksrapportene? Brukes de til noe? Hvordan? Hvordan straffes feil/ belønnes rapportering? Hvilke feil? Hvilken belønning? Hvorfor?	<i>Rapporteringskultur</i>	Klart hva som skal rapporteres til hvem, når, hvordan og hvorfor	Behandles av andre enn leder, fortrolig prosess, fortløpende informasjon	Usikker på hvem som behandler, hører ingenting etter rapportering	Noen andre enn den som rår over sanksjonsmidler som behandler. Bevisst forhold til belønning/ straff for å få rapporter.

Ut i fra din kjennskap til ditt firma, hvilke rapporteringspliktige feil og avvik rapporteres ikke? Hvorfor?	Har du som leder erfaring med avvik, uhell eller feil som skulle vært rapportert som ikke blir det? Hvilke feil? Hva er begrunnelsen for at noen avvik ikke blir rapportert? Hvordan ser dere på brudd på kjøre- og hviletidsbestemmelser, brudd på fartsgrenser, lasting/lossing)	Rapporteringskultur	Klart hva som skal rapporteres til hvem, når, hvordan og hvorfor	Alt som skal rapporteres blir rapportert	Mye rapporteres ikke, personavhengig	Hvorfor? Kan si noe om kulturens nivåer; artefakt, verdi eller grunnleggende antakelse?
Har dere flåtestyring i bilene? Hva er begrunnelsen for dette? Hva synes du om dette?	Har dere flåtestyring i bilene? Hva er begrunnelsen for dette? Hva brukes det til? Har du tillit til sjåførene dine? Har de tillit til ledelsen? På hvilken måte påvirker dette tillitsforholdet sikkerhetskulturen?	Rapporteringskultur	Klart hva som skal rapporteres til hvem, når, hvordan og hvorfor	Tillit, læring, forenkler rapporteringsprosessen	Mistillit, overvåkning	Bør brukes for å få inn rapporter; er antakelsen delt vertikalt/horisontalt?
Hender det at sjåførene bryter kjøre- og hviletidsbestemmelsene? Rapporterer sjåførene brudd på kjøre- og hviletidsbestemmelsene hos dere? Hvordan følger ledelsen opp dette?		Rapporteringskultur	Klart hva som skal rapporteres til hvem, når, hvordan og hvorfor	Brytes ikke/ ses på som et avvik/ ja	Brytes/ ses ikke på som et avvik/ nei	I hvilken grad er antakelsene delt?
Hender det at sjåfører bryter fartsgrensen? Rapporterer sjåførene brudd på fartsgrenser? Hvordan følger ledelsen opp dette?		Rapporteringskultur	Klart hva som skal rapporteres til hvem, når, hvordan og hvorfor	Brytes ikke/ ses på som et avvik/ ja	Brytes/ ses ikke på som et avvik/ nei	I hvilken grad er antakelsene delt?
Rapporterer sjåførene uhell med lasten under lasting/lossing? Hvordan følger ledelsen opp dette?		Rapporteringskultur	Klart hva som skal rapporteres til hvem, når, hvordan og hvorfor	ses på som et avvik/ ja	ses på ikke på som et avvik/ nei	I hvilken grad er antakelsene delt?

Hender det at sjåfører kjører med usikret last på offentlig veg? Rapporterer sjåførene at last løsner/ flytter seg, eller at lastsikringsmateriellet ødelegges under kjøring? Hvordan følger ledelsen opp dette?		<i>Rapporteringskultur</i>	Klart hva som skal rapporteres til hvem, når, hvordan og hvorfor	det hender ikke/ ses på som et avvik/ ja	det hender/ ses ikke på som et avvik/ nei	I hvilken grad er antakelsene delt?
Hvis du oppdager en kollega som bruker mobiltelefon (uten hands-free) til samtaler, eller er på Facebook under kjøring, hvordan håndterer du dette?		<i>Rapporteringskultur</i>	Klart hva som skal rapporteres til hvem, når, hvordan og hvorfor	gjør noe med det	gjør ikke noe med det	Hvorfor reagerer du slik du gjør? I hvilken grad er antakelsene delt?
Hender det at du blir forsinket under oppdrag? Hvorfor? Hvordan reagerer ledelsen på dette? Opplever du at ledelsen har tillit til deg som sjåfør? Hvordan? Hvorfor/ hvorfor ikke har du tillit til ledelsen?	Har du tillit til at sjåførene tar de gode avgjørelsene under oppdrag? Hva baserer den tilliten seg på?	<i>Rapporteringskultur</i>	Tillit, grunnlag for rapportering	Stor grad av tillit	Liten grad av tillit	Manglende tillit kan vanskeliggjøre rapportering
Stiller bedriften noen krav til deg om hvordan du i praksis skal kontrollere og vedlikeholde kjøretøyet ditt? Hvordan følger ledelsen opp dette?	Har bedriften en klar policy på hvordan sjåførene skal kontrollere og vedlikeholde kjøretøyene sine? Hva skjer ved avvik?	<i>Rapporteringskultur</i>	Klart hva som skal rapporteres til hvem, når, hvordan og hvorfor	klare, skriftlige prosedyrer til kontroll av kjøretøyene	ingen krav, ingen retningslinjer eller prosedyrer	Delte, felles antakelser. Organisasjonssikkerhetstenkning vs. teknologisk sikkerhet
Hvilke feil opplever du ikke aksepteres i ditt firma? Hva reageres det på? Er du enig i dette?		<i>Rettferdig kultur</i>	Ønske om å lære, har metoder eller systemer for å	Kjenner til, en annen enn leder, høyere nivå enn HMS	Kjenner ikke til, har ikke, lederen tar seg av dette, hms-saker	Hvorfor?

			lære og lærer av tidligere feil			
Hva er den vanligste forklaringen på hvorfor det skjer uhell i ditt firma? Får noen eller noe skylden? Noen form for belønning eller straff? Hva belønnes og hva straffes?	Hva er den vanligste årsaken til avvik i deres firma? Hvorfor oppstår avvik? På hvilken måte påvirker den delen av organisasjonen som ikke er sjåfører disse avvikene?	<i>Rettferdig kultur</i>	Ønske om å lære, har metoder eller systemer for å lære og lærer av tidligere feil	Skyld er uinteressant, firmaet opptrer solidarisk medansvarlig og prøver å finne årsaker, enighet om hvor grensen går.	Enkeltpersoner har skyld eller får skyld. Ingen sammenheng med resten av organisasjonen.	System som gjør at det rapporteres, men som oppleves som rettferdig
Har dere personalmøter eller lignende der sikkerhet diskuteres? Hva diskuteres? Hvor ellers diskuteres sikkerhet?	Når diskuteres det sikkerhet i deres firma? Når blir de ansatte spurt om innspill og når og hvordan får de informasjon om sikkerhetsarbeidet?	<i>Lærende kultur</i>	Ønske om å lære, har metoder eller systemer for å lære og lærer av tidligere feil	Har møter, sikkerhet er et tema, erfaringsdeling, SOP-endringer, medvirkning	har ikke møter, sikkerhet diskuteres ikke, ledelsen gir retningslinjer	At alle organisasjonsmedlemmer får medvirke gjør at organisasjonen lærer mer og får mer motivasjon for læring.
Hvordan oppfatter du synet fra ledelsen på etterutdanning for yrkessjåføren/ andre typer etterutdanning? Hvordan ser du på dette?	Hvordan ser firmaet på etterutdanning for yrkessjåfører/ annen kompetanseheving? Legges det til rette for dette? Hvorfor? Hvorfor ikke?	<i>Lærende kultur</i>	Ønske om å lære, har metoder eller systemer for å lære og lærer av tidligere feil	Oppmuntres til etterutdanning, fokus på kompetanseheving for bedriften	Likegyldig eller negativ holdning, gjør det som er nødvendig ihht. lovkrav	Hvordan virker dette eksterne presset på kulturen?
	Etter din vurdering; kan du se forskjell i sikkerhetstenkningen i de forskjellige delene av virksomheten? Hvilke deler vil du fremheve? Hvordan legger dere til rette for læring mellom avdelingene?	<i>Lærende kultur</i>	Ønske om å lære, har metoder eller systemer for å lære og lærer av tidligere feil	Opptatt av læring, dele beste løsninger, oppmerksom på læring som en pågående prosess	Ingen refleksjon om erfaringsdeling, ingen praksis	Hvor grunnleggende er sikkerhetskulturen fundert? Tilfredsstillende eksterne krav?

	Får sjåfører som ikke har vært direkte involvert i en uønsket hendelse informasjon om dette? Hva og på hvilken måte? Hvorfor?	<i>Lærende kultur</i>	Ønske om å lære, har metoder eller systemer for å lære og lærer av tidligere feil	Informasjon om avvik spres effektivt til alle organisasjonsmedlemmer	Lite eller ingen informasjon deles. Ingen refleksjon om hvorfor dette er viktig.	I hvilken grad er læring en grunnleggende antakelse i kulturen?
	Hvilken type ulykke ser dere på som den verst tenkelige for organisasjonen, som vil styre firmaets fremtid? Hvem eller hva er viktigst for å unngå en slik ulykke? Hvordan jobber dere for å unngå det?	<i>Lærende kultur</i>	Ønske om å lære, har metoder eller systemer for å lære og lærer av tidligere feil	Vurdering av risiko er et strategisk arbeid som får følger for den operative driften, sammenheng med mål.	Ingen tanker om hvordan enkeltulykker kan påvirke organisasjonen som helhet.	Sier noe om i hvilken grad det tenkes organisasjons-sikkerhet/ hms.
	Føler du at du som sjåfør styrer sikkerheten i din hverdag, eller er det din arbeidsgiver som har mest å si? På hvilken måte påvirker arbeidsgiver sikkerheten i din arbeidhverdag?	<i>Fleksibel kultur</i>	Autonomisk org. kultur, ikke avhengig av fysisk nærhet	Alle medlemmer i organisasjonen har sin del av arbeidet for organisasjonssikkerheten	Sjåførens ansvar og arbeid	Synet på sikkerhetskultur; organisasjons-sikkerhet?
	Kommuniserer firmaet ditt noe om sikkerhet utad; plakater, merker på biler, oppslag eller liknende? Hvilke historier fortelles i firmaet? Hva handler disse om? Kjenner du til om firmaet ditt har noe mål? Noe mål som angår sikkerhet?	<i>Fleksibel kultur</i>	Autonomisk org. kultur, ikke avhengig av fysisk nærhet	Tydlig sikkerhetsprofil i all kommunikasjon fra firmaet	Ingen kommunikasjon av sikkerhet	Kulturbygging, identifisere seg med organisasjonen, legitimering ift. eksterne
	Hvis du skulle lært opp noen til å gjøre din jobb; hva ville du lagt vekt på? Hvilke egenskaper er viktige for en yrkessjåfør	<i>Fleksibel kultur</i>	Autonomisk org. kultur, ikke avhengig av fysisk nærhet	Vet hvordan de fleste problemer tenkes løst	Alltid usikker, må konferere med ledelsen	Tilpasset kultur, ikke avhengig av fysisk nærhet



generelt og i din jobb spesielt?						
Hvis du skulle forandret noe i måten ditt firma jobber med sikkerhet på, hva ville du forandret? Opplever du at ledelsen er opptatt av sikkerhet? Hvordan? Opplever du en sikker hverdag? Hvorfor/hvorfor ikke?		<i>Fleksibel kultur</i>	Sammenheng mellom dimensjonen, det ene muliggjør det andre, ingenting som sperrer for i arbeidet med en sikkerhetskultur	Ser potensiale for forbedringer og muligheter for å løse problemer	Ingenting å bemerke	I hvilken grad er sikkerhet en verdi i organisasjonen? I hvilken grad vies dette oppmerksomhet utover fysisk struktur?
Hvordan opplever du din arbeidshverdag? Opplever du at du er sikker? Synes du det er mange avvik i firmaet eller er det få? Synes du firmaet håndterer sikkerhet på en god måte?		<i>Helhetlig kultur</i>	Sammenheng mellom dimensjonen, det ene muliggjør det andre, ingenting som sperrer for i arbeidet med en sikkerhetskultur	Ærlig oppfatning om tingenes tilstand, klar tanke om avvik, forbedringspotensiale	Sikker arbeidshverdag, lite eller ingenting å forbedre.	Oppmerksomhet mot utvikling/læring av sikkerhetskultur som en pågående prosess. I hvilken grad er oppfatningene delt?
Vil du si at bedriften din har en sikkerhetskultur? Hvorfor? Hvorfor ikke?	Mener du at organisasjonen din har en sikkerhetskultur? Hvorfor? Hvorfor ikke? Hva gjenstår? Hva er dere gode på? Hva må dere bli bedre på?	<i>Helhetlig kultur</i>	Sammenheng mellom dimensjonen, det ene muliggjør det andre, ingenting som sperrer for i arbeidet med en sikkerhetskultur	Ærlig oppfatning om tingenes tilstand, kan peke på ting å forbedre	Refleksjoner om sikkerhetskultur fra et individuelt standpunkt, ingen tanke om felles løsninger	Oppmerksomhet mot utvikling/læring av sikkerhetskultur som en pågående prosess. I hvilken grad er oppfatningene delt?

## Vedlegg 2 Informasjonsbrev til firmaer og respondenter

Viser til telefonsamtale i dag, kl. xx

Først av alt; takk for interessen. Her er en kort beskrivelse av forespørselen:

1. Som en del av et masterstudium i organisasjon og ledelse, jobber jeg med sikkerhetskultur knyttet til vegtransport
2. En viktig del av masteroppgaven er knyttet til innhenting av forskningsdata, i dette tilfeller intervjuer med personer som jobber med transport.
3. Jeg ønsker å intervju en person i ledelsesfunksjon og to til tre sjåførere i samme firmaet om temaet sikkerhetskultur.
4. Intervjuene tar ca. 45-60 minutter, og tas på telefon.
5. All identifiserende informasjon om firma og deltakende personer vil bli anonymisert i det ferdige produktet. All deltakelse er frivillig, og enkeltpersoner kan trekke seg fra deltakelsen når som helst, uten å oppgi grunn. Prosjektet er innmeldt til- og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste.

Her følger en utfyllende beskrivelse:

### 1. Bakgrunn for henvendelsen

Som en del av et mastergradsstudium i Organisasjon og ledelse ved Universitetet i Tromsø, har jeg gått nærmere inn på å studere sikkerhetskultur som fenomen generelt, og sikkerhetskultur i vegtransportbedrifter spesielt.

Studiet er et deltidsstudium. Til daglig jobber jeg som kjøretøyinstruktør i Forsvaret i Bardufoss. Jeg har jobbet med kjøretøy i Forsvaret siden 2002. Fra Forsvaret har jeg erfaring med lastebil, vogntog og spesialtransport, og sivilt har jeg noe erfaring med busstransport. Min arbeidsgiver gir meg fri til studier i henhold til bestemmelsene for etaten. Det er viktig å presisere at utover dette, har ikke min arbeidsgiver noe med studiet å gjøre.

Sivilt er jeg utdannet Bachelor i trafikkpedagogisk arbeid, med tilleggstudium som Trafikklærer tunge kjøretøyer, Trafikklærer snøscooter, Trafikklærer Yrkessjåførdirektivet, Faglig leder for trafikkskole og ADR-kompetansebevis.

### 2. Studiens innhold

Gjennom erfaring med opplæring på- og bruk av tunge kjøretøyer, i kombinasjon med sivile studier, har jeg bitt meg merke i den forskjellen jeg opplever i samfunnet med hva vi forventer av sikkerhet i de forskjellige transportformene. Det føles annerledes å fly enn å ta buss med tanke på hvordan vi opplever sikkerhetsnivået. Vi aksepterer færre ukontrollerbare faktorer ved transport med jernbane, enn vi gjør med lastebil/ vogntog. Undersøkelser viser også at det er forskjeller på opplevd og faktisk sikkerhetsnivå ved de forskjellige transportformene. Det er, og kan være, mange årsaker til at det er slik. Jeg har imidlertid valgt å fokusere på sikkerhetskulturens rolle i organisasjonen.

Det er foretatt ganske mange studier av sikkerhetskultur til havs, i luften og på bane. Når det gjelder transport på veg, er ikke dette studert så inngående. Sikkerhetskulturelle studier er, hvis de skal gjøres ordentlig, svært omfattende. Jeg har per nå ikke ressurser til å gjennomføre en fullstendig kartlegging av sikkerhetskulturen i flere organisasjoner.

### 3. Videre arbeid

Mitt tema for arbeidet er «Hva kan forklare forskjeller i sikkerhetskultur i vegtransportorganisasjoner?» Som svar på problemstillingen, vil jeg gjennomføre intervjuer med medlemmer i organisasjoner, forsøke å beskrive sikkerhetskulturen/ klimaet i den enkelte organisasjon, og prøve å forklare hvorfor det er forskjeller. Organisasjonene er valgt ut fordi de er subjektivt vurdert som velrenommerte firmaer.

Det jeg ber om fra Dem, er om jeg kan få intervjuer

- én representant fra ledelsen (det kan være Dem)

- to til tre sjåførere

Intervjuet skal fortrinnsvis gjennomføres på telefon, men kan også tas ved personlig oppmøte hvis det er praktisk løsbart. Intervjuet vil handle litt om hvordan selve firmaet er organisert, og hvordan hverdagen oppleves på de forskjellige nivå, og tar i underkant av en time. Det er viktig å kommunisere til de som blir plukket ut til intervju; at deltakelse er frivillig, at informanten når som helst i prosessen kan velge å trekke seg, og gjerne vedlegge kopi av denne mailen.

### 4. Personvern

Data som fremkommer i intervjuene skal analyseres og kunne ut i et skriftlig arbeid. All informasjon som kan brukes til å identifisere firma eller personer, vil bli anonymisert, og dataene vil bli behandlet konfidensielt. For meg er målet å gjennomføre analysen, og jeg har ingen interesse av å knytte utsagn til personer eller firma. Den som har blitt intervjuet, kan om ønskelig lese igjennom informasjonen gitt i intervjuet før den publiseres. Den som blir intervjuet kan på hvilket som helst tidspunkt, og uten å oppgi noen grunn for det, trekke seg fra deltakelse i prosjektet. Da vil tilhørende intervjumateriale bli slettet. Prosjektet er innmeldt og godkjent i henhold til forskningsetiske retningslinjer, av personvernombudet (Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste) for ansvarlig institusjon, Universitetet i Tromsø.

Når masteroppgaven er ferdig den 15/5 2016, vil den bli behandlet iht. rutiner ved Universitetet i Tromsø. Det vil si at den etter eksamen vil bli gjort tilgjengelig i offentlige biblioteker og på nett. Det vil i publisert materiale ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner.

Kan De melde tilbake til meg om det lar seg gjøre å intervjuer noen hos dere, og hvordan det praktisk kan løses?

Ta gjerne forbindelse på telefon ved spørsmål.

Mvh

### Vedlegg 3 Meldeskjema fra NSD

Even Nerskogen Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging UiT Norges arktiske universitet Postboks 6050 Langnes 9037 TROMSØ

Vår dato: 27.10.2015

Vår ref: 45148 / 3 / AGL

Deres dato:

Deres ref:

#### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 13.10.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 16.11.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kontaktperson: Audun Løvlie tlf: 55 58 23 07 Vedlegg: Prosjektvurdering

45148 Sikkerhetskultur i vegtransportorganisasjoner Behandlingsansvarlig UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder Daglig ansvarlig Even Nerskogen Student Frank Brovold  
Katrine Utaaker Segadal

Audun Løvlie

## Vedlegg 4 Bekreftelse på endring av dato fra NSD

### **BEKREFTELSE PÅ ENDRING**

Viser til epost mottatt 09.12.2015.

Personvernombudet har registrert ny dato for prosjektslutt 15.05.2016.

Det legges til grunn at prosjektopplegget for øvrig er uendret.

Ved ny prosjektslutt vil vi rette en ny henvendelse.

Hvis det blir aktuelt med ytterligere forlengelse gjør vi oppmerksom på at utvalget vanligvis må informeres ved forlengelse på mer enn ett år utover det de tidligere har blitt informert om.

Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål.

--

Vennlig hilsen/best wishes

Audun Gabriel Løvlie

Rådgiver/Adviser

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

(Norwegian Social Science Data Services)

Personvernombud for forskning

(Data Protection Official for Research)

Harald Hårfagres gate 29, 5007 BERGEN

Tlf. direkte: (+47) 55 58 23 07

Tlf. sentral: (+47) 55 58 81 80

Faks: (+47) 55 58 96 50

Email: [audun.lovlie@nsd.no](mailto:audun.lovlie@nsd.no)

Internettadresse: [www.nsd.uib.no/personvern](http://www.nsd.uib.no/personvern)