

**Høgskolen  
i Innlandet**

Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap avd. Rena

**Reidar Devold & Even Hestnes**

**Masteroppgave**

**«En komparativ casestudie av  
sikkerhetskultur, i tre organisasjoner»**

«A comparativ case study of safety culture, in three  
organizations»

Master i offentlig styring og ledelse (MPA)

MPAR 4900

**2022**

# Forord

Man kan uten tvil si at de fire årene vi har brukt på å ta denne mastergraden har vært innholdsrike. I løpet av utdanningen har vi opplevd en global pandemi, og krig i Europa. På hjemmebane har man opplevd å bli far for første gang, og ett barn nummer to som har termin dagen før innleveringsfrist. Man har også opplevd å få kjøpt sitt første hjem, og fått ny stilling.

Vi har også opplevd mange glade dager som studenter på høgskolen i Innlandet, som har vært preget av gode forelesere og folk som etterhvert har blitt nære venner. De siste årene har vi også fått oppleve hvordan skolen har tilpasset seg utfordringene som covid-19 medbrakte. Vi er imponert over hvordan skolen har tilpasset seg til de forskjellige retningslinjene som de har blitt pålagt.

Faglig så mener vi også at skolen har holdt et høyt nivå, og vi har blitt utfordret mentalt. Dette mener vi er veldig viktig i en tid som denne, som er preget av desinformasjon og mange påstander om "fake News".

Vi ønsker spesielt å rette en stor takk til Marianne Riddervold som har vært vår veileder, og som i kraft av denne stillingen har hjulpet oss masse med å komme inn i skrive bobla, og kommet med veldig mange gode innspill.

Vi ønsker også å rette en stor takk til de som har støttet oss gjennom denne perioden. Vi ville nok ikke kommet oss i mål om det ikke hadde vært for disse personene. En stor takk skal også rettes til våre informanter, som har tatt seg tid fra travle hverdager for å la seg intervju. Deres innsikt og refleksjoner har vært helt avgjørende for oppgaven vår.

Mai, 2022

Reidar Devold & Even Hestnes

# Norsk sammendrag

Hensikten med oppgaven har vært å se på lederes bevissthet til sikkerhetskultur, og deres oppfatninger rundt muligheten til å skulle påvirke/endre sikkerhetskulturen, samt få ett innblikk i hvordan de så for seg at slik påvirkning/endring kunne bli gjennomført.

Vi har i oppgaven hatt en overordnet problemstilling, som vi har forsøkt å belyse gjennom to forskningsspørsmål. Problemstillingen vi ønsket å belyse var:

*“Hvordan er bevisstheten rundt sikkerhetskultur i organisasjoner, og er det en oppfatning at ledere kan påvirke denne?”*

Forskningsspørsmålene som ble brukt for å belyse denne overordnede problemstillingen var:

*“Hvordan er bevisstheten til ledere når det kommer til sikkerhetskultur?”*

*“Er det en oppfatning blant ledere at man kan påvirke sikkerhetskultur, og isåfall hvordan?”*

Vi mener at denne studien trengs, ettersom vi har sett flere studier som har undersøkt lignende temaer, men som da bare har forholdt seg til enkeltbedrifter. Vi ønsket derfor å undersøke om det fantes indikasjoner på overførbarhet på tvers av flere organisasjoner. En av målsettingene våre var at oppgaven skulle kunne bli brukt som en nyttig rammeverk, som ledere kan benytte seg av for å analysere sikkerhetskulturen i organisasjonen deres.

Undersøkelsen ble gjennomført med en kvalitativ tilnærming, der vi primært tok i bruk dybdeintervjuer, og dokumenter som sa noe om verdigrunnlaget, gjennom en eksplorerende komparativ case undersøkelse.

# English abstract

The purpose of this study has been to investigate leaders' awareness about safety culture, and their view on the possibility to influence or change the safety culture, and thus give an insight in how they would imagine such influence or change being done.

In this study we had a superior research question, which we sought to illuminate through two minor research questions. The superior research question was:

*“How is the awareness about safety culture in organizations, and is there an perception that leaders can influence this?”*

The minor research questions that were used to illuminate this superior research question was:

*“How is the awareness of leaders when it comes to safety culture?”*

*“Is there a perception amongst leaders that one can influence safety culture, and if so how?”*

Our opinion is that this study is needed, because we have seen multiple studies that have researched similar questions, but only focused on one corporation at a time. Therefore we wanted to investigate if there was any indication of generality across multiple organizations. One of our purposes was that this study could be used as a handy framework that leaders can use to analyze the safety culture in their own organizations.

The study was carried out using a qualitative approach, where we primarily used in-depth interviews, and documents regarding their company values, though an exploratory comparative case study.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	1
Norsk sammendrag .....	2
English abstract.....	3
Innholdsfortegnelse .....	4
1. Innledning.....	6
1.1 Begrunnelse for problemstillingen.....	10
1.2 Avgrensning.....	11
1.3 Oppgavens struktur .....	12
1.3.1 Rammeverk .....	12
1.3.2 Metodekapittelet.....	12
1.3.3 Resultat og analysekapittelet .....	13
1.3.4 Drøftingskapittelet.....	13
1.3.5 Konklusjon .....	13
2 Rammeverk .....	15
2.1 Kultur.....	15
2.1.1 Verdier .....	19
2.1.2 Normer.....	22
2.1.3 Virkelighetsoppfatninger .....	24
2.1.4 Grunnleggende antagelser.....	26
2.2 Sikkerhetskultur.....	28
2.2.1 Hvordan skape en rapporterende kultur? .....	29
2.2.2 Hvordan skape en rettferdig kultur?.....	30
2.2.3 Hvordan skape en fleksibel kultur? .....	33
2.2.4 Hvordan skape en lærende kultur?.....	34
2.3 Faktorer som kan være med å påvirke sikkerhetskulturen .....	36
3 Metode.....	39
3.1 Forskningsdesign.....	40
3.1.1 Eksplorerende komparativ studie.....	41
3.1.2 Reliabilitet.....	42
3.1.3 Validitet.....	42
3.1.4 Generaliserbarhet.....	43
3.2 Datagrunnlag .....	44
3.2.1 Valg av informasjonskilder .....	46
3.3 Datainnsamling .....	46

3.3.1	Hvordan vi kan ha påvirket forskningen .....	48
3.3.2	Utforming av intervjuguide.....	49
3.4	Forskningsetikk .....	51
3.5	Kommentar til metode.....	52
4	Resultat og analyse.....	53
4.1	Koding og analyse .....	53
4.2	Kort oppsummering om bedrifter og informantene våre .....	54
4.3	Hvordan beskrives organisasjonskultur? .....	55
4.4	Sosialisering .....	58
4.5	Verdier .....	60
4.6	Belønningssystem .....	63
4.7	Hvordan er bevisstheten rundt sikkerhetskultur i organisasjonen? .....	66
4.7.1	Rapportering.....	67
4.7.2	Fleksibilitet .....	72
4.7.3	Læring.....	75
4.8	Lederstil.....	77
4.9	Er det en oppfatning at ledere kan påvirke sikkerhetskulturen? .....	80
5	Drøfting.....	84
5.1	Forståelse av “organisasjonskultur” .....	85
5.2	Anvendelse av kulturinnholdet.....	86
5.3	Arbeidet med sikkerhetskultur .....	89
5.3.1	Rapportering.....	89
5.3.2	Fleksibilitet .....	92
5.3.3	Læring.....	94
5.4	Bevissthet rundt sikkerhetskultur.....	96
5.5	Oppfatning av mulighet til å påvirke sikkerhetskulturen .....	98
5.6	Oppsummering.....	100
5.6.1	Hvordan er bevisstheten til ledere når det kommer til sikkerhetskultur?.....	100
5.6.2	Er det en oppfatning blant ledere at man kan påvirke sikkerhetskultur, og isåfall hvordan? .....	101
6	Konklusjon .....	102
7	Kildeliste .....	103
8	Vedlegg .....	105
8.1	Intervjuguide.....	105

# 1. Innledning

I dagens samfunn blir vi mer og mer bevisste på at sikkerhetstenkning er en god måte å sikre seg mot tap av menneskeliv, verdier og omdømme (NOU 2016: 19). Til tross for dette ser vi både fra media og fra faglitteraturen flere eksempler på store ulykker som ikke er blitt løst på en tilfredsstillende måte. Dette gjelder både naturskapte hendelser så vel som menneskeskapte hendelser, og er uavhengig av om det er en villet eller ikke villet ulykke eller krise.

Amanda Ripley (2008) har i sin bok: "The unthinkable, who survives when disasters strikes and why" tatt for seg flere store og kritiske hendelser som har inntruffet de seneste 20 – 30 årene. Hun tar blant annet for seg orkanen Katarina som traff kysten av New Orleans i 2005, denne katastrofen viser ikke direkte til ett firma, men viser allikevel en del om hvordan menneske tenker. Ripley har blant annet tatt for seg «Patric Turner» en eldre mann som nektet å forlate eiendom sin til tross for at han ble oppfordret til dette både fra lokale myndigheter og egen familie. Turner hadde opplevd flere orkaner før og brukte «sin erfaring» til å gjøre det trygt å bli." These storms always make that turn to Pascagoul" he told Williams. (Ripley, 2008, s. 24)

En så sterk erfaringsbasert holdning som vi ser i avsnittet over kan trolig også være en stor utfordring for sikkerheten i et firma. Dersom man tenker at hendelser/ulykker alltid vil foregå på en forutsigbar måte, der det er lett å tolke situasjonen og respondere effektivt. Ville en slik erfaringsbasert holdning vært veldig kostnadseffektivt og fornuftig, men vi ser imidlertid at det ikke er sånn virkeligheten er. Til tross for at vi gjerne skulle ønske det, er virkeligheten kompleks, dynamisk og hendelser/ulykker kan oppstå plutselig (Perrow, 1999).

Ripley (2008) tar også for seg terrorhendelsen mot World Trade Center som viser hvor plutselig en alvorlig hendelse kan skje. I boken skriver hun at til tross for at man hadde regelmessige brannøvelser var trolig ikke disse brannøvelsene så gode, og ansatte var heller ikke så bevisste på hvorfor man skulle bruke tid på dette. Zedeño en av de ansatte sa følgende om brannøvelser.

*«Vi hadde regelmessige brannøvelser som foregikk ved at vi samlet oss i gangen hvor praten gikk om løst og fast. I forbindelse med en strømstans i 1990 gikk jeg og mine kolleger ned trappene, og det var da vi oppdaget at folk som var hjemløse hadde kommet seg inn i trappegangen og brukt det nederste området til bad/toalett.»*  
(Ripley, 2008, s. 5-6, egen oversettelse)

Fra eget land har vi også en del eksempler hvor vi kan stille spørsmål ved sikkerhetskulturen. Den 15. mars 2012 styrter et Hercules transportfly fra det norske luftforsvaret i det svenske fjellet Kebnekaise. Morten Åsli (2021) som er en tidligere Hercules pilot har skrevet om denne hendelsen som er gjengitt i forsvarets forum. Han viser blant annet til Luftforsvarets mange uttrykk og trekker spesielt frem et: «Mission first, safety always» (Åsli, 2021). Sløveren (2014) som er major i luftforsvaret gjennomførte i 2014 en undersøkelse av ulykken i Kebnekaise, og i rapporten sin skriver hun blant annet:

*“En viktig erkjennelse i kjølvannet av flystyrten ved Kebnekaise var at Luftforsvarets planverk for krisehåndtering ikke hadde tatt høyde for alvorlige hendelser under nasjonal trening og øving. Faktisk ga planen hovedsakelig retningslinjer for Luftforsvarets personell ved alvorlige hendelser i internasjonale operasjoner”* (Sløveren, 2014, s. 13).

Dette kan på mange måter kobles opp til det vi senere kommer til å ta for oss innenfor sikkerhetskulturen, og viktigheten av å ha en fleksibel kultur (Reason, 2016).

Fra det Norske forsvaret kan man også se ett nyere eksempel på at sikkerhetskulturen spiller en viktig rolle for norsk krisehåndtering. Dette er ulykken med fregatten KNM Helge Ingstad som kolliderte med tankbåten Sola TS den 8. november 2018. Ifølge Havarikommisjonen (2021) var det ikke selve kollisjonen som fikk KNM Helge Ingstad til å synke, men kollisjonen førte til at fregatten gikk på grunn hvor den krenget over på siden slik at vann fosset inn gjennom den store revnen som var åpnet i skroget på KNM Helge Ingstad etter kollisjonen. Til tross for de store vannmengdene som kom inn i båten mener Havarikommisjonen at skipet kunne vært reddet dersom mannskapet hadde handlet i tråd med prosedyrene, men at dette hadde krevd mer kunnskap og trening av mannskapet.

*«Undersøkelsen har vist at havari bekjempelse med prioritering av riktige tiltak kunne bidratt til å få kontroll på situasjonen om bord. For at besetningen skulle vært i stand til å vurdere andre handlinger enn de som ble foretatt, ville det imidlertid krevd bedre forståelse av fartøyets stabilitetsegenskaper. Videre ville det vært nødvendig med ytterligere kompetanse, trening og øvelse, samt bedre beslutningsstøtteverktøy enn det de hadde tilgjengelig. Basert på den kunnskapen besetningen hadde i den aktuelle situasjonen og under de gitte forholdene, er det likevel forståelig at det ble besluttet å evakuere fartøyet og ikke risikere liv og helse»* (Havarikommisjon, 2021, s. 4-5).

Dette er i stor grad sammenfallende med det Reason (2016) skriver om lærende kultur, innenfor sikkerhetskulturen.



Ifølge Lundberg (1985, gjengitt av Bang, 2021, s. 148) vil organisasjoner være mer mottakelige for kulturell endring når den blir utsatt for stress og press som ikke kan ignoreres. Disse spenningene er gjerne utløst av en eller annen hendelse, i eller utenfor organisasjonen. Dette blir igjen støttet opp av Kotters (1995, gjengitt i Bang, 2021, s. 148) sin endringsteori, som mener at større organisasjonsendringer ofte mislykkes fordi organisasjonen ikke opplever behovet for endring som viktig eller kritisk nok. De siste to årene har verden opplevd en global pandemi som trolig har satt de aller fleste organisasjoner på en stor prøve. Siden slutten av februar har vi også opplevd krig i Europa med påfølgende sanksjoner som også har rammet deler av næringslivet. Man kan med andre ord trygt si at mange organisasjoner har blitt utsatt for stress og press den siste tiden. På bakgrunn av dette kan man også si at forholdene har vært til stede for en eventuell kulturell endring hos de organisasjonene som har blitt utsatt for stress og press.

Jacobsen & Thorsvik (2015, s.126) har observert at det er relativt vanlig at mennesker som arbeider i organisasjoner, ikke alltid handler slik den formelle strukturen pålegger dem å gjøre. De påpeker at det ofte er et avvik mellom den forventede atferden, slik den uttrykkes gjennom retningslinjene og strukturen, og den faktiske atferden. Deres oppfatning er at man blir nødt til å anvende et kulturelt perspektiv på organisasjonen for å kunne forstå hvorfor det er slik. Og at man gjennom å gjøre dette kommer tettere inn på hvordan organisasjoner egentlig fungerer, fordi man da også ser nærmere på hvordan mennesker kan utvikle felles mønstre av meninger og holdninger som gir seg utslag i bestemte måter å handle på.

For at ledere og organisasjoner skal kunne håndtere og respondere på hendelser er man i større grad avhengig av at holdningene til de ansatte er formbare, og at responsene deres er tilpasningsdyktige. Dette for å skulle kunne svare på endringer og nye krav i omgivelsene sine (Perrow, 1999). I arbeidet for å få til dette er muligheten til å påvirke sikkerhetskulturen sentral. Vi starter derfor fra et funksjonalistisk perspektiv på kulturen, altså at kultur er noe man kan påvirke og bevisst endre (Kongsvik, Albrechtsen, Antonsen, Herrera, Hovden & Schiefloe, 2018, s. 222). Innenfor dette perspektivet ser vi særlig for oss at de som er ledere i bedrifter har større muligheter for å kunne påvirke kulturen i organisasjonen, og vi vil komme tilbake til hvorfor vi tenker dette senere i oppgaven. Det store spørsmålet som vi ønsker å bidra til å belyse i denne oppgaven blir derfor:

*“Hvordan er bevisstheten rundt sikkerhetskultur i organisasjoner, og er det en oppfatning at ledere kan påvirke denne?”*

Dette er altså det store spørsmålet, ettersom det er så stort, og vil kreve ett større datagrunnlag enn tidsperspektivet vårt tillater, vil vi altså ikke klare å kunne besvare hele

dette i denne oppgaven. I denne oppgaven kommer vi til å studere bevissthet om sikkerhetskultur på tvers av organisasjoner, med spesielt fokus på lederens rolle, og oppfatning i forhold til det å påvirke denne. Med dette ønsker vi å bidra til en bedre forståelse av bevissthet rundt sikkerhetskultur i organisasjoner, og belyse hva ledere oppfatter som deres rolle i dette. Vi har derfor valgt å operasjonalisere det store spørsmålet til to mindre forskningsspørsmål som vil kunne kaste noe lys over enkelte av aspektene man kan finne innenfor dette.

1. *“Hvordan er bevisstheten til ledere når det kommer til sikkerhetskultur?”*
2. *“Er det en oppfatning blant ledere at man kan påvirke sikkerhetskultur, og isåfall hvordan?”*

Innsamlingen av informasjon ble gjennomført ved bruk av kvalitative intervjuer med tre relativt ulike organisasjoner, og det uttalte verdigrunnlaget deres. Dette har vi gjort for å se om vi kan finne felles oppfatninger blant dem, og dermed se om det finnes noen mer generelle holdninger angående sikkerhetskultur. Vi ser også for oss at vi ved å ha et utvalg som er mest mulig ulike (Andersen, 2018, s. 103), vil kunne styrke antagelsen om at funnene våre kan ha en overførbarhet. Valget av organisasjoner falt på kommune, hotell og petroleumsnæringen. Grunnen til dette var fordi vi anså de for å være organisasjoner som det med stor sannsynlighet ville være relativt store forskjeller på. Vi kommer til å komme mer inn på disse ulikhetene i metodekapittelet.

Måten vi har gått frem for å undersøke disse forskningsspørsmålene, har vært gjennom utformingen av intervjuguiden vår. For å undersøke det første forskningsspørsmålet vårt har vi stilt spørsmål som går indirekte på Reason (2016) sin tolkning av sikkerhetskultur. Gjennom å ta for seg temaer som rapportering, fleksibilitet og læring. Det andre forskningsspørsmålet vårt går hovedsakelig ut på å undersøke oppfatninger hos ledere, knyttet opp til hvorvidt de anser det som mulig å endre sikkerhetskulturen i sin organisasjon. I dette forskningsspørsmålet tar vi altså utgangspunkt i lederne sitt perspektiv.

Ettersom vi legger et funksjonalistisk perspektiv til grunn for undersøkelsen av hvordan sikkerhetskultur fungerer, tenker vi at definisjonen til Reason (2016) er den mest aktuelle siden han også har ett funksjonalistisk perspektiv på sikkerhetskultur:

*“Shared values (what is important) and beliefs (how things work) that interact with an organization’s structures and control systems to produce behavioral norms (the way we do things around here)”*  
- James Reason (2016), s. 192

Som vi kan lese ut av definisjonen over handler kultur om hvordan delte verdier og grunnleggende antagelse påvirker og blir påvirket av organisasjonens struktur og kontrollsystemer, for å så gjøre seg utslag i faktiske handlingsmåter (normer). Vi kommer i denne oppgaven ikke til å undersøke om sikkerhetskulturen faktisk påvirker noen konkrete handlemåter, men gitt definisjonen, og våre egne antagelser, antar vi at sikkerhetskultur kan påvirke atferd og det er derfor vi har valgt å undersøke disse forskningsspørsmålene.

Grunnen til at vi tar i bruk ledere sitt perspektiv for denne oppgaven, baserer seg på en antakelse om at ledere har en større innflytelse på sikkerhetskulturen, enn det andre medarbeidere har. Ledere er som oftest de som sitter med makten til å endre bedriftens struktur og kontrollsystemer. Dette kan for eksempel være gjennom å belønne visse handlinger fremfor andre, eller å sanksjonere noen handlinger (Kongsvik, Albrechtsen, Antonsen, Herrera, Hovden & Schiefloe, 2018).

## 1.1 Begrunnelse for problemstillingen

Valget av forskningsspørsmål kommer fra et ønske om å bidra til en økt forståelse av ledere sin bevissthet, og hva de oppfatter er viktig for å bedre sikkerhetskultur. Ettersom vi ser på disse forskningsspørsmålene på tvers av tre organisasjoner, så antar vi at det kan bidra til å få belyst mer generell kunnskap om ledere sin bevissthet angående sikkerhetskultur, og deres oppfatning om muligheten til å utøve påvirkning på sikkerhetskulturen.

Vi har også et ønske om at undersøkelsen vår skal kunne fungere som et nyttig rammeverk som ledere kan benytte for å analysere sikkerhetskulturen i organisasjonen deres, og for å få økt forståelsen av hvordan man kan gå frem for å påvirke denne. Det er derfor også et ønske at funnene våre skal kunne ha en viss overførbarhet til andre organisasjoner.

Etter å ha søkt i databaser fant vi ut at det er relativt få studier som har undersøkt lignende forskningsspørsmål. Vi har også gjennom denne prosessen hentet mye inspirasjon til struktur og utforming, ved å se på hvordan andre studier er strukturert. De studiene som har tematiske likhetstrekk med vår, har i stor grad omhandlet enkelt firmaer. Vi vil særlig trekke frem en av studiene som har hatt stor betydning for utforming av problemstillingen vår. Dette er masteroppgaven *“Organisasjonskultur som ledelsesverktøy”* (Johansen, 2015). Der undersøkte hun problemstillingen:

*“I hvilken grad er ledere i NAV seg bevisst kulturen i organisasjonen de leder, og hvordan forsøker de å påvirke organisasjonskulturen med sikte på nå mål og resultater?” (Johansen, 2015).*

Vår oppgave skiller seg fra hennes og lignende studiene i det at vi leter etter generelle holdninger, og bevissthet på tvers av organisasjoner. Vi har dermed ett bredere spekter av informasjonskilder, ettersom vi har undersøkt tre forskjellige sektorer. Undersøkelsen vår skiller seg også ut i fra lignende studier ved at fenomenet vi undersøker, kan oppfattes som en subkultur av den større organisasjonskulturen, nemlig sikkerhetskulturen.

Med tanke på at vi undersøker bevisstheten og holdninger til subkulturen sikkerhetskultur, har vi i oppgaven lagt vekt på James Reason (2016) sin tolkning av sikkerhetskultur, i det han kaller for en "informert kultur".

Forskningsspørsmålene våre er laget i den hensikt å belyse den større problemstillingen:

*"Hvordan er bevisstheten rundt sikkerhetskultur i organisasjoner, og er det en oppfatning at ledere kan påvirke denne?"*

Forskningsspørsmålet som omhandler hvordan bevisstheten til ledere er når det kommer til sikkerhetskultur, er valgt fordi man da kan bidra til å belyse noe om dette er et tema som opptar lederne i undersøkelsen, eller ikke. Det kan også være med å belyse om lederne har et fokus på dette når de utøver arbeidet sitt, for eksempel gjennom sosialisering av medarbeidere, og gjennom utøvelse av makt.

Sikkerhetskultur i organisasjoner er et viktig tema som trolig også bare vil bli mer og mer viktig ettersom arbeidsstokken sitt utdanningsnivå økes. Som vi har sett gjennom covid-19 pandemien fremstår det som om hjemmekontor har blitt en mer aktuell måte å organisere arbeidet på, dette utgjør en mer desentralisert struktur, og den enkelte arbeidstaker får da trolig et større ansvar (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 352). Vi mener derfor at det er viktig at den enkelte har de rette verktøyene på plass for å kunne ta beslutninger, som vil være til organisasjonens beste. Videre tenker vi at ledere bør begynne så tidlig som mulig å forme en sikkerhetskultur i organisasjonen slik at denne er på plass den dagen det er behov for den. Kultur er ut ifra litteraturen noe som må arbeides med over lengre perioder, og der finnes på ingen måte noen "quick fix" for å skape dette (Bang, 2021, s. 54).

Vi har valgt å bruke det funksjonelle perspektivet når det kommer til hvordan vi ser på kultur. Altså at vi ser på kultur som noe som kan bli påvirket, endret og brukt som et styringsverktøy for ledere (Kongsvik, *et al.*, 2018, s.222). Vi har derfor i denne studien hatt et særlig fokus på hvordan ledere sin bevissthet er når det kommer til sikkerhetskultur, hvordan de oppfatter det å skulle prøve å påvirke denne, og om dette er et fokusområde i det hele tatt.

## 1.2 Avgrensning

Vi har i denne oppgaven valgt å undersøke bevissthet og oppfatninger av sikkerhetskultur, fra et ledelsesperspektiv. Vi kommer derfor ikke til å komme inn på hvordan medarbeidere antas å ville reagere på en slik endring. Vi kommer heller ikke til å ta noen vurderinger om hvilken av organisasjonene vi undersøkte som har den “beste” sikkerhetskulturen.

Vi har heller ikke tatt for oss koblingen mellom “kulturinnhold” og “kulturuttrykk” i denne oppgaven. Altså hvordan de “skjulte” delene av kulturen kommer til synlig uttrykk (Bang, 2021).

## 1.3 Oppgavens struktur

Vi kommer her til å ta for oss hvordan vi har strukturert oppgaven, for å skape en naturlig progresjon, og skape forutsetninger for å forstå oppgaven. Intensjonen vår har vært at informasjonen som kommer frem i et foregående kapittel, skal være med på å danne grunnlaget for å forstå de videre kapitlene.

### 1.3.1 Rammeverk

I dette kapitlet kommer vi til å gjøre rede for det teoretiske rammeverket som vi har brukt for å besvare forskningsspørsmålene. Før vi kommer inn på hva sikkerhetskultur er og hva ulike teorier og eksisterende forskning sier om ulike forhold som kan påvirke en god sikkerhetskultur. I denne delen av oppgaven kommer James Reason (2016) til å være særlig aktuell med sitt syn på sikkerhetskultur som en informert kultur. Vi anser han også svært relevant ettersom han kommer med forslag til hvordan organisasjoner kan jobbe for å oppnå en god sikkerhetskultur.

Til slutt i dette kapitlet kommer vi nærmere inn på ulike faktorer som vi har utledet fra litteraturen, og som vi anser vil være aktuelle som ett rammeverk for lederen sin mulighet til å utøve påvirkning på sikkerhetskulturen. Disse faktorene kommer vi til å ta med oss gjennom hele oppgaven, både når vi utformer intervjuguiden, og når vi skal analysere svarene vi har fått. Faktorene vil være sterkt knyttet opp mot det første forskningsspørsmålet, med tanke på at man da kan se hvordan svarene vi får fra informantene korrelerer opp mot rammeverket, og belyse noe om bevisstheten informantene har til sikkerhetskultur. Det siste forskningsspørsmålet vårt som omhandler ledere sin oppfatning om det å skulle påvirke sikkerhetskulturen, og hvordan de ser for seg å skulle gjennomføre det.

### 1.3.2 Metodekapitlet

I metodekapittelet kommer vi til å se nærmere på hvordan vi har gått frem for å bidra til å belyse oppgavens forskningsspørsmål. Kapittelet har også en funksjon for å gjøre undersøkelsen transparent, og etterprøvbart (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 77). For å oppnå dette har vi valgt å gjøre dette kapittelet ganske utfyllende.

Her kommer vi også til å ta en dypere titt på datagrunnlaget vårt, og utvelgelsen av informasjonskilder. Dette kommer til å ha betydning for validiteten til funnene våre, og om vi har klart å skaffe ett datagrunnlag som er stort nok for å kunne nå målet vårt med å undersøke generelle holdninger som går på tvers av relativt forskjellige organisasjoner (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 232-233).

Vi vil også ta for oss hvordan vi har valgt å samle inn dataene våre, og hvorfor vi har valgt å gjøre det på denne måten. Vi tar også for oss hvordan vi som forskere kan ha påvirket funnene våre, ved å gjennomføre undersøkelsen på den måten vi har valgt.

Videre kommer vi til å diskutere svakheter og styrker med oppgaven vår i den metodiske diskusjonskapittelet. Dette gjør vi for å vise forskjellige metoder som også kunne vært aktuelle for å belyse problemstillingen.

### **1.3.3 Resultat og analysekapittelet**

Resultat og analysekapittelet kommer til å være det kapittelet hvor vi presenterer de dataene vi har innhentet fra informantene våre, og verdigrunnlaget. Vi kommer også til å koble disse dataene opp mot rammeverket, for på den måten å få en klarere forståelse for hvordan bedriftene tar i bruk de ulike teoretiske begrepene som vi tok for oss i rammeverket.

Det er også i dette kapittelet at vi kommer til å organisere informasjonen slik at det vil bli lettere å få en oversikt over de ulike oppfatningene som informantene våre hadde, og hvordan disse svarene henger sammen med rammeverket.

### **1.3.4 Drøftingskapittelet**

Vi vil i dette kapittelet se datamaterialet opp mot hverandre. Hensikten med dette vil være å se om vi kan trekke frem likheter, til tross for at vi har valgt "mest ulike case". Disse funnene vil videre bli brukt for å belyse om det funnene våre kan sies å ha overførbarhet, også til andre organisasjoner. Målet med dette kapittelet vil være å drøfte datamaterialet, for å kunne besvare forskningsspørsmålene våre.

### **1.3.5 Konklusjon**

I det siste kapitlet kommer vi til å se nærmere på hvordan oppgaven har bidratt til å belyse den overordnede problemstillingen. Dette har vi gjort gjennom de to forskningsspørsmålene som vi tok for oss. Vi tar også for oss litt om generaliserbarheten til oppgaven.

## 2 Rammeverk

I denne delen av oppgaven kommer vi til å ta for oss ulike teorier og perspektiver som vi har brukt som grunnlag for undersøkelsen vår. Vi kommer blant annet til å redegjøre for hva vi mener når vi snakker om kultur, og hva vi i denne oppgaven har tatt utgangspunkt i er bestanddelene til organisasjonskultur. Vi kommer også til å ta for oss hvilket perspektiv vi har tatt i bruk, og hva dette vil bety for ledere som ønsker å påvirke organisasjonen gjennom kultur endringer. Ettersom oppgaven vår har ett spesielt fokus på sikkerhetskultur, har vi også i rammeverket til oppgaven valgt å gå nærmere inn på teorier som angår dette. Helt til slutt i denne delen av oppgaven operasjonaliserer vi teoriene, gjennom å presentere enkelte faktorer vi antar har en relevans for de som ønsker å endre organisasjonskulturen. Disse faktorene vil videre i oppgaven bli brukt for å analysere dataene vi henter inn fra de tre organisasjonene vi har undersøkt, og verdigrunnet til organisasjonene.

Vi har utformet dette kapittelet som en trakt, som hele tiden spisser seg jo lengre ned man går. Den første delen av rammeverket kommer til å fokusere på kultur generelt, før vi spisser det videre inn på sikkerhetskultur og senere inn på de enkelte faktorer som vi antar kan ha en påvirkning på sikkerhetskulturen. Dette har vi gjort for at leseren skal få en god forståelse for hvordan ting henger sammen, og få en kontekst for å se hvordan vi har tolket dette temaet.

### 2.1 Kultur

Når vi skal studere bevisstheten rundt sikkerhetskultur, og hvordan ledere kan påvirke denne, mener vi at vi må begynne med å si noe om hva kultur er, og hvordan andre har valgt å definere begrepet. I boken til Jacobsen og Thorsvik (2015, s. 130) har de trukket fram at et kjennetegn ved de fleste definisjoner av kultur har et eksplisitt fokus på: opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng. Dette tyder på at kultur er noe som også skapes gjennom menneskelige interaksjoner og samvær.

Jacobsen & Thorsvik (2015) henviser videre til Edgar Schein sin definisjon av organisasjonskultur:

*“Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene”.*



- *Edgar Schein (gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 130)*

Ut av sitatet ovenfor trekker Jacobsen & Thorsvik (2013, s.130) ut blant annet at kultur er basert på læring. Læringen viser til hvordan man tilpasser tidligere erfaringer til nye erfaringer og forandringer i arbeidssituasjonen. De peker særlig på to forhold som er tilknyttet til sitatet:

1. Kulturen utvikles etter hvert som man lærer å mestre problemer med ekstern tilpasning i forhold til omgivelsene.
2. Kultur utvikles etter hvert som man lærer å mestre problemer med intern integrasjon.

Dersom vi ser på det første av forholdene som blir tatt opp i sitatet, finner vi igjen det Lundberg (1985, gjengitt i Bang, 2021, s. 148) skriver om at ytre press og stress fører til at organisasjoner blir mer mottakelige for endring. Dette viser til en situasjon som har ført til at organisasjonen tidligere har måttet tilpasse seg omgivelsene. Noe som styrker vår antakelse om at kultur kan bli påvirket. Basert på det andre forholdet kan vi utlede at kulturen også er noe som skapes mellom medlemmene av organisasjonen. Dette finner vi støtte for hos Bang (2021, s. 54).

Når man snakker om kultur er det særlig to perspektiver som er gjeldende, og dette er det fortolkende perspektivet og det funksjonalistiske perspektivet (Kongsvik, *et al.*, 2018, s.222).

I det fortolkende perspektivet anses kultur som et felles kognitivt rammeverk som legger føringer for hvordan vi tenker om oss selv og verden. Kultur betraktes som grunnlaget for utvikling av felles identiteter og oppfatninger blant dem som tilhører en organisasjon. I dette perspektivet betraktes kultur som et komplekst fenomen som skapes og gjenskapes gjennom alle former for samhandling, og som slik sett blir en meningsskapende “nedenfra og opp” - prosess (Kongsvik, *et al.*, 2018, s.222). Dette perspektivet kan man si har en litt mer analytisk og retrospektiv tilnærming til hendelser, der organisasjonskulturen blir mer som en forklaringsfaktor.

I det fortolkende perspektivet er ledelsens muligheter til å påvirke kultur betraktet som begrenset eller ikke-eksisterende. Kultur “eies” ikke av noen, og forsøk på manipulering av kulturelle forhold, for eksempel i form av sikkerhetskampanjer, kan lett bli gjenstand for motarbeiding og sabotasje, spesielt hvis slike forsøk bryter med allerede eksisterende, grunnleggende antakelser (Haukelid, 2008 (gjengitt i Kongsvik, *et al.*, 2018, s.222).

Innenfor det funksjonalistiske perspektivet ser man på kultur som et verktøy som kan kontrolleres og brukes strategisk av ledelsen for å nå bestemte mål. Når man ser på kultur

som funksjonalistisk, henviser dette til at kulturen brukes for å nå organisasjonens mål, og det betyr også at dysfunksjonelle kulturer må endres for at organisasjonen skal kunne fungere. Dette blir en "ovenfra og ned" tilnærming til kultur. Innenfor dette perspektivet stykkes gjerne sikkerhetskultur opp i enkeltelementer og presenteres i form av forholdsvis enkle kontroll- og prediksjonsmodeller. Man objektiviserer kulturen som en gjenstand som kan bli styrt (Kongsvik, *et al.*, 2018, s.222). Innenfor dette perspektivet ser man gjerne på organisasjonskulturen som et styringsverktøy.

Ettersom ett av forskningsspørsmålene våre søker å belyse hvordan ledere oppfatter muligheten til å påvirke sikkerhetskulturen, har vi i denne oppgaven valgt å fokusere på det funksjonalistiske perspektivet. Det kommer derfor til å ligge til grunn for hele oppgavens perspektiv. Siden vi har valgt å fokusere på det funksjonalistiske perspektivet åpner dette opp for en tolkning som sier at organisasjonskulturen er mottakelig for påvirkning fra ledelsen (Kongsvik, *et al.*, 2018). Vi kommer videre til å gå nærmere inn på hva vi mener med påvirkning.

En måte en leder kan påvirke på, er gjennom bruk av makt, og vi kommer i denne oppgaven til å bruke makt og påvirkning om hverandre. Dette er på bakgrunn av hvordan vi har valgt å definere begrepet makt. Vi har valgt å ta i bruk Jacobsen & Thorsvik (2015) sin definisjon:

*"Å si at en person eller en gruppe har makt, er med andre ord det samme som å si at personen eller gruppen er i stand til å påvirke en situasjon, eller få noe til å skje som har betydning for interessene til personen eller gruppen".*

· Jacobsen & Thorsvik (2015, s. 167)

Alle former for makt forutsetter at andre tror at grunnlaget for makt er til stede. For eksempel innenfor strukturbasert makt er grunnlaget at maktutøveren besitter sanksjonsmidler eller ekspertise han eller hun vil forvalte til fellesskapets gode. Maktbasene er knyttet til formaliserte posisjoner i organisasjonen eller til formalisert kompetanse. Igjen er tillit til at makten forvaltes til det beste, sentralt for at noen skal være villig til å underkaste seg denne typen makt (Sjøvold, 2016, s. 118).

Som vi ser ut i fra sitatet til Jacobsen & Thorsvik (2015) henvises det til personer som er i stand til å påvirke situasjoner som man står i. Om personen som har makt er lederen kan man tenke seg at vedkommende da har en mulighet til å endre tilstanden som bedriften befinner seg i. Men det videre spørsmålet blir da; hvordan kan en leder påvirke eller endre kulturen som organisasjonen har?

Ledere generelt betraktes gjerne som de viktigste kulturskaperne i organisasjoner, fordi det trolig er disse som har mest makt til å prege organisasjonen med sine virkelighetsdefinisjoner (Schein, 2010, gjengitt i Bang, 2021, s. 57). Ifølge Schein påvirker ledere organisasjonskulturen først og fremst gjennom seks kanaler (Schein, 2010, gjengitt i Bang, 2021, s. 86). Med tanke på at vi har valgt å undersøke forskningsspørsmålene våre ut fra ledere sitt perspektiv, kommer vi nedenfor til å redegjøre for Schein (2010) sine påvirkningskanaler.

1. Hva ledere systematisk retter oppmerksomhet mot, måler og kontrollerer i organisasjonen.

Denne måten å påvirke på skjer ved at ledere kommuniserer hva de tror på og hvilke verdier og antakelser de har, gjennom hvilke områder av driften de systematisk er opptatt av, og som blir målt, kontrollert, belønnet eller på annen måte vist oppmerksomhet. Det at de ikke reagerer på noen områder, har også et kommunikativt budskap som blir tolket av organisasjonens medlemmer (Bang, 2021, s. 86).

2. Lederes reaksjoner på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen.

Når en organisasjon møter ulike former for kriser, store utfordringer, konflikter eller uforutsette hendelser som truer organisasjonens stabilitet, vil måten ledere håndterer situasjonen på, være med på å skape nye normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som etterhvert vil kunne nedfelle seg i kulturen (Bang, 2021, s. 86).

3. Hvordan ledere allokterer ressurser.

Hvordan budsjettene lages, hvordan man finansierer investeringene sine, og hvilke områder som ender opp med å få mer ressurser, gir signaler om hva lederne tror på og verdsetter. Dersom ledelsen i en bedrift velger å tredoble opplæringsbudsjettet, og sørger for at det settes av både tid og mulighet til nye opplæringsaktiviteter for alle ansatte, sender dette klare signaler om at faglig kompetanse verdsettes i bedriften (Bang, 2021, s. 87).

4. Bevisst rollemodellering, veiledning og trening.

Denne måten å påvirke på omhandler lederes synlige atferd. Hvilke oppgaver de gjør og ikke gjør, hvordan de utfører dem, hvordan de omtaler sine overordnede, kolleger og underordnede, hvordan de snakker til folk. I det hele tatt alt de gjør og måten de gjør det på som ledere kommuniserer antagelser og verdier til resten av organisasjonen (Bang, 2021, s. 87).

## 5. Kriterier for fordeling av belønning og status

Organisasjonens medlemmer lærer hva organisasjonen verdsetter, og hva den misliker gjennom dens formelle og uformelle belønningssystemer. De ser hvem som stiger raskere i lønn enn andre, hvem som får anerkjennelse for arbeidet sitt, hvem som får kritikk og hva disse gjør som blir belønnet eller straffet. På denne måten får ledere effektivt kommunisert sine prioriteringer, verdier og antakelser ved konsistent å knytte belønning og sanksjoner til den atferd de er opptatt av å påvirke (Bang, 2021, s. 88).

## 6. Kriterier for rekruttering og seleksjon, forfremmelse, omplassering og oppsigelse.

Ettersom det ofte er organisasjonens ledere som selekterer nye medlemmer til organisasjonen. Har de dermed også mulighet til å velge ut personer med visse verdier og antakelser, og slik sørge for at nye medlemmer passer inn i den kulturen de ønsker å skape eller allerede har skapt. I tillegg kommer ledelsens verdier og antakelser til syne gjennom kriterier for hvem som blir eller ikke blir forfremmet, hvem som omplasseres, og hvem som i verste fall sies opp (Bang, 2021, s. 88).

Det Schein (2010) tar for seg her knytter seg til forskningsspørsmålet vårt som omhandler hvordan ledere kan antas å påvirke sikkerhetskulturen. Det vil på den måten fungere som indikatorer for hva vi kan se etter i datamaterialet vårt, dersom lederne opplever at de ikke kan påvirke sikkerhetskulturen.

Ifølge Bang (2021, s. 48) er kulturinnholdet det nettverk av betydninger, meninger og modeller av og for handlinger som definerer innholdet av kulturen. Det er dette som kan sies å befinne seg inne i medlemmenes hoder. Bang (2021) definerer kulturinnholdet gjennom *“de sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som preger organisasjonen”*. Gitt at kulturen består av kulturinnholdet er det nærliggende å tenke at en eventuell endring av organisasjonskultur følgelig må skje gjennom å påvirke de enkelte bestanddelene av kulturen.

### 2.1.1 Verdier

Et av elementene som ofte dukker opp når man snakker om kultur er verdier. Hvilke verdier man velger å løfte frem når man snakker om organisasjonen. Og hvilke verdier er det organisasjonen identifiserer seg med. I boken til Bang (2021, s. 50) blir verdier definert som:

*“En vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand” (Rokeach, 1976, s. 345, gjengitt i Bang, 2021).*

En annen definisjon er *“stabile mål, ideal og prioriteringer som kommer til uttrykk gjennom reflekterte verbale utsagn og/eller gjennom handlingsmønstre”* (Aadland, 1993, gjengitt i Bang, 2021, s. 50).

Mange firma setter opp verdier som skal være en hjelp til hvordan firma skal handle og hvordan man tar beslutninger. I boken *Krise* skriver Gangdal og Angeltveit (2018) følgende om verdier:

*“De skal være bærende for virksomhetens organisasjonskultur. Verdiene skal gi uttrykk for hvilke moralske og etiske prinsipper virksomheten skal leve etter, hvordan en skal være mot kunder og kollegaer, og/eller hva slags nivå det skal være på kvalitet, service, pris og andre forhold”* (Gangdal & Angeltveit, 2018, s. 107).

Når det kommer til verdier er det i organisasjoner verdt å merke seg distinksjonen mellom *“forfektede verdier”* og *“bruksverdier”* (Argyris & Schön, 1996, gjengitt i Bang, 2021). De forfektede verdiene er uttalte og bevisste, og det de ansatte i organisasjonen sier at de tror på. Disse verdiene kommer gjerne til uttrykk i bedriftens målsettinger og visjoner- eller direkte i bedriftens verdigrunnlag. Bang (2021) skriver i boken sin at mange av de forfektede verdiene, eller uttalte verdiene fremstår som noe bedriften har valgt, ut i fra at de fremstår som gode verdier, fremfor å velge verdier som faktisk representerer bedriften. Han peker blant annet på at det er veldig mange gjengangere blant verdier uavhengig av hvilken bransje organisasjonen er i.

Bruksverdiene er de verdiene som faktisk ligger bak handlingene til organisasjonsmedlemmene (Bang, 2021, s. 51). Disse verdiene kan man slutte seg frem til gjennom å studere hvordan vi handler, og ikke minst hvordan vi privat resonnerer rundt våre handlinger. Bang (2021) kaller disse verdiene for operative eller levde verdier, og påpeker at de ikke alltid er like bevisste. Hos organisasjoner kan man finne disse bruksverdiene dersom man undersøker hva organisasjonen faktisk belønner, og hva som gir status i gruppen. De kommer også til uttrykk gjennom organisasjons medlemmenes kollektive atferd.

Ifølge Bang (2021) skaper distinksjonen mellom de forfektede verdiene og bruksverdiene et problem når man skal kartlegge organisasjonens verdier gjennom intervjuer og spørreskjema. Dette mener han er fordi man først og fremst møter organisasjonens forfektede verdier når man snakker med eller spør medlemmene om hva de verdsetter og vektlegger.

Rokeach (1976, gjengitt i Bang, 2021, s.53) skriver at verdier kan tjene flere ulike funksjoner i organisasjoner. Det blir nevnt at de fungerer som standarder som veileder de ansatte

angående hvordan man skal forholde seg i en rekke situasjoner, blant annet hvilken holdning man skal ha i ulike saker, hvordan man skal oppføre seg overfor andre, og hvordan man skal evaluere og bedømme ulike handlinger. Verdier kan også fungere retningsgivende for konfliktløsning og beslutningsfatning. Det at verdiene hjelper en til å velge mellom alternativer, løse konflikter og fatte beslutninger når man står i situasjoner som inneholder flere motstridende verdier. De kan ha en motiverende funksjon, gjennom å vise til hva slags oppførsel som blir belønnet. Og de kan også bidra til å skape høyere selvaktelse, ved at selvfølelsen øker når man oppfører seg i tråd med verdiene.

Vi leser altså ut i fra avsnittet over at verdier tjener fire funksjoner (Bang, s. 54):

1. Er standard for hva som er godt og dårlig.
2. Veileder i valgsituasjoner
3. Virker motiverende
4. Opprettholder selvaktelse

Har man gode verdier og en god bedriftskultur vil virksomheten stå mye sterkere den dagen det oppstår en alvorlig hendelse. "Det er i kritiske situasjoner at en virksomhet virkelig får testet verdigrunnlaget og organisasjonskulturen både internt og eksternt. Er verdigrunnlaget tynt, uklart eller ukjent, vil både medarbeidere, kunder og eksterne forbindelser lett kunne la seg rive med av kritikken som alltid følger i kjølvannet av kritiske hendelser" (Gangdal & Angeltveit, 2018, s. 109).

Sett ut ifra sitatet over kan man trekke fram viktigheten av å ha ett sterkt verdigrunnlag, som ledelsen kan lene seg på når de tar beslutninger. Dette grunnlaget kan tenkes å være med på å skape legitimitet i handlinger, og maktutøvelse fra ledelsen (Sjøvold, 2016). Dette er nettopp en av de basene for makt som vi kommer til å gå nærmere inn på videre i dette kapitlet.

Å utøve makt gjennom verdiene tar for seg relasjoner og legitimitet. Verdibasert makt bygges effektivt gjennom relasjoner og legitimitet. Dette gjør at denne maktformen kan virke svært bra innad i organisasjoner hvor de ansatte har like holdninger, visjoner og mål. "Behovet for et forutsigbart og trygt fellesskap gjør at vi knytter oss sterkere til dem som allerede er lik oss ved å bli enda mer like dem" (Sjøvold, 2016, s. 171).

Ved gode relasjoner vil man ha lettere for at alle ansatte skal føle seg som en del av organisasjonen, noe som er en god ting når vi skal skape en felles kultur. "Eksisterende normer og verdier i en organisasjon er et resultat av at organisasjonen har løst interne og eksterne problemer på en funksjonell måte (Schein, 1985, gjengitt i Sjøvold, 2016, s. 178),

og at disse måtene sosialiseres til nye medlemmer som en del av «slik gjør vi det her hos oss». Dette innebærer at normer og verdier sjelden er tilgjengelig for diskusjon. De bare er der og styrer medlemmene i organisasjonen på en subtil eller tilslørt måte. Det å sosialiseres inn i en gruppe eller organisasjon innebærer at du lærer å oppføre deg i henhold til gjeldende sedvane” (Sjøvold, 2016, s. 178).

Ettersom verdiene blant annet er et resultat av måten organisasjonen har løst interne og eksterne problemer på tidligere. Kan man stille spørsmål om hvilket motiv som ligger til grunn for den ønskede endringen. Vi tar det i denne oppgaven som gitt at det foreligger en situasjon som medfører at organisasjonskulturen må endre seg. Ettersom verdiene sier noe om hva som er viktige for organisasjonen, kan det tenkes at en måte å påvirke kulturen, i retning av å fremme sikkerhet kan være å endre verdiene. Dette ser vi for oss kan gjøres ved at man forfekter verdien “sikkerhet” eller “trygghet”, for så å internalisere denne verdien, gjennom sosialisering over tid, til den blir en bruksverdi.

## 2.1.2 Normer

Når folk samhandler med hverandre over tid, vil det danne seg visse forventninger til hva som er vanlige og uvanlige, samt akseptable og uakseptable måter å oppføre seg på. Det er dette som kalles normer (Bang, 2021, s. 54). Cialdini & Trost (1998, s. 152, gjengitt i Bang, 2021) definerte sosiale normer som:

*“Regler eller standarder som er akseptert av medlemmer av en gruppe, og som veileder og/eller innskrenker sosial atferd”.*

Ifølge Bang (2021, s. 54) kan normer være eksplisitt uttalt, men de er som oftest implisitte og lite bevisste hos gruppens medlemmer. Det blir videre trukket frem to typer normer som er forskjellig ut ifra hvordan normene utøver innflytelse på medlemmenes atferd: deskriptive og injunktive normer (Cialdini & Trost, 1998, gjengitt i Bang, 2021, s.54).

De normene som beskriver hva som er, eller hvordan folk flest oppfører seg, kalles deskriptive normer. Disse normene påvirker hvordan gruppens medlemmer oppfører seg gjennom informativ innflytelse ved at medlemmene ser hvordan mange andre oppfører seg i en situasjon, og vil derfor ha en tendens til å trekke slutningen at denne måten å oppføre seg på er den riktige i situasjonen. De blir videre sagt at informativ innflytelse blir en særlig sterk kilde til sosial påvirkning når situasjonen er tvetydig, eller man er usikker på hvordan man bør oppføre seg (Bang, 2021, s. 54).

Injunktive normer foreskriver hva som bør være, altså en slags atferd gruppens medlemmer vil anerkjenne eller synes er uakseptabel (Cialdini, Kallgren & Reno, 1991, gjengitt i Bang, 2021). Dette påvirker hvordan gruppens medlemmer oppfører seg gjennom normativ innflytelse, ved at medlemmene oppdager at det får positive konsekvenser hvis de oppfører seg i tråd med normen, og negative konsekvenser hvis de ikke gjør det (Bang, 2021, s. 55).

Normer er i mange tilfeller knyttet til verdier i den forstand at de foreskriver hvordan en konkret skal handle i bestemte situasjoner for å virkeliggjøre en eller flere verdier (Aaland, 1991, gjengitt i Bang, 2021). Bang (2021, s.56) trekker frem et eksempel der man kan tenke seg en bedrift som har *høflighet* som en viktig verdi, og hvor det eksisterer en mengde uttalte og uuttalte normer for hvordan medlemmene skal oppføre seg for å bli opplevd som høflige. Man kan sånn sett se for seg at normer er en slags operasjonalisering av verdiene.

Normer er noe som vokser frem gjennom den pågående aktiviteten i gruppen og blir etterhvert til regler for atferden i gruppen (Bang, 2021). Det blir poengtert at jo oftere og tettere folk i en gruppe samhandler med hverandre desto likere vil sannsynligvis deres oppfatning av normene være. Normene som aksepteres av den enkelte i gruppen, vil imidlertid kunne variere noe fra person til person. Det er dette som gjør at det ofte kan være vanskelig å finne normer som er fullt og helt felles delt innen en gruppe. En viktig del av en organisasjonskultur vil nettopp være variasjonen i gruppens normer (Bang, 2021, s.56). I en og samme organisasjon kan det også oppstå flere subkulturer, og til tross for at organisasjonen både har deskriptive og injunktive normer er det svært vanlig at det i subkulturer dannes egne normer. Jacobsen & Thorsvik (2015) tar for seg tre mekanismer for hvorfor subkulturer utvikles:

1. Spesialisering konsentrerer de ansattes oppmerksomhet omkring nærmere spesifiserte arbeidsoppgaver og løsning av disse, samtidig som de ansatte systematisk skjermes mot forhold som ikke er antatt å være relevante for oppgaveløsningen.
2. Mennesker som arbeider med det samme, vil ofte kommunisere mye om akkurat arbeidet og arbeidsforhold de har felles. Innholdet i kommunikasjonen mellom medlemmer i samme organisasjonsenhet vil styrke oppmerksomheten omkring delmål.
3. Organisasjonsenhetene vil selektivt orientere seg mot de deler av omgivelsene som er relevante for arbeidet. Man vil bevisst søke etter en spesiell type informasjon og ignorere annet. Informasjonstilgangen begrenses til det som er definert som saklig relevant for oppgaveløsningen, og dermed eksponeres de ansatte for stimuli som



forsterker fokus mot delmål og styrker subkulturen i organisasjonsenheten. (Jacobsen & Thorsvik, s. 153)

Selv om subkulturer antas å være ganske vanlig innenfor en større organisasjonskultur, kan de være et problem dersom de representerer en motkultur som utfordrer den dominerende kulturen i organisasjonen. De kan også representere et problem ved at de fremmer interessekonflikt og kamp om makt og innflytelse i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 152).

Jacobsen & Thorsvik (2015, s.92) skriver at etter en bedrift har ansatt noen, forsøker de fleste organisasjoner å sosialisere sine ansatte. Det vil si at de ansatte skal tilegne seg organisasjonens normer, verdier og grunnleggende antakelser, føle lojalitet og identifisere seg selv med organisasjonen. Dette er i bunn og grunn en internalisering av organisasjonens kultur i de nyansatte. Fordelen ved å sosialisere de ansatte er at det gjør organisasjonens mål og ønsker til deres egne. Desto sterkere sosialiseringen er, jo mindre behov er det for organisasjonen å skulle styre de ansatte. Tanken er at de ansatte som har tilegnet seg organisasjonens kultur, automatisk vil handle på organisasjonens vegne. Skillet mellom egne og organisasjonens mål blir visket bort.

*“Sosialisering er en “skjult” form for styring, det man ofte kaller premisstyring”*

. Jacobsen & Thorsvik (2015, s. 92)

Om man skal se for seg hvordan man kan bruke normer for å påvirke organisasjonskulturen, kan det tenkes at de er en operasjonalisering av verdier, og man kan påvirke enten via en endring i verdiene, eller man kan muligens skape endring i normene gjennom sosialiseringprosesser eller ved nyansettelser. Man kan også se for seg at det kan skapes nye normer gjennom restrukturering av arbeidsplassen, ved at man flytter rundt på ansatte for at de skal samhandle med andre som har ønskelige normer. Dette fordi normer skapes når folk samhandler over tid. Dette finner man støtte for hos Bang (2021, s. 152) som skriver at strukturendringer kan være med på å påvirke kulturen ved at medlemmene får en annen oppfatning av hvordan organisasjonen fungerer, hvordan beslutninger fattes og hvordan man skal gå frem for å løse problemene. Vi antar derfor at ledere vil være opptatt av dette når de ansetter nye medarbeidere, og eventuelt ha planer for hvordan de skal gå frem for å oppnå en god sosialisering.

### **2.1.3 Virkelighetsoppfatninger**

Virkelighetsoppfatninger kan ifølge Bang (2021, s. 57) defineres som oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer. De reflekterer hva medlemmene kollektivt tror på som sant og usant.

Organisasjonens kollektive virkelighetsoppfatninger fungerer som et fortolkningkart eller filter som medlemmene ser virkeligheten gjennom, og som hjelper dem til å skape mening i handlinger, relasjoner, objekter eller utsagn. Dette kan være representert i det "åpne" delen av vinduet nedenfor.

I figuren nedenfor har vi tatt for oss Joharis vindu. Det er en figur som viser at kunnskaper som er kjent for noen, kan være skjult for andre. Det kan antas at en organisasjon trolig vil være bedre stilt dersom mest mulig av kunnskapene ligger i den "åpne" delen av vinduet, der kunnskapen er kjent blant alle aktørene. Dette er fordi man da kan ha et realistisk bilde på situasjonen man er i og tilstanden til organisasjonen.

Det blinde område kan skape problemer for organisasjonen.

Organisasjonen får økt innsikt ved tilbakemelding fra sine ansatte →

Ledelse / Ansatte	Kjent for ledelsen av organisasjonen	Ukjent for ledelsen av organisasjonen
Kjent for de ansatte i organisasjonen	<b>Åpent</b>	<b>Blindt</b> Ved å ha en rapporterende kultur kan ledelsen bli kjent med rette området og iverksette tiltak for å begrense hendelser
Ukjent for de ansatte i organisasjonen	<b>Skjult</b>	<b>Ukjent</b>

Figur 2.1 Joharis vindu

Dette er også en egenskap som utvikler seg gjennom samhandling mellom gruppens medlemmer. Etter hvert som medlemmene selv handler, ser hvordan andre oppfører seg og hvilke konsekvenser ulike handlinger og hendelser får, utvikles oppfatninger om virkeligheten i gruppen (Bang, 2021, s. 57). Jacobsen & Thorsvik (2015, s.70) skriver at formålet med organisasjoner er å koordinere flere menneskers atferd for å løse oppgaver og realisere mål som enkeltindivider aldri kunne ha gjort alene. Ved at man bruker regler, rutiner, belønningssystemer og formelle strukturer, blir det mer sannsynlig at mennesker opptrer som

en samkjørt gruppe. Dette vil da være informasjon som ligger i den åpne delen av Joharis vindu (figur 1.). Dersom informasjonen ikke er kjent for det ansatte vil det trolig heller ikke ha noen påvirkning på dem.

Det at virkelighetsoppfatningene er sanne eller ikke, er ikke noe kriterium for deres levedyktighet, det som betyr noe er at medlemmene av gruppen forholder seg til dem som om de er sanne, og derfor i liten grad stiller spørsmål ved deres gyldighet (Bang, 2021, s. 58). Det kan fremstå som om det her snakkes om en sosialt konstruert virkelighet.

Til enhver organisasjonsstruktur vil det være knyttet normer og forventninger til hvordan personer som tildeles oppgaver, plikter og ansvar skal opptre. Slike normer og forventninger gir retningslinjer og legger begrensninger på organisasjonsatferd (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 73). Dette kan peke på at når man utformer strukturen i organisasjonen, gjennom å fordele oppgaver og gi ansvar, også skaper normer som vi tidligere har nevnt er en del av kulturinnholdet i organisasjonskulturen. Det er derfor nærliggende å anta at man kan påvirke organisasjonskulturen gjennom å endre organisasjonsstrukturen.

Sjøvold (2016, s.118) skriver at ingenting former atferd så lett som muligheten til interessante arbeidsoppgaver og andre goder. I dette ligger hele rasjonaliteten bak mål-, styring- og belønningssystemet. Makt basert på formell posisjon eller status er det man kaller strukturmakt. All åpen informasjon om en organisasjons myndighetsfordeling, lederhierarki, enhetsinndeling, prosedyrer, kompetanse og målesystemer gir et bilde av hvordan strukturmakten er fordelt. Den ideelle hensikten med en slik struktur er å koordinere mennesker og oppgaver, og ikke minst allokere ressurser til det som er viktig for en organisasjons overlevelse og suksess (Sjøvold, 2016, s.118).

Basert på det vi har tatt for oss i dette kapittelet fremstår det som at en av måtene man kan påvirke virkelighetsoppfatningen til en organisasjon, kan være gjennom å endre belønningssystemet. Dette er fordi medlemmene ser hvilke handlinger som fører til hvilke konsekvenser. Dersom gode forslag, eller handlinger som øker sikkerheten fører til bonus, eller anerkjennelse, vil trolig flere tenke at slike handlinger også vil føre til noe positivt for dem selv.

#### **2.1.4 Grunnleggende antagelser**

Bang (2021, s. 59) skriver at grunnleggende antakelser kan defineres som lærte responser eller løsninger på en gruppes overlevelsesproblemer i sine eksterne omgivelser, og på dens interne integrasjonsproblemer. De blir etter hvert tatt for gitt fordi de stadig brukes som

retningsgivende når gruppen håndterer sine problemer, og fordi medlemmene opplever at de virker.

Ut i fra avsnittet over fremstår det som om Bang (2021) kobler de grunnleggende antagelsene som er i en organisasjon, til tidligere læring. Gangdal og Angeltveit (2018) sier følgende i sin bok: *“Etiske retningslinjer virker bare dersom de er forstått og tilpasset den aktuelle virksomheten/avdeling”* (Gangdal & Angeltveit, 2018, s. 111). Her kan man trekke paralleller til et eksempel vi tok for oss i innledningen til oppgaven. Brannøvelsen som de gjennomførte i world trade Center. Den viser at selv om de hadde regelmessige brannøvelser, så fremstår det ikke som om det var et stort fokus på å skulle lære av disse øvelsene. Dette blir tydelig i uttalelsen: *“vi hadde regelmessige brannøvelser som foregikk ved at vi samlet oss i gangen hvor praten gikk om løst og fast”* (Ripley, 2008, s. 5-6). Dette kan tyde på at det ikke var en forståelse blant de ansatte om hvorfor dette var aktuelt å øve på, og det kan dermed gi ett lite innblikk i sikkerhetskulturen deres på daværende tidspunkt. Dette kan tyde på at deres felles grunnleggende antakelser ikke har noen tidligere opplevelser av slike hendelser, og at det derfor oppfattes som at det trolig “aldri kommer til å skje her uansett”.

Det som en gang var en hypotese eller subjektiv virkelighet, har gradvis blitt gjort om til en sosial realitet. Til slutt tror man at det er slik virkeligheten er, og den subjektive virkeligheten er blitt objektiv (Berger & Luckmann, 1979, gjengitt i Bang, 2021).

Disse felles delte antakelsene kan betraktes som en “autopilot” som angir både retning og fokus for oppmerksomheten, uten at man er bevisst det. De grunnleggende antakelsene i en gruppe blir etter hvert så selvfølgelig at en nesten ikke finner noen kulturell variasjon innen gruppen (Bang, 2021).

Ifølge Bang (2021) er det vanlig å skille mellom to typer grunnleggende antakelse som kulturen bygges rundt:

1. Antakelser om hvordan man bør løse eksterne problemer - hvordan arbeidet skal utføres og evalueres.
2. Antakelser om løsning av interne problemer - hvordan medlemmene skal forholde seg til hverandre.

Som Bang (2021, s. 60) skriver blir begrepet “problem” i denne settingen brukt i en ganske vid forstand. Problem refererer her til en tilstand der gruppen befinner seg i en situasjon som ikke har noen ferdig løsning, og blir nødt til å finne en løsning. Han legger til at disse

problemene nødvendigvis ikke er noe gruppen er bevisst på, og når noen finner en "løsning" tendenserer dette å bli gruppens måte å håndtere lignende problemer på i fremtiden.

Grunnleggende antakelser dannes altså først og fremst gjennom handlinger som fungerer godt nok over tid til at de utvikler seg til selvsagte antakelser om hvordan ting fungerer (Bang, 2021, s. 60).

Ettersom grunnleggende antakelser blir skapt gjennom en "hva som har fungert tidligere" holdning, kan man se for seg at dette er en del av organisasjonskulturen som kan bli påvirket av hvilke erfaringer man får gjennom f.eks. øvelser. Dette vil være en kontekst der organisasjonen og medlemmene får testet sine antakelser for hva som fungerer. Det kan være verdt å merke seg at de som enten skal observere, planlegge eller evaluere øvelsen bør ha ett litt mer nøkternt blikk på disse antakelsene slik at man ikke bare forsterker de allerede eksisterende antakelsene.

## 2.2 Sikkerhetskultur

Nå som vi har redegjort for hva litteraturen sier om den generelle organisasjonskulturen, og dens innhold, kan vi gå over til å spesifisere en bestemt form for kultur, sikkerhetskultur. Ved å gjøre dette knytter vi teorien nærmere opp til forskningsspørsmålene våre som omhandler hvordan bevisstheten til ledere er angående sikkerhetskultur. Vi knytter det også opp til forskningsspørsmålet vårt som går på oppfatningen til ledere om det å skulle påvirke sikkerhetskulturen, og hvordan de eventuelt ser for seg å gjennomføre en slik påvirkning. I det følgende kommer vi til å ta for oss hva litteraturen sier om sikkerhetskultur, og påvirkning av den. Reason (2016) sin tolkning av sikkerhetskultur som en informert kultur, vil derfor stå sentralt i dette kapittelet.

Sikkerhetskultur vil alltid være en del av firmaets organisasjonskultur, og jo mer bevissthet firmaets ansatte har rundt dette desto lettere internaliseres denne. Når man starter som nyansatt i en organisasjon finner man fort ut hvilke kollegaer som har hatt suksess, og som derfor er verdt å høre på (Bang, 2021, s. 57). Det fremstår som svært sannsynlig at ledelsen også vil være med og forme firmaets sikkerhetskultur, og hjelpe nye ansatte inn i firmaets rutiner. Det vil som oftest alltid være en viss grad av samhandling mellom alle i organisasjonen. *"Den enkleste måten å utvikle en robust, verdibasert bedriftskultur på er å etablere rutiner som krever høy grad av samhandling og felles forståelse av hva, hvorfor og hvordan ting skal gjøres"* (Gangdal & Angeltveit s. 110).

*“Sikkerhetskultur er de felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger relatert til sikkerhet som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene”*

- Kongsvik, *et al.* (2018, s.222)

Det som er tydelig i sitatet over er hvor likt sikkerhetskultur og organisasjonskultur blir definert. De fremstår nesten som synonymer til hverandre, dersom man ser bort ifra at definisjonen av sikkerhetskulturen dreier kulturinnholdet i retning av sikkerhet. Det fremstår derfor som svært sannsynlig at man kan påvirke eller endre sikkerhetskulturen på samme måte som man kan påvirke eller endre organisasjonskulturen, og visa versa. Vi mener derfor at James Reason (2016) er veldig aktuell med hvordan man kan bygge opp en god sikkerhetskultur.

James Reason (2016) trekker frem fire komponenter som han mener utgjør en helhet som kalles for “en informert kultur”. Han betrakter den informerte kulturen som synonymt med en god sikkerhetskultur (Kongsvik, *et al.*, 2018, s.224). De fire komponentene er:

1. En rapporterende kultur
2. En rettferdig kultur
3. En fleksibel kultur
4. En lærende kultur

James Reason (2016) tar i boken for seg hvordan man i en organisasjon kan gå frem for å bygge opp de enkelte komponentene, og det er det vi i det videre kommer til å gå nærmere inn på.

### **2.2.1 Hvordan skape en rapporterende kultur?**

Ifølge Reason (2016, s. 196) er det en vanskelig oppgave å overtale ansatte til å rapportere kritiske hendelser og nestenulykker. Han mener det er fordi man da ofte må innrømme egne feil, eller at man selv har skyld i hendelsen. En annen grunn til at det er vanskelig å få ansatte til å lage rapporter, er gjerne fordi de ikke selv ser verdien i disse rapportene, blant annet fordi de opplever at ledelsen ikke bruker rapportene uansett. Et annet problem omhandler tillit, for eksempel i form av hvilke konsekvenser rapporten kan få for de som blir nevnt i den. Kan kollegaer eller den som skriver rapporten bli straffet for feilene de har rapportert? Det er også ofte vanskelige eller dårlig utformet skjemaer som gjør det tungvint å skulle rapportere hendelser.

I boken til Reason (2016, s.197) tar han for seg hvordan organisasjoner som har en rapporterende kultur har jobbet for å skape en slik kultur. Han tar særlig for seg luftfartsorganisasjoner. De har lagt vekt på til en viss grad gi immunitet til de som rapporterer, anonymiserer den som rapporterer og bruker en egen avdeling til å motta og analysere rapportene. Dette er tiltak som er tiltenkt å skape tillit hos de som sender inn rapporter, i den hensikt å få så korrekt informasjon som mulig om hendelsen.

Reason (2016, s. 202) skriver at en av de siste faktorene for å få på plass en rapporterende kultur, omhandler hvor enkelt det er å skrive og sende inn rapporter. Han påpeker at hvor brukervennlig rapporten er, kan ha en stor påvirkning både på om ansatte velger å sende inn rapporter, og hvor mye informasjon man kan få ut av en rapport. Et eksempel er dersom man forventer lange og utfyllende rapporter, dette kan trolig føre til at ansatte velger å la være å skrive rapporter, ettersom det vil være tidkrevende og man som oftest har andre oppgaver man må prioritere. Dersom rapporten forventes å være veldig kort og konsis, blir det gjerne begrensninger i hva man som organisasjon kan lære av rapporten. Reason (2016, s. 202) mener at hvilket format man velger krever en del forsøk for å optimalisere, og han anbefaler organisasjoner å prøve og feile for å se hva som passer inn hos den aktuelle organisasjonen.

En av grunnene til at organisasjoner burde ønske å skape en rapporterende kultur er som Reason (2016) skriver at en god sikkerhetskultur er en informert kultur. I dette ligger det at organisasjonen ønsker å innhente data om nestenulykker og uønskede hendelser, slik at man kan sette inn proaktive tiltak for å hindre at hendelsene gjentar seg, eller utvikler seg (Hafting, 2017, s. 331). Det fremstår som om at det å få ansatte til å rapportere om hendelser vil være en forutsetning for å kunne skape en lærende kultur, ved at rapportene skaper datagrunnlaget for den videre læringen og utviklingen av organisasjonen.

## 2.2.2 Hvordan skape en rettferdig kultur?

Dette punktet kan igjen kobles opp imot den rapporterende kulturen, ved at den fungerer som en forutsetning for den. Rapporteringssystemet er avhengig av at systemet oppleves som rettferdig, for at ansatte skal ha en lavere terskel for å sende inn rapporter, uten å være bekymret for at dette kan slå tilbake mot dem (Reason, 2016). Vi kommer i den videre teksten til å redegjøre for hvorfor man kan se på den rettferdige kulturen på denne måten.

Reason (2016, s. 205) skriver at det er vanskelig å skulle oppnå en tilstand som alle opplever som rettferdig. Han legger heller vekt på at man bør ta sikte på at majoriteten bør oppleve kulturen som rettferdig. Reason (2016, 205) tenker seg at det finnes to ytterpunkter, og at begge disse vil bli oppfattet som urettferdige. Den ene er at alle feil blir straffet, uavhengig av

deres opprinnelse eller bakgrunn. Den andre er å skulle gi immunitet til alle som har handlet på måter som kunne eller har ført til ulykker.

Utfordringen når man skal utforme en rettferdig kultur ligger i å forskjellsbehandle de handlinger som virkelig er ille, og de handlinger som har sitt utspring i uvitenhet, og feiltolkninger. En av forutsetningene for en rettferdig kultur, er ett akseptert sett av prinsipper for å skille mellom akseptable og uakseptable handlinger (Reason, 2016, s. 205).

Alle menneskelige handlinger består av tre kjerneelementer (Reason, 2016, s. 205):

1. En intensjon
2. En handling som bygger på intensjonen
3. Konsekvensen av handlingene

Valget av handling kommer i stor grad an på individet sin vurdering av hvilke konsekvenser den bestemte handlingen kommer til å få. Det blir derfor gjerne en subjektiv vurdering om i hvilken grad man burde straffe vedkommende som har handlet feil. Blant vurderingskriteriene for å skulle straffe en handling bør man ifølge Reason (2016, s. 207) se om en fornuftig og nøktern person ville ha forutsett og unngått konsekvensene av den aktuelle handlingen. En av grunnene til at det å skulle straffe alle som er medvirkende til en ulykke blir feil, er at man da ignorerer mange av faktorene som har med konteksten handlingen ble tatt i. Det tar heller ikke høyde for variasjonene av menneskelig feilbarlighet og deres tankeganger eller intensjon (Reason, 2016, s. 207).

En god veiledning for å skape en rettferdig kultur er blant annet Neil Johnston sin "stedfortreder test" (Reason, 2016, s.208). Da følger man prinsippet om at selv de beste kan gjøre de verste av feil. Den mener at når man skal vurdere en persons handlinger, så bør man spørre seg selv om: *"dersom man byttet ut vedkommende med en annen som har lik kunnskap om feltet. Ville den andre personen også handlet på en tilsvarende måte?"*

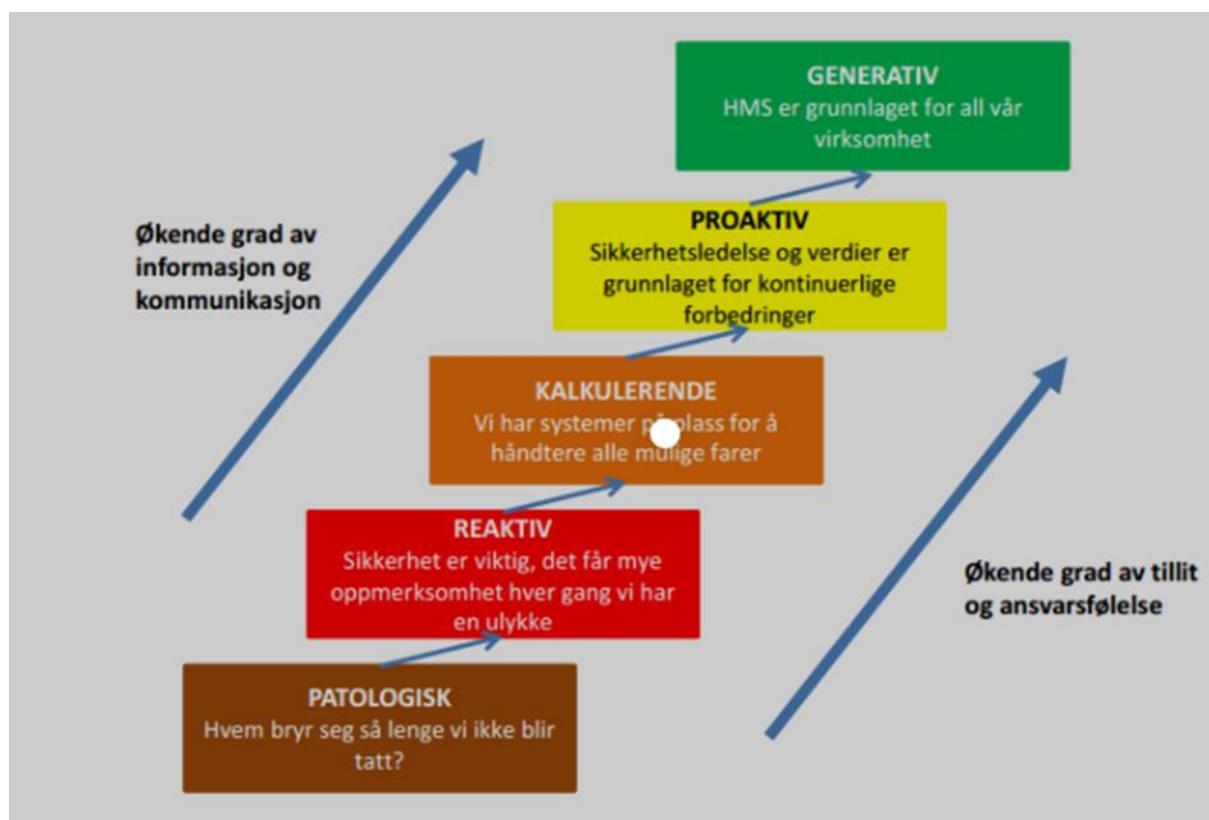
Hvorfor er en rettferdig kultur så viktig, hva er det vi som organisasjon ønsker å oppnå med en rettferdig kultur? Her må vi se tilbake på Reason (2016) og hans ønske om en rapporterende kultur, hvis det var slik at ansatte i en organisasjon følte at man ikke ble behandlet rettferdig ville dette gått ut over organisasjonens mulighet til å motta rapporter på uønskede hendelser og nestenulykker. Hvis man derimot som ansatt føler seg trygg på å bli behandlet rettferdig, vil den ansatte også ha lettere for å rapportere uønskede hendelser. Som i sin tur kan brukes av organisasjonen til å øke sikkerheten til de ansatte. En rettferdig kultur og en organisasjon som forebygger sannsynligheten for uønskede hendelser vil trolig også være med på å øke de ansattes engasjement, ved at de opplever å kunne være en



deltakende part i utviklingen til organisasjonen (Reason, 2016). Dette kommer vi til å se nærmere på når vi nå skal ta for oss et eksempel fra Shell, og deres utvikling av sikkerhetskultur i et internasjonalt domene, for å vise hvordan de gikk fram.

*“Shell hadde over flere år hatt en nedgang i personskader, men denne nedgangen var i ferd med å flate ut. Den historiske satsingen på sikrere teknologiske løsninger og innføring av nye systemer for sikkerhetsledelse så ikke ut til å være tilstrekkelig for å komme nærmere målet om null skader. Svaret ble en satsing på menneskene i organisasjonen, særlig deres arbeidspraksis, holdninger og verdier. Kultur ble den tematiske merkelappen som ble satt på satsingen” (Kongsvik, et al., 2018, s. 226).*

Før man jobbet videre med kulturell tilnærming videreutviklet man Westrums modell og kom etter hvert i 2007 frem med en ny modell: “Hudsons kulturelle stige”.



Figur 2.2 “kulturelle stige” av Hudsons (Kongsvik, et al., 2018, s 227)

Shell sin tilnærming til kulturell endring, ble gjort gjennom å forsøke å påvirke de ansattes holdninger, verdier og arbeidsmetoder, slik at det var de ansatte selv som kunne gjøre arbeidssituasjonen sin tryggere. Måten Shell gikk frem for å få til dette var ved å legge til rette arbeidsforholdene, slik at de ansatte fikk en indre motivasjon for å forbedre og trygge arbeidet sitt. En slik indre motivasjon var kjennetegnet av at man arbeidet sikkert uten ytre

kontroll og sanksjoner fra ledelsen. Oppnåelsen av en “generativ kultur” ble ansett å være avhengig av at det var et aktivt ønske om forbedring blant de ansatte, fremfor ett passivt krav om å nå målene som ledelsen hadde satt (Kongsvik, *et al.*, 2018, s. 227).

### 2.2.3 Hvordan skape en fleksibel kultur?

Med organisasjonens fleksibilitet mener man i hvilken grad organisasjonens kultur er i stand til å tilpasse seg effektivt til endringer. Fleksibilitet er også en av de definerende egenskapene hos “High reliable organizations” (HRO) (Reason, 2016, s.213).

I boken til Reason (2016, s. 213) fokuserer han spesielt på komplekse organisasjoner. Han mener denne typen organisasjoner må håndtere utfordringer når det kommer til komplekse og krevende teknologier, som kan lamme eller til og med ødelegge for organisasjonens livsgrunnlag. Samtidig skal de klare å holde et høyt nivå innenfor kommunikasjon slik at handlinger kan bli koordinert på en sånn måte at de ikke får følge feil. Ifølge Reason (2016, s. 217) kan man redusere spriket mellom variasjonen i teknologiske systemer og variasjonen i handlinger mellom de menneskelige kontrollørene på to måter:

1. Skape en kultur som foretrekker ansikt til ansikt kommunikasjon.
2. Arbeidsgrupper bestående av tverrfaglige mennesker.

En av grunnene til at ansikt til ansikt kommunikasjon er viktig, er dersom systemet trenger rik kommunikasjon for å kunne opprettholde kompleksiteten. Det er vanskelig å skulle klare å opprettholde denne kompleksiteten dersom man kommuniserer gjennom f.eks. e-post eller lignende fordi man da risikerer å miste noe av den nonverbale kommunikasjonen (Reason, 2016, s. 217).

Grunnen til at tverrfaglige arbeidsgrupper blir trukket frem er fordi de, i motsetning til homogene grupper, har forskjellig bakgrunn og kan kollektivt klare å se flere nyanser av en problemstilling. Reason (2016, s. 217) trekker frem at homogene grupper i motsetning til tverrfaglige, typisk ser etter de samme tingene og kommer frem til relativt like konklusjoner. Dette kan igjen føre til store blindsoner fordi medlemmene tolker informasjonen på samme måte. Dette kan sees i sammenheng med det vi tok for oss med Joharis vindu, der målet var å få mest mulig av informasjonen inn i den åpne delen av vinduet.

Reason (2016, s. 218) mener at risikovurdering har liten verdi etter at man har skapt en vane for feilaktige handlinger. Han mener at når dette skjer er det ikke lenger snakk om at man tar en bevisst risiko, men at man ikke lenger er klar over hvilke risiko man hele tiden løper.

Som konklusjon skriver Reason (2016, 218) at en HRO er i stand til å skifte fra sentralisert kontroll til en desentralisert tilstand, der kvaliteten på operasjonene er basert på profesjonalismen til de som arbeider i førstelinjen. Han kommenterer også at det er et paradoks at suksessen av en slik transformasjon avhenger først av at man har etablert en sterk og disiplinert hierarkisk kultur. Det er de delte verdiene og antakelsene som er skapt av en slik kultur som tillater koordineringen av desentraliserte arbeidsgrupper. Effektive team, som er i stand til å operere selvstendig når situasjonen krever det, trenger høy kvalitet på ledere.

Som vi kan lese ut av dette kapitlet er det viktig for en organisasjon å klare å gjennomføre relativt raske tilpasninger når konteksten den står i blir endret. Dette har man i de siste årene fått oppleve viktigheten av etter at en global pandemi førte til et ytre krav om blant annet hjemmekontor, og sentrale personer som ikke kan møte på jobb grunnet sykdom. Hjemmekontor har igjen ført til at det er blitt vanskeligere å opprettholde en sentralisert kontroll, og mange har dermed måtte gått over til en mer desentralisert tilstand. Denne globale hendelsen har også trolig påvirket organisasjoners grunnleggende antagelser og virkelighetsoppfatninger (Bang, 2021, s. 148).

Som vi tok for oss i oppgavens innledning, skriver Åsli (2021) om ulykken i Kebnekaise. Det kan virke rart at en så operativ organisasjon hvor de ansatte i sin utdanning hver dag måtte stå i grunnstilling og gjennomgå nødprosedyrer og drilling av sjekklister. Til tross for dette mener Åsli (2021) at kulturen kunne være en av grunnene til ulykken og han viser til et av forsvarets mange uttrykk: «Mission first, Safety always». Åsli mener ulykken oppsto på bakgrunn av at mannskapet på Herculesen var så erfaren, og hadde flydd lenge i et system hvor det var kultur for å ta snarveier. Som en styrke til Åsli sin mistanke ser vi i undersøkelsen av Kebnekaise ulykken som ble gjort av Kari Ann Sløveren der kom det frem at forsvaret ikke hadde noen planer for alvorlige hendelser ved nasjonal trening.

“En viktig erkjennelse i kjølvannet av flystyrten ved Kebnekaise var at Luftforsvarets planverk for krisehåndtering ikke hadde tatt høyde for alvorlige hendelser under nasjonal trening og øving. Faktisk ga planen hovedsakelig retningslinjer for Luftforsvarets personell ved alvorlige hendelser i internasjonale operasjoner” (Sløveren, 2014, s. 13).

## 2.2.4 Hvordan skape en lærende kultur?

Av alle komponentene som utgjør en god sikkerhetskultur, er den lærende kulturen ifølge Reason (2016, s. 218) den av de som er lettest å etablere, men samtidig er det den som er vanskeligst å få til å fungere. Han forklarer dette med at i det daglige livet i organisasjonen

fremstår det som om det alltid er noe som “haster mer”. Reason (2016) trekker frem et sitat som blant annet viser viktigheten av å skape en lærende kultur i organisasjonen:

“Learning disabilities are tragic in children, but they are fatal in organizations. Because of them, few corporations live even half as long as the person - Most die before they reach the age of forty”

- Peter Senge (gjengitt i Reason, 2016, s. 219).

Det at organisasjoner ikke alltid prioriterer læring og trening, kan man se antydninger til i eksemplet vi tok for oss i innledningen om KNM Helge Ingstad. Der trakk havarikommisjonen (2021, s. 4-5) fram at det var forståelig at besetningen handlet slik de gjorde, på bakgrunn av den kunnskapen de hadde i den aktuelle situasjonen og under de gitte forholdene. De trekker likevel fram at skipet kunne vært reddet dersom mannskapet hadde handlet i tråd med prosedyrene, noe som hadde krevd mer kunnskap og trening av mannskapet. Dette kan tyde på som Reason (2016) skriver at det alltid er noe som prioriteres høyere enn å øke kompetanse.

Jacobsen & Thorsvik (2015, s. 352) mener også at organisasjoner er helt avhengige av å lære for å overleve i dagens konkurransemarkeder. De forklarer dette med å si at i en verden der produksjon av varer og tjenester blir stadig mer kunnskapsintensiv, vil organisasjoners evne til å tilegne seg kunnskap og utnytte denne bli stadig viktigere. De mener at evnen til å tilpasse seg på en planlagt og bevisst måte forutsetter at organisasjonen er i stand til å fange opp og analysere endringer i omgivelsene, og finne ut hva slags konsekvenser disse kan få for organisasjonen. Dette må så brukes for å tilpasse organisasjonens mål og strategier, strukturer, kultur og maktforhold de nye forutsetninger.

Jacobsen & Thorsvik (2015, s. 353) skriver at en forutsetning for planlagt endring er at organisasjoner er i stand til å lære. Det betyr at organisasjoner kontinuerlig må måle og vurdere hva de oppnår, hva de gjør godt eller dårlig, og hva de må endre på for å gjøre ting bedre. Planlagt endring er basert på at organisasjoner er i stand til å lære.

Reason (2016, s. 219) avslutter med en advarsel om at toppledelsen burde ikke trenge en påminnelse om at uønskede hendelser kan på brutalt vis korte ned denne allerede korte levetiden. Det virker veldig selvsagt at det hjelper lite å ha en kultur som er god på å rapportere, dersom man ikke tar seg tiden til å trekke ut kunnskap av disse rapportene, som så kan bli implementert i utviklingen. Læring er viktig for å kunne utvikle planer, som igjen vil kunne øke sikkerheten i organisasjonen, som i tur vil kunne forlenge levetiden til organisasjonen.

Det som fremstår som veldig interessant når Reason (2016) tar for seg sikkerhetskultur her er at man ønsker seg en rettferdig kultur, for å senke terskelen for at brukere av systemet skal sende inn rapporter. Man ønsker å skape en rapporterende kultur for å skape læring og utvikling i organisasjonen. En lærende kultur er ønskelig fordi man da får en arbeidsstokk som har kompetanse til å bruke planverk på en fleksibel måte, og som har kunnskaper nok til å koble de ulike planverkene til det ytre presset. Det fremstår som om det er en sammenhengende prosess, som ligger bak Reason (2016) sitt perspektiv på sikkerhetskultur.

Gjennom denne delen av kapittelet har vi redegjort for hvordan man ifølge Reason (2016) kan skape en sikkerhetskultur i en organisasjon. Vi har tatt for oss fire komponenter han mener må bygges opp. Det er ganske tydelig at Reason (2016) er en av de som mener at ledere kan påvirke kulturen i organisasjonen. Vi kommer videre til å ta for oss de ulike faktorene vi har utledet fra teorien, og som vi derfor antar ledere kan ta i bruk for å øke sannsynligheten til å påvirke sikkerhetskulturen og gjennom den sine ansatte.

## 2.3 Faktorer som kan være med å påvirke sikkerhetskulturen

På bakgrunn av det vi har redegjort for i dette kapittelet, vil vi nå konkretisere noen faktorer vi ser for oss at ledere vil kunne bruke for å påvirke sikkerhetskulturen i organisasjoner. Disse faktorene vil videre bli brukt som grunnlag for intervjuguiden vår, og som analyseverktøy for den videre oppgaven.

### Verdigrunnet i organisasjonen

Ettersom verdier kan defineres som stabile mål, ideal og prioriteringer, som blir uttrykt gjennom reflekterte verbale utsagn og gjennom handlingsmønstre (Bang, 2021) ser vi for oss at en måte å påvirke kulturen på kan være å endre verdigrunnet i organisasjonen. Dette ser vi for oss kan bli oppnådd ved å direkte endre de reflekterte utsagnene, som i praksis kan sees på som de "forfektete verdiene". Denne type verdier er uttalte og bevisste, og det som de ansatte i organisasjonen vil si at de tror på. Vår antagelse er at disse verdiene etter tid vil kunne bli internaliserte i organisasjonen, og etterhvert bli det som omtales som "bruksverdiene".

### Sosialisering

En annen faktor vi ser for oss at man kan ta i bruk for å påvirke kulturen i en organisasjon er gjennom å jobbe bevisst med sosialiseringprosessen (Bang, 2021). Basert på det vi tok for oss i kapittelet om kulturelle normer fremstår det som viktig at ledere er bevisst på hvilket miljø og subkultur det er i den gruppen den nyansatte blir sosialisert inn i. Eksisterer det en slags veiledningsrolle i sosialiseringen så tenker vi det vil være aktuelt å bruke en som har holdninger som man ønsker å se mer av i organisasjonen i den rollen. Dette er fordi normer og virkelighetsoppfatninger er kulturinnhold som utvikles gjennom at folk samhandler med hverandre over tid (Bang, 2021). Vi antar derfor at det eksisterer en smitteeffekt av disse holdningene, og den som har størst innflytelse (sannsynligvis veilederen) trolig også lettere vil kunne påvirke den med minst innflytelse.

Det fremstår også som trolig at sosialisering kan foregå mellom forskjellige avdelinger innad i organisasjonen. Dette kan være en faktor som ledere kan påvirke gjennom en restrukturering, eller en eventuell omplassering av enkeltindivider (Bang, 2021).

## Belønningssystemer

Denne måten å påvirke på vil trolig skje gjennom organisasjonens virkelighetsoppfatninger. Dette er fordi disse oppfatningene baserer seg på at man ser konsekvensene som ulike handlinger får. Det fremstår derfor som at virkelighetsoppfatningene kan forsterke ønskede handlinger gjennom positive konsekvenser, og motvirke eller forhindre uønskede hendelser gjennom negative konsekvenser (Bang, 2021).

## Lederstil

Som vi tok for oss når vi skrev om hvordan man burde skape en rapporterende kultur, kan det tenkes at en av grunnene til at ansatte velger å la være å rapportere nesten-hendelser og kritikkverdige forhold, ligger i at de opplever at rapportene ikke blir fulgt opp av ledelsen (Reason, 2016). Det kan dermed fremstå som bortkastet tid for den enkelte ansatte å bruke tid på noe sånt, dersom man er bedre tjent med å gjøre det som står i arbeidskontrakten, muligens fordi det er det den ansatte oftest blir målt på. Det kan også ha en selvforsterkende effekt gjennom kulturinnholdet "virkelighetsoppfatninger" (Bang, 2021). Dette kan skje ved at andre ansatte har rapportert kritikkverdige forhold som ikke har blitt tak i fra ledelsens side, og dermed ikke blitt gjort noe med. Det kan derfor være forståelig at noen tenker at det å fylle ut en rapport som uansett ikke blir brukt eller anerkjent vil være bortkastet. Det virker derfor som om det er viktig at ledere følger opp rapporter, og gir tilbakemeldinger til den som har rapportert, slik at de ansatte opplever at de blir hørt, og at innspillene deres blir satt pris på. Fordelen man kan se for seg med å gjøre slikt er at man får mange flere "sensorer" som kan

rapportere om statusen til organisasjonen, slik at lederen har en god oversikt over den faktiske tilstanden til organisasjonen.

Måten ledere handler på og oppfører seg vil trolig også være en måte å påvirke kulturen. Som vi var inne på tidligere i kulturkapittelet handler dette om: hva de gjør, hvordan de gjør det, og deres holdninger til andre mennesker. Det handler også om hva de vier oppmerksomhet til, i form av belønninger og ressurser (Schein, 2010, gjengitt i Bang, 2021, s. 87).

## Myndiggjøring av ansatte

Dersom organisasjonen har gjort en god jobb med å sosialisere de ansatte inn i organisasjonen, og på den måten lagt grunnlaget for å kunne bruke kultur som premissstyring (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Kan man anta at det vil være lettere for ledere å myndiggjøre de ansatte. Dette vil si at man kan flytte noe av beslutningsmyndigheten fra lederen til de ansatte. Fordelen ved å gjøre dette antar vi er at lederen vil frigjøre kapasitet til å kunne gjøre jobben sin, som vi anser er å ha fokus på det større bildet i organisasjonen. Lederen vil dermed i stor grad slippe å detaljstyre hver enkel detalj, og unngå å bli utbrent.

## Læring

Som vi var inne på i kapittelet om hvordan man kan skape en lærende kultur, er dette en av faktorene som i utgangspunktet er lettest å etablere, men som samtidig er vanskeligst å få til å fungere (Reason, 2016). Her fremstår det som om det kan være en kobling til hvordan ledere prioriterer (Bang, 2021, s. 86). Det er klart at ledere som oftest også har noen som er over de i hierarkiet, og ledere blir trolig også målt opp imot ulike mål som styret har satt for organisasjonen. Det fremstår som sannsynlig at et styre vil søke å oppnå størst mulig fortjeneste, noe som trolig kan indirekte lede fokuset til lederen over på det samme.

Samtidig blir dagens konkurransemarkeder stadig mer kunnskapsintensive, og evnen til å tilegne seg nye kunnskaper blir stadig viktigere. Læring og kunnskaper er også viktige for å kunne klare å analysere organisasjonens omgivelser for å kunne tilpasse seg nye krav, og forstå hvilke konsekvenser de vil få for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 352). Man kan dermed argumentere for at det å fokusere på læring i organisasjonen, er en nødvendighet for at de ansatte og ledere skal kunne forstå hvorfor man må endre kulturen, og i hvilken retning man bør gjøre forandringer.

### 3 Metode

I dette kapitlet kommer vi til å ta for oss metoden vi har brukt for å undersøke forskningsspørsmålene våre som er: Hvordan er bevisstheten til ledere når det kommer til sikkerhetskultur, og er det en oppfatning blant ledere at man kan påvirke sikkerhetskultur, og isåfall hvordan?

Men aller først må vi definere hva metode er. Ifølge Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016, s. 25) betyr metode å følge en bestemt vei mot et mål. Den samfunnsvitenskapelige metoden dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst om hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser. De skriver videre at de viktigste kjennetegnene ved metode er: systematikk, grundighet og åpenhet.

*“Metodelæren hjelper oss å treffe hensiktsmessige valg. Den gir oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene. Gjennom metodelæren drar vi nytte av tidligere forskeres erfaringer, vi er ikke henvist til bare å lære gjennom prøving og feiling. Ved å følge rådene får vi også hjelp til å motstå fristelsen til å bruke framgangsmåter som øker sjansen for at undersøkelsen skal gi nettopp de resultatene vi ønsker”*

- Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016, s. 25-26).

Vi vurderte tidlig hvilken metode som ville være best egnet for å gi oss et innblikk i det forskningsspørsmålene våre spør om. Dette innebar blant annet om vi så for oss å bruke kvantitativ undersøkelse for å kartlegge en større populasjon, eller om vi så for oss å undersøke ett mindre utvalg, med større spisskompetanse innenfor temaet ved hjelp av kvalitative intervjuer (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 27-28).

Ettersom problemstillingen vår av natur peker på en bestemt mindre gruppe, ved å spesifisere informantene som “ledere” fant vi tidlig ut at en kvalitativ tilnærming ville være best egnet til å besvare forskningsspørsmålene. Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016, s. 28) skriver at kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer fyldigere. Dette passet også godt til undersøkelsen vår da vi prøvde å kartlegge bevisstheten til ledere rundt sikkerhetskultur, og spesifikt ønsket å vite om det er en oppfatning blant ledere at man kan påvirke denne, og isåfall hvordan de så for seg å gjøre det. Det at vi studerte problemstillingen fra aktørenes eget perspektiv, talte også for å ta i bruk en kvalitativ tilnærming.



En annen karakteristikk som talte for en kvalitativ tilnærming, var at det fremsto som vanskelig å skulle forsøke å kvantifisere problemstillingen vår. Dette underbygget at vi trolig hadde å gjøre med “myke” data, istedenfor “harde” data som omhandler mer tallenes tale (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 33).

Med tanke på at vi besluttet å ta i bruk en kvalitativ tilnærming ble det også klart for oss at vi måtte gjøre en grundig jobb når vi utformet metodekapittelet, slik at vi kunne sørge for åpenhet i oppgaven vår. Dette viser til at man er åpen om hvordan man har gått frem, og forklarer hvordan man har gjennomført undersøkelsen. Dette har vi gjort slik at andre kan reprodusere undersøkelsen vår å få et tilnærmet likt svar, og vi har dermed også gjort oppgaven vår mer etterprøvbar (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 77).

### 3.1 Forskningsdesign

Som Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016, s.69) skriver er det når man skal gjennomføre en undersøkelse mange overveielser og valg man må ta. Det er særlig tidlig i undersøkelsen at man må ta stilling til spørsmål som: hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres.

Kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på mange forskjellige måter, og det som kjennetegner kvalitativ metode er fraværet av én analytisk hovedretning. Det advares derimot om å skulle forveksle dette fraværet med at “anything goes”. Man må fremdeles velge hvordan data skal samles inn, og valg gjort på ett trinn i prosessen binder og avgrenser muligheter på senere trinn. Det er derfor viktig at man stiller sterke krav til gjennomsiktighet. Og forskeren må beskrive alle faser i forskningsprosessen, noe som blir lettere dersom man følger en allerede etablert forskningsdesign (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 77).

Den tilnærmingen vi valgte for denne studien har vært et eksplorerende komparativ studie. Vi har valgt å designe oppgaven vår på denne måten ettersom vi har lagt det som en forutsetning at kultur er noe alle organisasjoner har, og at man som leder kan påvirke denne. Vi tok altså utgangspunkt i det som kalles et funksjonalistisk perspektiv på kultur (Kongsvik, *et al.*, 2018). Dette har vi valgt fordi vi ønsket å se om det er noen fellestrekk i holdninger og tanker rundt sikkerhetskulturen, uavhengig av hvilken bransje vi undersøkte (Andersen, 2018, s. 103). Målsettingen vår for denne undersøkelsen var et håp om at vi skulle kunne generalisere funnene våre, og at de dermed kunne bli anvendt av ledere og organisasjoner for å bidra til et sikrere arbeidsliv.

### 3.1.1 Eksplorerende komparativ studie

Grunnen til at valget falt på å ta i bruk komparativ casestudie som forskningsdesign, var blant annet at sammenligninger gjør det mulig å etablere en referanseramme for å karakterisere og måle fenomener som ikke har noen gitt målestokk. Hoveddimensjoner og målbarhet etableres gjennom relativisering av de enkelte casene som studeres (Andersen, 2018, s. 92).

Ifølge Andersen (2018, s. 92) endrer ikke overgangen fra ett til flere case de prinsipielle utfordringene knyttet til representativitet eller måling av partielle sammenhenger. Ofte reises spørsmålet om når man har studert tilstrekkelig mange case. Han mener at det ikke er noe enkelt svar på dette. Det er et spørsmål som må vurderes ut fra problemstilling og eksisterende kunnskap om teoretisk univers. Han velger likevel å si at på områder med velutviklet teori kan en fokusert studie av to case være tilstrekkelig til å få gode svar på presise spørsmål. Utvidelse av antall case må vurderes i lys av problemstilling og tilgjengelig kunnskap om det som studeres (Andersen, 2018, s. 92). I vår oppgave kan det sies at det eksisterer en del teorier som redegjør for hva organisasjonskultur er, hvilke karakteristikk den har, og noe kort om hvordan man ser for seg at man kan påvirke den. Vi tenkte derfor at vi burde ha ett relativt stort utvalg for at funnene våre skulle kunne si noe om hvordan ledere oppfatter, og søker å påvirke sikkerhetskulturen. Vi kommer i kapittelet datagrunnlag til å ta for oss hvordan vi har arbeidet for å få et utvalg som vi anser er tilstrekkelig, ut i fra de tidligere nevnte parameterne.

Videre er det også et eksplorerende forskningsdesign. En av grunnene til at vi ønsket dette var fordi vi i starten ikke hadde veldig mye kunnskap rundt organisasjonskultur, og hvordan man kunne påvirke sikkerhetskulturen. Vår tanke var at dersom vi tok for oss et utforskende forskningsdesign så ville det gi oss muligheten til å utforske fenomenet med et mer åpent sinn (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Vi var av oppfatningen at det også ville føre til at vi kunne ta til oss ny kunnskap som vi trengte for å bedre forstå hvordan organisasjonskulturen blir påvirket av aktørene som er en del av den.

Studien vår er også gjennomført som en tverrsnittsundersøkelse, ettersom vi kun gjennomfører målinger på ett tidspunkt. Vi så med andre ord bare på hvordan situasjonen og oppfatningene var på det aktuelle tidspunktet. Ulempen med dette var at vi ikke får sett hvordan ting utvikler seg fremover, og om informantene våre får ett annet syn på organisasjonskultur. Dersom vi skulle undersøkt fenomenet over en lengre periode, så burde vi trolig ha valgt en longitudinell undersøkelse (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 70). Samtidig så handlet problemstillingen vår mer om hvordan situasjonen var på det

aktuelle tidspunktet, fremfor hvordan det kom til å bli i fremtiden. Så med dette i tankene, fremsto tverrsnittundersøkelse som det mest aktuelle for oppgaven vår.

### 3.1.2 Reliabilitet

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er dataenes pålitelighet, eller reliabilitet som det heter på forskningsspråket. Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 36).

Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016, s. 231) mener at innenfor kvalitativ forskning er slike krav om reliabilitet lite hensiktsmessige. Dette argumenterer de for ved å si at det for det første ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker, med tanke på at det ofte er samtalen som styrer datainnsamlingen. De mener videre at observasjoner er klart verdiladet og kontekstavhengige. Det ville derfor vært umulig for en forsker å duplisere en annen kvalitativ forskers forskning. Det siste argumentet deres er at man som forsker bruker seg selv som instrument. Med det mener de at det er ingen andre som har samme erfaringsbakgrunn som forskeren, og ingen andre kan derfor tolke på samme måte.

Hvordan vi har tatt i bruk begrepet reliabilitet i denne oppgaven er å se det som pålitelighet. Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016, s. 232) skriver at forskeren kan styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, og en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen.

For å gjøre oppgaven vår pålitelig, har vi gjennom hele prosessen vært påpasselige med å forklare hvordan vi har gått frem, og hvilken hensikt valgene våre har hatt. Ettersom Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016, s. 231) skriver at man bruker seg selv som instrument, vil det være vanskelig for noen å skulle prøve å duplisere undersøkelsen vår. Vi mener til tross for dette, at vi har fått klart frem hvordan vi har jobbet for å undersøke forskningsspørsmålene våre. Dette har vi gjort ved å skrive et utfyllende kapittel som omhandler rammeverket som ligger til grunn, og ved å lage et mer omfattende metodekapittel. Vi mener derfor at vi ut i fra kravet om reliabilitet i en kvalitativ kontekst, har klart å gitt oppgaven en høy grad av pålitelig.

### 3.1.3 Validitet

Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016, s. 232) mener at validitet innenfor kvalitative undersøkelser kan dreie seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å

undersøke, "i hvilken grad våre observasjoner virkelig avspeiler de fenomener eller variabler som interesserer oss".

Lincoln og Guba (1985, gjengitt i Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 232) viser til to teknikker som øker sannsynligheten for at forskningen frembringer troverdige resultater. Disse er vedvarende observasjoner og triangulering. Vedvarende observasjoner innebærer å investere nok tid til å bli godt kjent med felten, slik at man kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon, og bygge opp tillit. Dette har vi valgt vekk ettersom vi vurderte det til å ta lengre tid enn det vi har hatt tilgjengelig for oppgaven vår. Vi har også valgt vekk vedvarende observasjoner, fordi vi mente at vi fikk masse relevant data gjennom intervjuene våre, og verdigrunnlagsdokumentene. Den andre teknikken, triangulering, vil si at forskeren under feltarbeidet bruker ulike metoder - for eksempel både observasjon og intervju. Det kan også bety at forskeren ikke tar utgangspunkt i bare en setting, men flere, for eksempel at han tar utgangspunkt i flere skoleklasser hvis han ønsker å undersøke hvordan elever samarbeider (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 232). Dette er mer i tråd med måten vi har jobbet, ettersom vi i tillegg til å samle inn data gjennom dybdeintervju, også har gått gjennom verdigrunnlagsdokumenter i de aktuelle organisasjonene.

Ettersom vi i datagrunnlaget baserte oss på informanter som befant seg i sentrale posisjoner, og som hadde lengre erfaringer i organisasjonene sine, mener vi at dette styrker oppgavens validitet. I tillegg til dette har vi også tatt utgangspunkt i flere settinger, for å undersøke et fenomen vi antar de har en felles opplevelse av (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 232).

Ettersom forskningsspørsmålene våre var rettet mot bevissthet og oppfatningen til ledere når det kom til sikkerhetskultur, og hva de mente rundt det å skulle påvirke sikkerhetskulturen, blir graden av validitet i denne sammenhengen rettet opp mot hvorvidt metoden undersøker det den har til hensikt å undersøke (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 232). Ettersom vi tok i bruk en til en intervju, som egner seg godt for å få fyldige og detaljerte beskrivelser av informantenes forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger, og refleksjoner knyttet til et fenomen (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 146), mener vi at metoden undersøker det den har til hensikt å undersøke.

På bakgrunn av måten vi både har jobbet med datagrunnlaget og datainnsamlingen, og hvor egnet de er til å besvare oppgavens forskningsspørsmål, vurderer vi oppgavens validitet som høy.

### **3.1.4 Generaliserbarhet**

Ytre validitet dreier seg om generalisering fra utvalg til populasjon, i hvilken grad utvalget er representativt for populasjonen, og i hvilken grad det er relevant å overføre resultater fra en undersøkelse til andre områder og situasjoner” (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 433).

Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016, s. 233) skriver at all forskning har til hensikt å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn. Ved kvalitative undersøkelser snakker man om overføring av kunnskap i stedet for generalisering, fordi det siste gir assosiasjoner til statistisk generalisering og kvantitative studier. En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres. Måten vi har gått frem for å oppnå dette har vært ved å velge forskningsdesignet komparativ case studie, der vi valgte å undersøke “mest ulike case” (Andersen, 2018, s. 103-104). Andersen (2018, s.104) mener at dersom regelmessigheter gjenfinnes i de mest ulike casene, vil det kunne være en indikator på generalitet og robusthet.

Basert på likheten i svarene vi har fått fra informantene, kan vi si at funnene våre kan ha belyst en indikasjon på generaliserbarhet, og at dette er ett tema som er verdt å forske mer på. Vår oppfatning er at vi har ett for lavt antall informanter til å kunne si at det er en generaliserbarhet i funnen våre.

## 3.2 Datagrunnlag

I utvelgelsen av hvem som kunne være aktuelle informanter, hadde vi flere kriterier vi mente var viktige. På bakgrunn av problemstillingen vår tenkte vi at intervjuobjektene våre burde være i ledende posisjoner i organisasjonen, eventuelt burde de ha ett særlig ansvar innenfor sikkerhet. Dette mente vi var viktig fordi vi antok at disse personene da ville ha en større påvirkningsmulighet innenfor sikkerhetsaspektet av organisasjonen (Schein, 2010, gjengitt i Bang, 2021, s. 57). Vi intervjuet også en medarbeider, som ikke nødvendigvis hadde ett lederansvar. Det som var viktig for oss når vi skulle finne en medarbeider var at vedkommende hadde arbeidet der over en lengre periode. Med en lengre periode mente vi i denne sammenhengen over 5 år. Dette mente vi var viktig fordi vi ønsket at vedkommende var fullt ut blitt en del av organisasjonskulturen på den aktuelle plassen (Bang, 2021, s. 54). Dette var også fordi vi da kunne belyse om kulturen gjennomsyrrer hele organisasjonen, og om den ansatte hadde en oppfatning av at ledere kan påvirke sikkerhetskulturen.

Ettersom vi ønsket å generalisere funnene våre, tenkte vi at vi måtte ha en stor bredde i utvalget av informanter. Primært ønsket vi å se på organisasjoner som jobber i privat, og

offentlig sektor. Vi tenkte derfor at kommuner, hoteller, og petroleumsnæringen ville kunne være aktuelle kandidater, og fungere som et godt utgangspunkt ettersom de er bygd opp og drevet på en relativt forskjellig måte. Vi ønsket også å lese verdigrunlaget for å se på hva som var de nedfelte holdningene til organisasjonene, og koble dette opp imot informantene sin forståelse av sikkerhetskulturen. Gjennom å gjøre dette, metode triangulerte vi informasjonen, samtidig som vi så på fenomenet gjennom flere settinger, noe som kan gi funnene våre en større reliabilitet og validitet.

Andersen (2018, s. 92) mener at en fordel ved å ha flere case er at dette kan gi mer å spille på, og at det åpner intuitivt også for en klarere modellorientering, ved at man får flere observasjoner. Han legger imidlertid vekt på at det er observasjonenes betydning innenfor en analytisk ramme som er det avgjørende når man skal finne ut hvor stort utvalg man skal ha. En fordel med et stort utvalg er at det kan gi flere designmuligheter.

Vi så også for oss at ett bredt utvalg ville kunne fjerne variabler som kunne påvirke funnene våre, slik som organisasjonens kontekst og fokusområder. Det kan her trekkes paralleller til det Andersen (2018, s. 103-104) kaller "mest ulike case", han mener at dersom regelmessigheter gjenfinnes i de mest ulike casene, vil det kunne være en indikator på generalitet og robusthet. Som også var et av målene vi hadde for å gjennomføre undersøkelsen, ettersom vi ønsket å se om vi fant noe som kunne ha overføringsverdi til andre organisasjoner.

I undersøkelsen tok vi for oss fire forskjellige organisasjoner, dette var to kommuner, hotell og petroleumsnæringen. Grunnen til at vi gjorde dette utvalget var at vi anså disse å være organisasjoner som det med stor sannsynlighet ville være relativt store forskjeller på. Andersen (2018, s. 111) skriver at idealet for mest ulike case er nettopp det at casene skal være mest mulig ulike på flest mulig variabler, unntatt den eller de sammenhenger man ønsker å studere. I stedet for å "matche" forsøker man å maksimere forskjeller i kontekst. Målet er å finne ut om like faktorer faktisk kan gjenfinnes i slike mest ulike case. Om dette er tilfellet kan det styrke antakelsen om at vi her har å gjøre med generelle faktorer, og som derfor trolig også kan ha gyldighet for andre organisasjoner. Faktorene vi ser etter er om det er bevissthet generelt i ulike bedrifter, og om ledere anser det som mulig å skulle påvirke sikkerhetskulturen, og isåfall hvordan.

Ettersom vi hadde det som en forutsetning at alle organisasjoner har en organisasjonskultur, var målet vårt derfor å finne organisasjoner som hadde, etter vår oppfatning, en mest mulig ulik kontekst. Kommune ble valgt ut ettersom vi anså de for å være i ett "ikke konkurrerende marked" og politisk styrt. Hotell ble valgt ut ettersom det befinner seg innenfor privat sektor,

og ofte har en høy gjennomstrømming av arbeidskraft, som medfører at nye aktører må sosialiseres inn i kulturen. Vi ønsket å undersøke petroleumsnæringen ettersom det er en antagelse at det er en organisasjon med ett veldig fokus på sikkerhet, samt at de er i en særstilling når det kommer til ressurser.

I alt sendte vi e-post til 10 personer vi anså for å være aktuelle informanter. Av disse fikk vi gjennomført intervju med 5, innenfor tidsrammen vi hadde til rådighet. 5 personer ønsket ikke å delta. Vi kommer til å komme nærmere inn på hvilken betydning dette hadde for funnene våre i kapittelet metodisk diskusjon. Vi fikk også tilgang på verdigrunnlagsdokument for organisasjonen der dette var skriftlig formulert.

Det vi kunne ha gjort annerledes når det kom til datagrunnlag var å få gjennomført flere dybdeintervjuer. Det ville hjulpet oss med å få et mer nyansert bilde av hvordan ledere så for seg å påvirke sikkerhetskulturen, samt gitt oss en bedre forståelse av hvordan bevisstheten rundt sikkerhetskultur var. Til tross for dette mener vi at vi fikk nok data til å belyse den overordnede problemstilling, og til å svare på forskningsspørsmålene våre.

### 3.2.1 Valg av informasjonskilder

I oppgaven har vi primært basert oss på informasjonen vi fikk av informantene, og brukt dette som hovedkildene for denne oppgaven. Dette fremsto som naturlig ettersom deres lange erfaringer i deres organisasjoner ville gjøre dem til gode informasjonskilder (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016).

Når det kommer til andre skriftlige kilder har vi så langt det har vært mulig basert oss på skriftlige kilder som vi allerede besitter som pensumlitteratur, og andre akademiske bøker som vi mente var særlig relevante. Vi har også tatt i bruk noen kilder hentet fra internett som vi anser som pålitelige ettersom de er hentet fra offentlige organisasjoner sine nettsider. Vi har også tatt i bruk skriftlige kilder som omhandler verdigrunnlaget til organisasjonene vi undersøkte, dette ble brukt for å belyse organisasjonenes forfekte verdier.

De informantene som ikke ønsket å besvare henvendelsen vår besto blant annet av en toppleder, og en fagspesialist innenfor kommunal sektor, og to aktører innenfor petroleumsnæringen. Til tross for dette mener vi at vi har klart å fange opp mange av de holdninger som er i disse sektorene. Begrunnelsen for dette finner vi i Andersen (2018, s. 92) som mener at det er observasjonenes betydning innenfor den analytiske rammen som er det avgjørende når man skal finne ut hvor stort utvalg man skal ha.

## 3.3 Datainnsamling

Måten vi valgte å samle inn data var som tidligere nevnt gjennom kvalitative intervjuer, samt å lese gjennom verdigrunnlag. Ifølge Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016, s. 145) er dybdeintervjuer den mest brukte måten å samle inn egne data på. De skriver at det er en fleksibel metode som kan brukes nesten overalt, og gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser av det vi studerer.

Kvalitative forskningsintervjuer er som en samtale med en struktur og et formål. Denne måten å samle inn data på egner seg godt når vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. Formålet er ofte å forstå eller beskrive noe (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 145). Dette anså vi å være en god måte å samle inn data, med bakgrunn i det vi ønsket å undersøke. For å kunne gjengi informasjonen så presist som mulig valgte vi å ta i bruk diktafon for å ta opp intervjuet i sin helhet, for så å transkribere intervjuet. Dette er også den mest vanlige måten å dokumentere et intervju på ifølge Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016, s. 155).

Ettersom vi ønsket å få et bedre innblikk i informantenes forståelse, erfaring, oppfatning, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til fenomenet sikkerhetskultur, og hvordan man kan påvirke denne. Fant vi ut av vi burde bruke "én til én" intervju, dette var hensiktsmessig ettersom temaet kunne oppfattes av noen å bære preg av å være intimt eller personlig (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s.146). Vi har antatt dette fordi vi til en viss grad skulle snakke om makt og påvirkning, som kunne være noe tabubelagt. Vi valgte med andre ord vekk alternativet som var gruppeintervju.

Valget om å utforme intervjuene semistrukturert ble gjort ettersom et ustrukturert eller åpent intervju kunne gjøre det vanskeligere for oss senere i prosessen når vi skulle analysere dataene opp mot hverandre. Et strukturert intervju ville trolig ikke heller ha fleksibiliteten som vi mente at vi kom til å trenge. Dette var fordi temaet kultur kan sies å være noe for "svevende" til å skulle klare å konkretisere det innenfor de rigide rammene av et strukturert intervju. En av de største fordelene med å ta i bruk semistrukturert intervju er at man har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 148).

Vi anså det også som nødvendig at spørsmålene våre var åpne, slik at de ga rom for informantene våre til å reflektere, og bruke sine egne ord. På denne måten hadde vi mindre innvirkning på hvordan informantene svarte, og svarene viser i større grad hvordan de har forstått spørsmålene. Selv om vi ønsket at intervjuene våre skulle oppleves mer som en samtale var det fremdeles viktig at vi hadde en viss standardisering. Dette oppnådde vi ved at vi hadde utformet en intervjuguide i god tid i forkant av intervjuene, og ved at alle



informantene våre fikk de samme spørsmålene (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 148).

Vi har ett inntrykk av at vi klarte å skape en god atmosfære under intervjuene våre. Vi har ikke fått noen inntrykk eller tilbakemeldinger om at informantene har følt seg utilpass. Vi valgte å sende ut intervjuguiden i forkant av intervjuene, slik at informantene fikk mulighet til å reflektere litt over temaet før selve intervjuet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Dette mener vi har vært en fordel ettersom vi hadde en antagelse av at folk flest ikke tenker så mye på denne typen tema. Ulempen med å sende ut intervjuguiden i forkant kan være at informantene våre fikk mulighet til å lese seg opp i forkant av intervjuet, men vi anså ikke dette for å være ett problem i denne sammenhengen.

### 3.3.1 Hvordan vi kan ha påvirket forskningen

Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016, s. 135) kommer i boken sin med en oppfordring til forskere som gjennomfører observasjonsstudier:

*“Når en forsker observerer et praksisfelt, oppstår det en interaksjon mellom teorien som leses og praksisen som observeres. Teorien benyttes deduktivt for å få struktur, men en kvalitativ forsker vil også tenke induktivt. Forskeren må forsøke å være mest mulig åpen for det som ligger i dataene som samles inn. På den måten øker muligheten for å få innsikt i fenomenene som undersøkes, og risikoen er mindre for at han overser temaer han ikke hadde tenkt på før datainnsamlingen startet”*

· Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 135

Selv om denne oppfordringen primært fremstår å være rettet opp mot de som gjennomfører observasjoner, mener vi likevel at den kunne ha en verdi for oss når vi skulle ut å gjennomføre intervjuer. Vi hadde som tidligere nevnt et eksplorerende forskning element til denne studien, på bakgrunn av at vi i forkant ikke hadde så veldig mye kunnskap rundt temaet. Det ville med andre ord være dumt å ikke være åpen for ny innsikt i temaet.

Spørsmålet blir dermed om vi har klart å være åpne nok i gjennomføringen av intervjuene. På det spørsmålet kan man nok svare både ja og nei. Ettersom vi valgte å utforme intervjuguiden vår semistrukturert med åpne spørsmål, lot vi det i stor grad være opp til informantene våre å reflektere rundt spørsmålene, og komme med innspill der dette var relevant. De samme spørsmålene ble brukt i alle intervjuene slik at vi fikk en standardisering av disse (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). På den andre siden har vi i løpet av tidsrommet til undersøkelsen lest veldig mye teori som omhandler dette temaet, og vi kan

selvsagt ikke påstå at det ikke har skjedd noe ubevisst. Dette er samtidig noe vi har vært bevisst på gjennom hele prosessen, og vi har vært to personer som har kunne kontrollert hverandre, så dette er trolig ikke noe problem.

Som Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016, s. 34-35) skriver, møter alle mennesker verden med en forforståelse, med kunnskaper og oppfatninger om virkeligheten som man, svært ofte, bruker til å tolke det som skjer rundt oss. Videre skriver de at man allerede ved utformingen av et spørreskjema bruker forforståelsen, ettersom man på forhånd bestemmer seg for hva det er man ønsker å vite noe om. Det vil derfor være ett spørsmål om vi har klart å stille gode nok, og åpne nok spørsmål i intervjuguiden vår. Dette er noe vi har jobbet mye med, og vi har revidert spørsmålene flere ganger før vi kom fram til den ferdige guiden som vi brukte under intervjuene.

### 3.3.2 Utforming av intervjuguide

Måten vi har valgt å utforme intervjuguiden vår har i stor grad vært rettet rundt Reason (2016) sin tolkning av sikkerhetskultur som en informert kultur, og spørsmål som var mer rettet mot kulturinnholdet generelt. Ettersom vi ikke ønsket å stille ledende spørsmål ble disse temaene undersøkt ved hjelp av mer åpne og indirekte spørsmål.

Vi startet alle intervjuene med å be informanten om å fortelle litt om seg selv, dette ble gjort for å skape en relasjon til informanten, og for å skape en opplevelse av intervjuet som en samtale. Dette mente vi var viktig ettersom temaet kan oppfattes som vrient av enkelte, og vi ønsket at informantene skulle føle seg vel under gjennomføringen av intervjuet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 145).

Deretter tok vi for oss spørsmål som var mer rettet mot å belyse forskningsspørsmålet vårt som omhandlet hvordan bevisstheten til ledere var når det kom til sikkerhetskultur. Ettersom organisasjonskultur og sikkerhetskultur, defineres relativt likt i oppgaven vår, valgte vi å forholde oss til begrepet organisasjonskultur ettersom vi antok at det var større sannsynlighet for at de hadde hørt om det før (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 145).

Spørsmålene våre som var ment å belyse det første forskningsspørsmålet vårt, omhandlet den generelle forståelsen av organisasjonskultur. Der spurte vi dem om hvordan de ville definere begrepet "organisasjonskultur". Dette gjorde vi for å se hvilken forståelse de hadde rundt begrepet, og vi mente at det dermed kunne belyse noe av bevisstheten deres til organisasjonskulturen i deres egen organisasjon. Vi stilte også spørsmål om hvilke verdier organisasjonen deres hadde, og deres oppfatning om hvorvidt folk etterfulgte disse verdiene. Det ble gjort i den hensikt å kunne belyse om det var snakk om forfektede verdier, eller om

det var de faktiske bruksverdiene. Det ble også brukt litt ekstra tid på dette spørsmålet, slik at informantene fikk mulighet til å reflektere rundt organisasjonens verdier. Når det kom til normene deres, måtte vi stille spørsmålet indirekte ettersom dette er en del av kulturinnholdet som sjeldent blir reflektert over (Bang, 2021). Måten vi valgte å stille dette spørsmålet, var ved å be de om å svare på hva en nyansatt ville opplevd som annerledes fra andre arbeidsplasser, de første dagene. Grunnen til at vi valgte å stille spørsmålet på denne måten var fordi vi antok at man ofte er mer observant på ting som er annerledes, før man internaliserer normene selv.

Når det kom til hvordan vi stilte spørsmål mer rettet inn mot ledere sin bevissthet rundt sikkerhetskulturen, mente vi at vi burde stille spørsmålene på en slik måte at man knyttet dem opp til dagsaktuelle temaer, eller temaer som vi antok hadde påvirket organisasjonene på en eller annen måte. Vi valgte derfor i stor grad å knytte spørsmålene våre opp mot covid-19 pandemien. Grunnen til at vi stilte disse spørsmålene, var for å teste antagelsen vår, om at komponentene sikkerhetskultur består av, var aktuelle for informantene våre.

For eksempel når vi ønsket å vite mer om fleksibiliteten til organisasjonen, stilte vi spørsmålet om hvordan organisasjonen hadde tilpasset seg til covid-19 pandemien. Dette mente vi kunne være med på belyse sikkerhetskulturen sin fleksibilitet. Ettersom en fleksibilitet i denne sammenhengen vil knytte seg opp til i hvilken grad organisasjonens kultur er i stand til å tilpasse seg effektivt til endringer (Reason, 2016). Vi tok også for oss covid-19 pandemien når vi undersøkte læring i organisasjonen. Reason (2016) trekker frem at læring er viktig for å skulle gjøre organisasjonen bedre forberedt til å håndtere neste hendelse. Måten vi stilte spørsmålet for å få denne kunnskapen, var: hvilke lærdommer har dere tatt med dere etter covid-19.

De to siste spørsmålene våre som omhandlet sikkerhetskultur, var knyttet opp til det Reason (2016) kaller for en rettferdig og en rapporterende kultur. Dette var spørsmål som igjen var ment å belyse lederne sin bevissthet rundt sikkerhetskultur, og for å se om dette var problemstillinger som var aktuelle for dem. Som vi har forklart i kapitlet om sikkerhetskultur, fremstår det som om Reason (2016) legger opp til at en rettferdig kultur legger forutsetningene for hvilke rapporter man får, og rapportene danner grunnlaget for læring, som igjen skaper et grunnlag for fleksibiliteten i organisasjonen. Vi stilte derfor informantene våre spørsmål om hvor ofte organisasjonen mottok skriftlige tilbakemeldinger fra ansatte, gjennom hjelpespørsmålet: om det var kultur for at de ansatte rapporterte nestenulykker og hendelser. Deretter hadde vi oppfølgingsspørsmål om disse rapportene ble behandlet anonymt eller ikke. Spørsmålet var ment å skulle belyse om de ansatte kunne føle seg

trygge på at det de rapporterte ikke ville ha noen negative konsekvenser for dem (Reason, 2016).

Disse spørsmålene ble valgt ut ettersom det trolig kunne belyse noe om hvilken oppmerksomhet lederne hadde når det kom til rapporter. Vi antok også at det kunne belyse noe om rettferdigheten ettersom vi antok at det trolig ville være lettere å rapportere dersom man kunne være anonym.

Det siste forskningsspørsmålet som søker å belyse om det er en oppfatning blant ledere at man kan påvirke sikkerhetskultur, og isåfall hvordan, ble undersøkt ved å ta i bruk mer direkte spørsmål, som hvilken type lederstil vil du si preger organisasjonen, og om man kan endre en organisasjonskultur. Grunnen til at vi valgte å ta i bruk disse spørsmålene var for å se om vi fikk noen svar som korrelerte opp imot Schein (2010, gjengitt i Bang, 2021, s. 86) sine seks påvirkningskanaler.

### 3.4 Forskningsetikk

Ett av vårt viktigste fokus gjennom denne undersøkelsen har vært å sikre anonymiteten til våre informanter. Dette var både for å øke reliabiliteten til svarene vi fikk, og fordi vi antok at det ville være lettere å få informanter dersom vi kunne sørge for anonymiteten deres. Vi anså det også som vår plikt at de som har stilt opp til intervju ikke skulle få noen negative konsekvenser av dette (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). De har tross alt vært vår viktigste kilde til kunnskap og forståelse.

*“Etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker, det vil si spørsmålet om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Men etikk er ikke bare begrenset til konkrete handlinger. Mange av de måtene vi mennesker direkte eller indirekte kan påvirke hverandre på, reiser etiske spørsmål”*

. Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 83

Som vi kan lese ut av sitatet over, reises det etiske spørsmål når man enten direkte eller indirekte kan påvirke hverandre. Ofte innebærer forskning at det samles inn informasjon om identifiserbare enkeltpersoner, og dette impliserer juridiske forhold som må avklares (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 88). Dette har vi ordnet for oppgaven vår, og Norsk Senter for forskningsdata (NSD) har godkjent hvordan vi har behandlet dataene vi samlet inn, og hva vi kommer til å gjøre med personopplysningene når de har tjent sin hensikt.

Måten vi har sørget for god forskningsetikk under arbeidet med studien er at vi har tatt i bruk en samtykkeerklæring for hvert intervju vi har gjennomført. Vi har også informert informantene våre om deres rettigheter når det kommer til det at de kan trekke seg fra studien i etterkant av innhenting, og om muligheten til å avslutte intervjuet når som helst. Vi spurte også informantene våre om tillatelse til å bruke diktafon før vi startet intervjuet. Dette har vi gjort for å overholde de retningslinjer som er gitt av NSD (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 91).

### 3.5 Kommentar til metode

Det vi har gjort for å minimalisere svakheter ved oppgaven er blant annet at vi har valgt ut informanter som vi anser for å være sentrale for hvordan kulturen er utformet, og som trolig har størst mulighet til å påvirke den (Schein, 2010, gjengitt i Bang, 2021, s. 57). Vi har også intervjuet personer som har hatt en langvarig tilknytning til organisasjonen, og dermed også til den aktuelle kulturen.

En faktor som man kan være kritisk til er antallet respondenter som stilte til intervju. Ettersom oppgaven i stor grad "bare" baserer seg på 5 informanter kan vi godt skjønne de som velger å være litt kritiske til funnene våre. Måten vi har gått frem for å bedre dette har vært å også samle inn informasjon fra andre kilder slik som organisasjonene vi undersøkte sine verdigrunnlagsdokumenter. Dette mener vi har bidratt til et større datamateriale, og en større forståelse av hvordan organisasjonens offisielle linje vedrørende verdier og holdninger har vært tiltenkt. Begrunnelsen for hvorfor noen av kildene våre ikke ønsket å delta belyser også noe av bevisstheten og oppfatninger rundt sikkerhetskultur i organisasjonene.

En av ulempene med å gjennomføre kvalitative undersøkelser er som Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016, s. 163) skriver at "ord er feitere enn tall og kan tillegges flere meninger". De peker på at dette gjør dem vanskeligere å flytte rundt på og arbeide med. Ettersom ordene kan tillegges flere meninger, så skjerper det kravet til oss som forskere at vi klarer å fremstille den slik den var tiltenkt. Ifølge Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016, s.161) bør vedkommende som har samlet inn dataene, også analysere og tolke dem. Dette er fordi teorier, hypoteser og forskerens forforståelse er viktige utgangspunkter for dataanalysen. Vi har også tatt i bruk diktafon slik at vi har kunne hørt gjennom intervjuene flere ganger, dette mente vi var viktig ettersom transkribering ikke ville kunne gjengi alt som skjer under et intervju.

## 4 Resultat og analyse

I dette kapitlet kommer vi til å gjøre rede for hvordan vi har analysert svarene vi fikk gjennom intervju med 3 ledere og 2 medarbeidere i ulike sektorer og 4 organisasjoner, hvorav 2 av disse var kommuner.

Som Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016, s. 161) skriver så er det mange forskjellige måter å analysere og tolke kvalitative data på. Og før forskeren starter analysearbeidet må man redusere mengden data. De sier at utfordringen i kvalitative forskningsopplegg er nettopp å få noe fornuftig ut av en stor mengde, ofte ustrukturert data. Måten vi har jobbet for å få til dette er gjennom oppsettet av hele oppgaven vår. Vi har redusert mengden data i rammeverket vårt til ett utvalg faktorer, som vi videre har brukt til intervjuguide. Dette har vi gjort i den hensikt å gjøre det videre analysearbeidet lettest mulig for oss.

Det å analysere data betyr å dele noe opp i biter eller elementer. Det forskeren undersøker, betraktes som sammensatt av enkelte bestanddeler, og målet er å avdekke et budskap eller en mening, å finne et mønster i datamaterialet. Målet med å analysere er å få fram meningsinnholdet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 162). Det er dette vi kommer til å bruke tid på i dette kapitlet.

### 4.1 Koding og analyse

Som Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016, s. 163) skriver kan det være en overveldende følelse å stå overfor et omfattende tekstmateriale. Det er ikke lett å få oversikt over all den informasjonen som ligger i materialet, og det er vanskelig å vite hvor forskeren skal begynne analysen. De sier at man kan ta utgangspunkt i at dataanalysen har to hensikter:

- Å organisere data etter tema
  - Forskeren reduserer, systematiserer og ordner datamaterialet. Hensikten er å legge et godt grunnlag for analyse uten å miste viktig informasjon.
- Å analysere og tolke
  - Forskeren utvikler fortolkninger av og perspektiver på den informasjonen som ligger i datamaterialet. Som regel ønsker man å identifisere temaer og mønstre i datamaterialet som kan kommuniseres gjennom en form for rapportering (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 163).

I vår oppgave har vi valgt å dele disse to hensiktene opp i hvert sitt kapittel. I dette kapitlet har vi primært fokus på å organisere data etter tema, der vi ønsker å systematisere datamaterialet for å gjøre datamaterialet oversiktlig, og å gjøre den videre jobben noe enklere for oss. I drøftingskapitlet tar vi for oss den andre hensikten, nemlig å analysere og tolke datamaterialet sett opp imot rammeverket, og se om vi finner likheter mellom organisasjonene til tross for at datagrunnlaget består av mest ulike case.

Måten vi har gått frem for å oppnå den første hensikten har vært ved at intervjuene vi gjennomførte ble tatt opp med diktafon. I etterkant av intervjuene transkriberte vi disse opptakene slik at det ville bli lettere å kunne analysere datamengden, og for å kunne klare å gjengi den informasjonen som ble gitt på en mest mulig korrekt måte (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016).

Vi valgte å transkribere intervjuet så snart som mulig etter hvert intervju. Dette gjorde vi fordi vi da ville ha intervjuet friskt i minne, og fordi det kunne avdekke om det var behov for å endre noen av spørsmålene, eller legge til flere spørsmål (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016).

Vi valgte deretter å kategorisere svarene vi fikk fra informanter etter tema. Dette gjorde vi fordi vi da lettere kunne få en oversikt over datamaterialet, sammenligne responsene, og for å se om det var forskjeller (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 163). For å kategorisere dataene våre tok vi for oss både Reason (2016) sin fremgang for å skape en "informert kultur" og deler av "kulturinnholdet" som vi fant hos Bang (2021).

Ettersom ett av målene våre var å se om vi kunne trekke ut noe generelt som kunne ha en viss overføringsverdi til andre organisasjoner, valgte vi å analysere hvordan bedriftene jobbet med sikkerhetskultur på tidspunktet for undersøkelsen. Vi tok også for oss et hypotetisk spørsmål om hvordan de ville gått frem for å endre organisasjonskulturen i sin bedrift.

## 4.2 Kort oppsummering om bedrifter og informantene våre

### Hotell

I hotellbransjen har vi intervjuet to personer. Her har vi tatt for oss en medarbeider og en leder, dette har vi gjort for å sjekke om de har en tilnærmet lik oppfatning av hvordan kulturen i organisasjonen er, og hvordan den jobbes med. Arbeidsplassen har ifølge medarbeideren vi intervjuet et høyt tempo (Medarbeider, hotell).

Informanten som jobbet som medarbeider har yrkesfaglig utdanning med fagbrev, og 15 år med erfaring fra det samme hotellet.

Lederen på sin side hadde en veldig variert bakgrunn innenfor hotellnæringen. Lederen har utdanning fra hotellfagskole i Sveits og har etter dette tatt mange fagkurs ved siden av full jobb i en av de store hotellkjedene, vedkommende har arbeidet i de fleste områder innen hotell og begynte på "gulvet" og jobbet seg opp og har jobbet ca. 25 år som leder.

## Kommune

I kommunesektoren undersøkte vi kilder fra to forskjellige kommuner. Dette ble gjort for å øke antallet respondenter fra denne sektoren, slik at vi hadde ett større datagrunnlag for analysen av kommunesektoren.

Informanten fra kommune 1 som vi skulle møte, hadde bakgrunn både fra utdanningssektoren og fra forsvaret. Han fortalte oss at han hadde tatt en kortere utdanning innen økonomi, før han byttet over til statsvitenskap, sosiologi og rettslære. Han jobber nå som sjef for en av avdelingene i kommunen. Han sa selv at spørsmålene vi tar opp er veldig spennende, og at han har selv jobbet mye opp imot kultur, endring sykefravær og skade.

Informanten fra kommune 2 som vi møtte hadde bakgrunn både fra privat og offentlig sektor. Av utdanning hadde kandidaten en sterk utdanning innen samfunnsplanlegging, kommunal planlegging og administrasjon før hun endte opp med en master i rådgivning. Kandidaten jobber i dag innen HR i kommunen. Kandidaten beskrev flere av våre spørsmål som gode.

## Petroleumsnæringen

Informanten vår fra petroleumsnæringen, jobbet i et internasjonalt selskap. Han har tidligere jobbe både som vokter, jobbet med personellbeskyttelse for han gikk inn i et stort nasjonalt selskap hvor han etter hvert ble valgt til verneombud, jobbet i industrivernet, var kjemikaliedykker og hadde ansvaret for farlig gods.

## 4.3 Hvordan beskrives organisasjonskultur?

### Hotell

Lederen valgte å si dette om organisasjonskultur:



*“[...] det som blir en organisasjonskultur så er det ting som vi har til felles, og hvis vi tar [denne arbeidsplassen] her for oss da så er det en sånn ånd om at her er vi alle sammen om ting, her bidrar vi alle når ting skal gjøres. [...] Vi har alle et felles mål og vi jobber godt med hverandre for å komme dit, vi har respekt for hverandre og hjelper hverandre” (Leder, hotell).*

Medarbeideren svarte dette når det kom til hvordan vedkommende definerer organisasjonskultur: *“Da tenker jeg på samspillet mellom ansatte, jeg tenker delegasjon mellom ledere, og jeg tenker på samarbeid innad i organisasjonen” (Medarbeider, hotell).*

Disse svarene korrelerer godt opp imot kulturinnholdet som går på verdier, og normer. Som Bang (2021) skriver knyttes verdier opp til stabile mål og idealer. Det handler også om hvordan man skal være mot kollegaer (Gangdal & Angeltveit, 2018). Det er også en klar kobling her til kjennetegnene som Jacobsen & Thorsvik (2015, s. 130) trekker fram om at kultur er noe som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng.

## **Kommune**

På spørsmål om hvordan informanten vår i kommune 1 ville definere begrepet organisasjonskultur svarte han:

*“Det er jo egentlig et begrep som opptar meg mye. For det først så mener jeg at kulturen blir skapt av handling, og ikke av ord. Det handler jo selvfølgelig litt om hvilket språk man bruker, men jeg tror at det som skaper kultur er at de ansatte ser hva ledelsen gjør” (Informant, kommune 1).*

Dette utsagnet kan blant annet kobles til det Schein (2010, gjengitt i Bang, 2021, s. 86) beskriver som en av kanalene som ledere kan påvirke kulturen gjennom. Dette omhandler at lederen driver med bevisst rollemodellering. Bang (2021) forklarer dette med at det omhandler lederes synlige atferd. Dette skjer gjennom hvilke oppgaver de gjør og ikke, hvordan de utfører dem og hvordan de omtaler folk rundt dem. Gjennom dette kommuniserer ledere antakelser og verdier til resten av organisasjonen (Bang, 2021, s. 87).

Informanten fra kommune 1 tok også for seg at organisasjonskulturen er knyttet opp mot målet, eller visjonen, som organisasjonen har:

*“Har du ledere som arbeider med det, og de tilsette aksepterer at man ikke er perfekt, men de ser at du jobber med det og ser at du har et mål, da skaper du disipler. [...]”*

*Men du må først klare å få disse 11 disiplinene som tror på deg, og disse får man ikke over natten. Man må vise de over år at du skal en retning” (Informant, i kommune 1).*

Dette sitatet kan knyttes opp til en av de innledende definisjonene våre av kulturinnholdet verdier. Der skrev vi at verdier kan defineres som: “stabile mål, ideal og prioriteringer som kommer til uttrykk gjennom reflekterte verbale utsagn og/eller gjennom handlingsmønstre” (Aadland, 1993, gjengitt i Bang, 2021, s. 50).

På spørsmål om hvordan informanten vår i kommune 2 ville definere begrepet organisasjonskultur svarte hun:

*“jeg tenker det handler litt om måten vi i organisasjonen gjør ting på, ser ting på, altså hva er det som definerer verdiene våre. Hva er det som definerer måten vi ønsker å fremstå på, hvordan ønsker vi å være mot hverandre, og i kommunal sektor så tenker jeg særlig på dette med hvem ønsker vi å være. Vi har jo ett samfunnsmandat, vi skal serve brukere og da tenker jeg det handler mye om hvordan ivaretar vi hverandre internt for å igjen å yte best mulig tjenester utad på en bra måte. Så jeg tror nok at organisasjonsstrukturen er veldig essensiell for det man klarer å levere” (Informant, kommune 2).*

Informanten fra kommune 2 tok også for seg at i en så stor organisasjon som kommunen var der trolig flere kulturer innen den “store hovedkulturen”

*“litt vanskelig å snakke om en organisasjonskultur for kommune for den er jo stor og det er nok mange ulike organisasjonskulturer i den store organisasjonskulturen til kommunen” (Informant, kommune 2).*

## **Petroleumsnæringen**

Informanten vår i petroleumsnæringen svarte

*“[...] Hvis man derimot skjønner tankene bak målene man ønsker å oppnå, så får man jo mer en organisasjon som går mer av seg selv og passer seg selv, men som selvfølgelig må overvåkes” (Informant, petroleumsnæringen).*

I sitatet ovenfor er det mye man kan trekke ut som omhandler organisasjonskultur, men også noe som går på, hvorfor en organisasjon ønsker å kunne påvirke organisasjonskulturen. Informanten vår koblet slik som våre andre informanter organisasjonskultur opp mot stabile mål og ideal (Bang, 2021, s. 50). Sitatet ovenfor belyser også det Jacobsen & Thorsvik (2015, s. 92) kaller for premisstyring. Dette er en tilstand der de ansatte har tilegnet seg

organisasjonens kultur, og automatisk vil handle på vegne av organisasjonen. Skillet mellom egne og organisasjonens mål blir på denne måten visket bort.

## 4.4 Sosialisering

### Hotell

Ifølge medarbeideren så bar hotellnæringen preg av å være en næring med *“forholdsvis stor gjennomtrekk av personale”* (Medarbeider, hotell). Måten vedkommende mente organisasjonen arbeidet for å få til en god sosialisering var gjennom:

*“[...] vi har jo da rutine for opplæring [...] som vi går igjennom. Den nyansatte vil gå på vakt sammen med noen som er betraktelig mer erfaren [...], vi begynner alltid med hotellet, med huset altså selve hotellet hvor er hva, hvem er hva, og hvor kan du henvende og så videre, og så går det videre til data programmene våre og gjester”* (Medarbeider, hotell).

Det medarbeideren sier her kan knyttes opp mot hvordan normer vokser frem gjennom den pågående aktiviteten i gruppen, og etterhvert blir til regler for atferd i gruppen. Det blir poengtert at jo oftere, og tettere folk i en gruppe samhandler med hverandre desto likere vil sannsynligvis deres oppfatning av normene være (Bang, 2021, s. 56). Dette stemmer godt opp imot det medarbeideren sier om at man setter nyansatte sammen med ansatte som er betraktelig mer erfarne (Medarbeider, hotell).

Lederen svarte at de har:

*“et opplæringsløp som de går gjennom i hver enkelt avdeling, avhengig av hvilken stilling det er, men veldig mye av [det omhandler] hvordan vi tenker, og hva vi vil [...].vi har fast allmannamøter flere ganger i året, vi hadde et i forbindelse med påske avslutning, vi hadde et i forbindelse med juleavslutning og da holder jeg ofte et innlegg hvor jeg minner om hvilke mål vi har, hvor vi vil hen og så har jeg en del faste ting som jeg alltid går igjennom. Selvfølgelig hvordan vi gjør det økonomisk hvordan vi ligger an, men også det med hvordan vi forholder oss til hverandre det med mobbing, trakassering, misbruk av styrke i stilling, altså det er sånn fast punkt og vi bruker disse foråene til å gå gjennom dette med de ansatte”* (Leder, hotell).

Svaret til lederen bekrefter det medarbeideren sa om at de i organisasjonen har et fastsatt opplæringsløp. Det som er interessant å lese i sitatet til lederen er at vedkommende også rutinemessig, gjennom allmannamøter, minner de ansatte på hvilke mål, og visjoner de har i

organisasjonen. Lederen tar også opp hvordan man skal forholde seg til hverandre, og hvilke handlinger som ikke er greit i organisasjonen. Dette kan dermed kobles til de injunktive normene som foreskriver hva som bør være, altså hvilken atferd gruppens medlemmer vil anerkjenne, eller oppfattes som uakseptable (Cialdini, Kallgren & Reno, 1991, gjengitt i Bang, 2021).

Lederen sa også:

*“Det er også viktig å få frem at i et hotell som eksistert så lenge som dette har så ligger kulturen allerede godt plantet hos de ansatte og dette gjør at nyansatte får «automatisk» opplæring i vår kultur av de andre som jobber rundt dem” (Leder, hotell).*

## **Kommune**

Informanten vår i kommune 1, mente at organisasjonen kunne bli bedre på sosialiseringen. Vedkommende trakk frem at ettersom kommunen besto av mange forskjellige enheter ville det være forskjell i hvordan den enkelte enheten sosialiserte medarbeiderne sine.

Kommunen var i en prosess der de jobbet for å få til en mer enhetlig sosialisering (Informant, kommune 1).

*“Det å ha en mentor eller veileder som kan være til hjelp, det er jo da man overfører kultur, gjennom en som har jobbet der lenge, det er en som kan det” (Informant, kommune 1).*

Svaret fra informanten vår i kommune 1, peker også på at normer er noe som vokser frem gjennom pågående aktivitet i gruppen, og etterhvert blir til regler for atferd (Bang, 2021, s. 56). Etter at vi hadde pratet litt med informanten rundt temaet sosialisering sa han også:

*“Dette med internalisering er iallfall kjempe viktig, og sosialisering. Men det betinger at det man skal bli internalisert i har disse disiplinene som er der og som er sterke i troen. Og dette må være ektefølt i disse disiplinene, for du kan også internalisere en dårlig kultur, og det er ikke så interessant” (Informant, kommune 1).*

I dette sitatet kan man trekke paralleller til det Jacobsen & Thorsvik (2015, s. 92) skriver om sosialisering. Altså at de ansatte skal tilegne seg organisasjonens normer, verdier og grunnleggende antakelser, føle lojalitet og identifisere seg selv med organisasjonen. Dette er i bunn og grunn en internalisering av organisasjonens kultur i de nyansatte.

Informanten i kommune 2 mente også at de kunne bli bedre på sosialisering og viste til at kommunen tidligere hadde hatt et fysisk kurs for nytilsatte, men at dette var lite brukt i den senere tiden. Kommunen hadde derfor nå laget ett digitalt kurs for sine nyansatte.

*“Vi har i den sammenheng laget ett digitalisert «nyansatte kurs» som har en velkomsthilsen fra kommunaldirektør, der er litt opplæring, en litt introduksjon, litt informasjon om kommunen og våre verdier. I tillegg til dette så er der selvsagt en del opplæring og ulike kurs for å bli kjent med de ulike system som kommunen bruker”* (Informant kommune 2).

Informanten fra kommune 2 tok også for seg viktigheten av at medarbeidere følte seg ivaretatt og som en del av organisasjonen.

*“har du medarbeidere som føler seg ivaretatt, føler at de har en tilhørighet, føler at de har et fellesskap, og føler de har en et klart mål og en mening med det man skal gjøre og går i en felles retning tror jeg også at resultatet blir bedre”* (Informant, kommune 2).

## **Petroleumsnæringen**

Informanten vår i petroleumsnæringen fortalte oss at når de fikk inn nye folk, det være seg kontraktører, nyansatte, eller kunde representant så:

*“må alle gjennom introduksjonskurset der vi forteller hva vi forventer i forhold til oppførsel, men også i forhold til hvilke krav vi har til arbeidsutførelse hvor vi blant annet tar for oss minimumskrav til bruk av verneutstyr, hvor man har lov til å gå og hvor man ikke har lov til å gå, hvordan vi kommuniserer, nød prosedyrer og lignende samt hvordan vi forventer oss at folk oppfører seg”* (Informant, petroleumsnæringen).

Dette peker igjen på injunktive normer som foreskriver hva som bør være, altså en slags atferd som gruppens medlemmer vil anerkjenne eller synes er uakseptabel (Cialdini, Kallgren & Reno, 1991, gjengitt i Bang, 2021).

Informanten sa også at *“opplæring kan gjennomføres av en annen ansatt med mye erfaring, eller av en formann på avdelingen”* (Informant, petroleumsnæringen). Dette peker igjen på at normene (hvordan vi gjør ting her) er noe som overføres gjennom at medlemmene samhandler med hverandre (Bang, 2021, s. 56).

## **4.5 Verdier**

## Hotell

Ifølge lederen så var de forfektete verdiene:

*“«Caring» altså vi bryr oss, at vi bryr oss om hverandre og gjester, «be you» altså være der selv altså ikke være noe kunstig, men bry deg ja vær deg selv den du er, «be a pro» Gjør jobben, vær profesjonell, «be bold» tørr å utfordre litt, tørr og gå litt utover egne grensevernet. Og dette er verdiene når vi koker det ned til enkle tingene. Alt kokt inn i et miljø tankegangen, tankesettet verdiene er en naturlig del av alt vi gjør, så enkelt og kort sagt er det. Verdiene ligger liksom som en ramme rundt alt det vi gjør” (Leder, hotell).*

Det at verdiene legger en ramme rundt alt det de gjør på hotellet, passer godt opp imot det Gangdal & Angeltveit (2018, 107) skriver om at verdiene skal være bærende for virksomhetens organisasjonskultur. Det sier også noe om hvilke prinsipper virksomheten skal leve etter, hvordan en skal være mot kunder og kollegaer.

Når vi spurte medarbeideren om det samme spørsmålet, svarte vedkommende:

*“[...] det var vel dette her med at vi skulle være verdiskapende, vi skal være casual, vi skal være imøtekommende, altså der er jo en del sånne typer verdier som de hadde en gang, litt usikker på om de kjører samme prinsippet nå. [...] men det er jo det med «det gode vertskap» da handler det om [...] å være der for gjesten, det å se gjesten og dens behov og slike type ting.” (Medarbeider, hotell).*

Selv om vi ser ut i fra sitatene over at de ikke trekker frem de samme verdibegrepene, så er de fremdeles samkjørte på hvilken måte man skal gå frem for å etterfølge målene som er satt i hotellet. For eksempel det at man skal være der for gjesten. Dette støtter påstanden til Sjøvold (2016, s. 178) som sier at *“normer og verdier sjelden er tilgjengelig for diskusjon. De bare er der og styrer medlemmene i organisasjonen på en subtil eller tilslørt måte”*. █

## Kommune

Da vi intervjuet informanten vår i kommunen 1, trakk vedkommende frem at *“dette er noe som henger på alle veggene rundt om her”*. Informanten fant også frem dokumentet med verdigrunnlag, og sa at: *“Blant verdiene våre finner man; stolthet, raushet, ytelse, tydelighet og nyskapende”* (Verdigrunnlag, kommune 1). Informanten fortalte oss også at: *“Det er veldig mange som synes at den er veldig dårlig”* (Informant, kommune 1). Etter at vi hadde snakket en stund sa vedkommende at:

*“det jeg tror er veldig styrende for oss i denne kommunen er at vi er så utsatt for synlighet, og åpenhet, altså det at det er media rundt oss alle plasser, det er lett å ta kommunen. [...] Derfor så betyr verdiene veldig mye for oss, for eksempel verdier som går på etterrettelighet, og åpenhet. Vi er så bevisste på at vi ikke kan trikse og fikse i kommunen, alt må være på stell”* (Informant, kommune 1).

Det som er interessant her er at selv om informanten tok opp disse forfektete verdiene, så pekte vedkommende mer på at disse ikke egentlig var så dekkende for kommunen. Etter å ha diskutert litt rundt temaet, kom informanten mer frem til at verdiene som omhandler åpenhet og etterrettelighet var mer viktige for kommunen. Dette støtter Argyris & Schön (1996, gjengitt i Bang, 2021) sin påstand om at det er en distinksjon mellom forfektete verdier og bruksverdier. Det viser også at det er bruksverdiene som faktisk ligger bak handlingene til organisasjonsmedlemmene (Bang, 2021, s. 51).

Informanten fra kommune 2 fortalte at kommunen hadde tre verdier og at disse var åpen, Engasjert og modig

*“tre verdier som man mente ville være viktige i kommunen og hva man mente burde ligge i de tre verdiene. Åpen: man skal være lyttende og ha tid til folk, vi skal være gode til å samarbeide og vi skal være løsningsorientert og nytenkende. Engasjerte: Vi skal jobbe for innbyggerne sitt beste, vi skal ha oppdatert kunnskap om arbeidsfeltet som vi jobber med, men også i forhold til samfunnet dette både med miljøfyrårn og vi må tenke framover i forhold til hva samfunnet har behov for, vi skal ha respekt for andre sin kompetanse og være engasjert i andre sitt ståsted og meninger. Vi skal også ha arbeidsglede og humor. Modig vi skal våge å satse, man skal prøve ut teknologi og nye måter å gjøre ting på, tenker langsiktig og våge å prioritere og være åpen for ulikheter og hindre utenforskap”* (Informant, kommune 2).

På hjemmesiden til kommune 2, fant vi ut av verdigrunlaget deres var: “åpen, engasjert og modig” (Verdigrunlag, kommune 2).

Informanten fra kommunen 2 fortalte at der ble gjorde mange grep for at verdien skulle bli kjent hos de ansatte.

*“Verdiene ble jo tatt inn i alt av info og skrive, intensjonsavtalen, dokumenter som ble utarbeidet og kommunens nettside ble selvfølgelig fornyelse”* (Informant, kommune 2).

## **Petroleumsnæringen**

For å undersøke hvilke forfektete verdier som eksisterte i denne organisasjonen undersøkte vi hjemmesiden til organisasjonen, der kom det frem at de formulerte verdiene som var spesifisert i denne virksomheten var: *“Sikkerhet, ytelse, integritet, samarbeid, bærekraft og innovasjon”* (Verdigrunnlag, petroleumsnæringen).

Når vi spurte informanten vår svarte vedkommende at:

*“Vi har en visjon som forteller oss hvor vi ønsker å komme, hvor vi ønsker å være. Så har vi strategier som blir utviklet litt år etter år som blir et styringsverktøy for å komme oss dit vi ønsker å være”* (Informant, petroleumsnæringen).

Dette stemte godt opp mot definisjonen av verdier som sier at verdier er “stabile mål, ideal og prioriteringer som kommer til uttrykk gjennom reflekterte verbale utsagn og/eller gjennom handlingsmønstre” (Aadland, 1993, gjengitt i Bang, 2021, s. 50). Informanten tok også opp de forfektete verdiene, som også sto på hjemmesiden deres. Vedkommende fortalte oss også at:

*“Safety jobber vi mye med ja dette er bærebjelken vår og i dette ligger også Security, Sustainability (bærekraft), performance (oppnåelse) og vi måler veldig mye spesielt opp mot levering av rapportering, hvor fort vi lukker saker som kommer, noe også våre kunder er svært opptatt av. [...] En annen ting som er svært viktig for oss er dette med samarbeid spesielt mot kundene våre, men selvfølgelig også internt. «Vi skal være ett team». Dette til tross for at man er forskjellige grupper rundt i firmaet som jobber sammen og løser sine oppgaver, men målet vårt er selvsagt at vi skal levere et godt produkt og da er vi avhengige av alle, også de som har ansvar for renhold og vedlikehold som vi anser som svært viktige i prosessen med å tilrettelegge for ett trygt arbeid og et motiverende arbeid, rett og slett fordi man kan komme på arbeidsplassen sin og ha det bra. I tillegg så kommer jo dette med innovasjon, det å være litt frempå og se nye løsninger som også er veldig viktig for oss”* (Informant, petroleumsnæringen).

Dette sitatet passet også godt opp imot det Gangdal & Angeltveit (2018, s. 107) skriver om verdier: *“De skal være bærende for virksomhetens organisasjonskultur. Verdiene skal gi uttrykk for hvilke moralske og etiske prinsipper virksomheten skal leve etter, hvordan en skal være mot kunder og kollegaer, og/eller hva slags nivå det skal være på kvalitet, service, pris og andre forhold”*.

## 4.6 Belønningssystem



## Hotell

Blant belønningssystemer nevnte lederen at:

*“Vi belønner, men vi mener jo at alle er like viktige og alle bidrar like mye, så vi er litt var med å premiere få, men vi har jo i perioder insentivet for å selge mer for eksempel i resepsjonen og sånne ting” (Leder, hotell).*

Dette kan kobles til den femte kanalen for å påvirke organisasjonskultur (Schein, 2010, gjengitt i Bang, 2021, s. 88). Der det kommer frem at organisasjonens medlemmer lærer hva organisasjonen verdsetter, og hva den misliker gjennom dens formelle og uformelle belønningssystemer. På denne måten får ledere effektivt kommunisert sine prioriteringer, verdier og antakelser ved konsistent å knytte belønning og sanksjoner til den atferd de er opptatt av å påvirke. I sitatet over fremstår det som om lederen ønsker å kommunisere at de ønsker å gi belønning til de som klarer å tjene selskapet mer.

Medarbeideren fortalte oss at de tidligere hadde et belønningssystem som gikk ut på at: *“[...]når vi har et visst antall [mersalg] så blir vi belønnet da med et gavekort, og den som er månedens beste vil få et gavekort til restauranten”* (Medarbeider, hotell). Dette kan tyde på at de tidligere hadde mer fokus på “intern konkurranse”. Dette sitatet støtter også opp under antakelsen om at det å skape verdier for selskapet er prioritert.

*“I restaurant og barer så er det jo slik at jo mer du står på, og hvor flinkere du er, jo mer får du jo i tips, dette er jo egentlig en belønning de ansatte får fra kundene, det vi som hotell har gjort er jo at vi har lagt til rette for at hele teamet som er med på å skape opplevelsen for kunden tar del i tipsen”* (Leder, hotell).

Ettersom de har gått litt vekk fra å belønne enkeltpersoner, til å belønne hele teamet, kan dette kobles til de seks kanalene som Schein (2010, gjengitt i Bang, 2021, s. 86) skriver om. Her skriver Schein (2010) at en av måtene ledere kan påvirke organisasjonskulturen på er gjennom hva man systematisk retter oppmerksomhet mot, og belønner. Gjennom sitatet til lederen fremstår det som om lederen kommuniserer at vedkommende tror på samarbeid.

## Kommune

Informanten i kommune 1 svarte at:

*“Det vi har her er en lønnspolitisk handlingsplan som har mye fokus på å rekruttere og beholde ansatte. Men dette er kjempe vanskelig, fordi at det kommer en ny generasjon, med masse forventninger til arbeidslivet. Som vi er*

*helt avhengige av å få inn, samtidig som vi skal ivareta de som alltid har vært her”*  
(Informant, kommune 1).

Det kan i sitatet ovenfor trekkes paralleller til Schein (2010, gjengitt i Bang, 2021, s. 88) sine kriterier for rekruttering og seleksjon. Der blir de trukket frem at ledelsens verdier og antakelser kommer til syne gjennom kriterier for hvem som blir eller ikke blir forfremmet, hvem som omplasseres, og hvem som i verste fall sies opp.

*“Men det andre er jo at vi også har mange incentiv blant annet for utdanning, altså vi prøver å belønne de ut i fra, vi ønsker at folk skal videreutdanne seg. Og prøver å belønne dem på mange måter. Ting som gir folk disse verdiene her, altså, det å skape engasjement, det handler om ikke bare om lønn, det handler om mange andre ting”* (Informant, kommune 1).

Det at kommunen har belønningssystemer som brukes systematisk for å få folk til å videreutdanne seg, er en måte for kommunen å kommunisere hva de tror på og hvilke verdier og antakelser de har (Schein, 2010, gjengitt i Bang, 2021, s. 86). Dette er også en av de seks påvirkningskanalene som Schein trekker fram. Det kan også knyttes opp mot Schein (2010, gjengitt i Bang, 2021, s. 87) sin tredje påvirkningskanal som omhandler hvordan ledere allokere ressurser. Dette omhandler hvor ledere plasserer ressurser, for eksempel i opplæringsbudsjetter, gir signaler om hva lederne tror på og verdsetter.

*“Så du må involvere de i oppdrag som gir selvfølelse og som gir utvikling, det er jo da det er kjekt. Det er der jeg tenker at, derfor jeg er så opptatt av at vi må bli bedre på ansettelsesprosessen de første ukene, fordi vi må gi en opplevelse av at dette her var bra, jeg er glad jeg valgte denne kommunen”* (Informant, kommune 1).

Dette stemmer godt med det Sjøvold (2016, s.118) skriver, om at ingenting former atferd så lett som muligheten til interessante arbeidsoppgaver og andre goder. I dette ligger hele rasjonaliteten bak mål-, styring- og belønningssystemet.

Kandidaten i kommune 2 trakk frem faglige positive tilbakemeldinger og viktigheten av å se sine medarbeidere som en belønning, og svarte følgende på spørsmålet

*“Vi håper jo at det er en god tilbakemeldingskultur til ansatte, altså at ledere er flinke til å gi gode og klare tilbakemeldinger, og vi ønsker også å rekruttere ledere som er flink på dialogen med ansatte, god på å klare å se den ansatte og klarer å gi tilbakemelding som er i tråd med det som gi betydning. Det er jo det som gir verdier altså at du har sett at en ansatt for eksempel har utvikling, og klarer å anerkjenne det*

*på riktig tidspunkt. Det er også viktig at du klarer å gi tilbakemelding som oppleves som nyttig, meningsfull og ekte” (Informant, kommune 2).*

Hun trakk også frem at det var viktig at lederne hadde tid til sine ansatte og at der utenom verbale tilbakemeldinger ikke var vanlig med noe premiering for vel utført arbeid.

*“For oss er det viktig å ha ledere som både har tid, kapasitet og er opptatt av å se sine medarbeidere i tillegg til sine administrative plikter. Kommunen har ut over gode tilbakemeldinger fra ledere ingen form for premiering, vel med unntak av premier/gaver som gis ved spesielle bursdager/runde dager, for lang tid som ansatt, og ved avslutning av arbeidsforholdet” (Informant, kommune 2).*

## **Petroleumsnæringen**

Når det kom til hvordan de brukte belønningssystemet i petroleumsnæringen, fortalte informanten vår at:

*“Dette kan for eksempel være at en kunde i forbindelse med et prosjekt definerer ett ønske, eller det vi kaller incentiver, og veldig ofte så går disse incentiver på å ha fokus på safety og rapportering. Premieringen kan gis på bakgrunn av at man blir observert i å trykke arbeidsplassen sin, vi har ofte premiering for det beste rapport kortet vi får inn pr. uke og vi kan ha det samme pr. mnd. Hos oss er det premieringen ofte og etter samtale med de ansatte[...]. Vi har også premiering for å nå måltall, og når vi våre ukentlige tall da får vi 1389 kroner inn i velferdskassa, og så gir prosjektet et tilsvarende beløp til Røde Kors” (Informant, petroleumsnæringen).*

Det fremstår som om organisasjonen, har ett stort fokus på å bruke belønningssystemet aktivt i måten de jobber for å påvirke organisasjonskulturen i bedriften vi undersøkte. Sitatet passer også veldig godt opp mot det Schein (2010, gjengitt i Bang, 2021, s. 88) definerer som den femte kanalen for å påvirke organisasjonskultur. Der organisasjonens medlemmer lærer hva organisasjonen verdsetter, og hva den misliker gjennom dens formelle og uformelle belønningssystemer. Det blir også fremhevet at på denne måten får ledere effektivt kommunisert sine prioriteringer, verdier og antakelser ved konsistent å knytte belønning og sanksjoner til den atferd de er opptatt av å påvirke (Bang, 2021, s. 88).

## **4.7 Hvordan er bevisstheten rundt sikkerhetskultur i organisasjonen?**

I denne delen av kapittelet kommer vi nå til å rette analysen mer inn mot sikkerhetskulturen, basert på perspektivet til Reason (2016). Her kommer vi til å ta for oss rapportering, fleksibilitet og læring. Temaet rettferdighet kommer inn under anonymiteten til de som sender inn rapporter, ettersom vi anser den i denne undersøkelsen for å være en del av grunnlaget for at folk velger å rapportere (Reason, 2016).

## 4.7.1 Rapportering

### Hotell

Når det kom til hvordan det var angående tilbakemeldinger fra ansatte på hotellet, så var det:

*“for noen år siden [...] så hadde vi regelmessige medarbeiderundersøkelser [...] Utfordringen her har veldig ofte vært at når vi setter i gang et slikt apparat så er det få som deltar og en lav svarprosent” (Leder, hotell).*

Medarbeideren fortalte at:

*“det [er] forholdsvis høy takhøyde hos oss og da for sikkerhets skyld. Vi har en forholdsvis jordnær direktør så er det et eller annet så fyrer vi løs e-posten vi da internt, men vi har jo også organiserte medarbeidersamtaler en gang i året. [...] [ledelsen] anser informasjonen vi kommer med som veldig, veldig verdifull slik at har vi er et problem så kan vi ta det på bakrommet samme dag og så er det løst på slutten av Dagen” (Medarbeider, hotell).*

Reason (2016, s. 202) skriver at en av de siste faktorene for å få på plass en rapporterende kultur, omhandler hvor enkelt det er å skrive og sende inn rapporter. Han påpeker at hvor brukervennlig rapporten er, kan ha stor påvirkning på om ansatte velger å sende inn rapporter, og hvor mye informasjon man kan få ut av en rapport. Ut fra sitatene over, kan vi trekke ut at det er noe sprikende informasjon om hvorvidt det er årlige medarbeiderundersøkelser, og at de sender e-post for å rapportere. Reason (2016, s. 202) mener at hvilket format man velger krever en del forsøk for å optimalisere, og han anbefaler organisasjoner å prøve og feile for å se hva som passer inn hos den aktuelle organisasjonen.

Når det kom til nestenulykker og andre hendelser så lederen:

*“vi er veldig obs på at hvis noen slår seg eller skader seg på jobb samme om vi ikke er sikker på om det får noen følgeskader så rapporteres alle uhell inn her hos oss. Vi har jo forsikring så alle uhell nestenuhell fanger vi opp også med tanke på å kunne*

*gjøre noe med det. Alle hendelser blir tatt opp i AMU vi er jo en stor bedrift og er derfor pålagt å ha AMU, vi har møte der ca. 4 ganger i året. [...] alle hendelser og nestenulykker går igjennom der og vi gjør da endringer på planverk, aktivitetsplaner og andre ting som kan begrense at slike hendelser skal skje igjen” (Leder, hotell).*

Medarbeideren fortalte oss at de var:

*“veldig raskt på reportere yrkesskade blant annet. Vi har hatt en del servitører som har sklidd på våt gulv, eller koker som har brent seg eller skjæres eller sårne type ting, og da har det alltid vært registrert som yrkesskade [...] avvik som vi oppdager underveis, om det er natt så går en brannrunder [...] usikker på om det er noe loggføring på dette” (Medarbeider, hotell).*

I dette svaret fremsto det for oss som om både medarbeideren og lederen var godt samkjørte. Dette kan tyde på at rapporteringssystemet oppleves som rettferdig, og at de ansatte har en lav terskel for å sende inn rapporter, uten å være bekymret for at det kan slå tilbake mot dem (Reason, 2016).

Når det kom til om rapportene ble behandlet anonymt eller ikke, så svarte lederen:

*“[...] du kan melde fra anonymt via hovedverneombud for eksempel eller tillitsvalgt det kan du slik at den muligheten finnes der, ellers så prøver vi alltid å løse ting på lavest mulig nivå så vi ønsker at ting håndteres av nærmeste leder, mellomleder eller avdelingsleder [...] hvis ikke det er mulig på grunn av situasjonen, så er det å gå via verneombud eller tillitsvalgte apparatet så det er også en mulig vei å gå. Når det er sagt så er vi ikke så veldig rigide og det er også veldig mange som kommer rett til meg og det er også helt greit” (Leder, hotell).*

Ifølge medarbeideren så:

*“det er full åpenhet har aldri vært noe tema [...] så fremt det ikke da er personalsak, så vil jeg tro det at det blir litt mer konfidensielt” (Medarbeider, hotell).*

Reason (2016, s. 197) som har tatt for seg hvordan organisasjoner som har en rapporterende kultur, har jobbet for å skape en slik kultur, trakk frem at disse organisasjonene blant annet har lagt vekt på å anonymisere den som rapporterer.

## **Kommune**

Informanten vår i kommune 1 svarte på spørsmålet ved å si at:

*“Det er flere nivåer innenfor det her, for det første så har vi en medarbeiderundersøkelse [...] den er en kilde til masse funn, vi har alle medarbeidersamtaler det tenker jeg er en form for tilbakemelding, ikke en skriftlig en, men i alle fall vi er veldig obs på å, og opptatt av at den skal ha gode notater og følges opp, og ansvarliggjøre de som er ledere. Da er jeg tilbake til dette her med å faktisk følge opp, ikke bare snakke med fine ord. [...] Sintef hadde jo en undersøkelse der de fant ut at de verste organisasjonene å jobbe i det var de organisasjonene som oppfordret deg til å gi beskjed, og så skjer det ikke noe mer” (Informant, kommune 1).*

Dette passer godt opp mot det Reason (2016, s. 196) skriver om at en av grunnene til at det er vanskelig å få ansatte til å lage rapporter, er fordi de ikke selv ser verdien i disse rapportene, blant annet fordi de opplever at ledelsen ikke gjør noe med informasjonen. Informanten fortsatt med å forklare rapporteringssystemet deres:

*“Vi bruker compilo som er avvikssystemet vårt, og i det systemet så ligger det også, og det prøver jeg virkelig å si til alle ansatte da, at det her kan man også sende framlegg om positive ting, eller forbedringspotensialer. Så kan man også melde inn avvik her. Og her er det alle kan melde inn sine avvik, det kan jo også være at det kunne blitt en skade også. Dette systemet bruker jeg videre for å skrive ut rapporter, eller lederne skriver ut rapporter, også tar vi det opp på avdelingsmøter. Der vi går igjennom alle avvikene og spesielt da de som er «røde», og igjen vise at A fører til B. Det er det som er så viktig. Hele vegen skal en oppleve dette, men det er ikke sånn at det går bra hele tiden” (Informant, kommune 1).*

Sitatet korrelerer bra med det Reason (2016, s.202) skriver om at brukervennligheten kan ha en stor påvirkning om ansatte velger å sende inn rapporter, og hvor mye informasjon man kan få ut av en rapport. På spørsmål om rapportene ble behandlet anonymt eller ikke, svarte informanten:

*“I utgangspunktet så skal det som blir rapportert være anonymt. Det er jo klart at det til tider i avdelinger som er så små at alle vil forstå hvem som har skrevet de, ut ifra når det er skrevet og hva det omhandler. Men jeg har ikke hørt om noen problemer med å gjøre det på denne måten. [...] Nå ser vi at det er stadig flere som bruker dette systemet, det er mitt inntrykk at dette blir en integrert del av organisasjonen” (Informant, kommune 1).*

Med tanke på at rapportene i utgangspunktet skal være anonyme kan det her trekkes paralleller til hvordan organisasjoner som har en rapporterende kultur har jobbet for å skape

en slik kultur ifølge Reason (2016, 197). Der trakk han blant annet frem at denne type organisasjoner har lagt vekt på å anonymisere den som rapporterer.

Informanten i kommune 2 svarte følgende på spørsmålet om rapportering

*“ja, for det første tenker jeg jo at vi håper at vi har rekruttert inn ledere som er åpen, interessert og engasjert i tilbakemeldinger fra sine ansatte. Det skal være lavterskel for å ta opp ting, man skal ha åpen dør og det skal oppfattes som positivt og gi tilbakemelding. Vi ønsker og håper at det skal oppleves som trygt for ansatte og ta opp ting fordi det vil berike vår avdeling eller våre tjenester”* (Informant, kommune 2).

Informanten fra kommune 2 viste også til medarbeidersamtaler og at kommunen hadde et digitalt system som kunne brukes i tilknytning til disse.

*“systematiske tilbakemeldinger rutinen eller funksjoner, for eksempel medarbeidersamtalene og der har vi ved hjelp arbeidsgrupper jobbet med å gjøre denne litt mer digital i form av at ansatt og leder kan fylle inn info her før møte slik at man får en bedre medarbeidersamtale”* (Informant, kommune 2).

Informanten viste til at kommunen brukte et eget system for å registrere avvik og her brukte kommunen avvikssystemet Compilo. Informanten kunne i denne sammenheng opplyse at det var oppdaget at alt for få avvik ble innmeldt.

*“Jeg satt en del år som sekretær i AMU og da har jo vi gjennomgang av statistikken på årsbasis. I dette fora sitter der også virksomhetsledere og politikere, det vi erfarer her var at når vi presenterer statistikken var alltid tilbakemeldingen at det ikke var slik bildet var. Omfanget er mye større enn det statistikken viser, og det er nok helt riktig vi ser jo at det i perioder er diverse utfordringer, tekniske folk kommer ikke inn på systemet, eller kanskje der er litt for tilgang til datamaskiner, eller personlige ting som at folk ikke har tid nå. Vi ser dessverre at terskelen for å rapportere til tider er for høy”* (Informant, kommune 2).

## **Petroleumsnæringen**

På spørsmål om rapportering svarte informanten:

*“Ja folk rapporterer. Selvfølgelig så kan det hende at ting blir rettet uten at vi får en rapport, men en incident hos oss har gjerne innvirkning på enten personell, utstyr eller på prosesser og det kommer opp. Vi har forskjellige rapporteringssystemer her hos oss og blant annet et som er «mitt» og i dette systemet varsles alt og terskelen for å*

*varsle er veldig lav, men vi mener at ved å ta tak i ting som kan oppfattes som «ubetydelige» så skaper vi en kultur og forhindrer større hendelser. [...] intervjuobjektet kunne her fortelle at de i dette systemet hadde hatt 301 rapporter så langt i år” (Informant, petroleumsnæringen).*

Reason (2016, s. 196) skriver at en av grunnene til at det er vanskelig å få ansatte til å lage rapporter, er gjerne fordi de ikke selv ser verdiene i disse rapportene. Ettersom informanten vår kunne fortelle at de allerede i slutten av april har fått inn 301 rapporter, tyder dette på at de har ansatte som ser verdien i å rapportere. Når det kom til hvordan de rapporterte nestenulykker, og ulykker, fortalte informanten oss:

*“Nå er der sikkert forskjellige måter å definere ulykker og nestenulykker på, men ulykker og nestenulykker rapporteres ja. Når det er sagt så er de ansatte hos oss er også flinke til å forebygge uhell dvs. er det is utenfor døra så strør den som oppdager dette, men saken blir likevel rapportert slik at vi neste gang dette skjer kan være i forkant. I hele vår bransje se der et sterkt fokus på safety så det er også et krav fra våre kunder at ting rapporteres, og kundene våre har ofte representanter som går hos oss hele tiden, og hvis vi ikke rapporterer og kunde-representanten fanger opp dette så blir det kraftig oppvask, så ja de ansatte er flinke til å rapportere. Kulturen vi har med rapportering gjør også at vi forhindrer mye ulykker vi har ikke hatt noen alvorlige skader (og med alvorlige så mener vi at folk ikke kan komme på jobb neste dag) på 5209 dager [...]. Vi er også veldig på følge opp alt som rapporteres og hver uke har vi tre produksjonsmøter og på alle disse møtene starter vi alltid med safety først, så tar vi for oss kvalitet som 2. punkt og når vi som firma har fokus på disse to tingene da får vi også produktivitet deretter” (Informant, petroleumsnæringen).*

Dette henger også sammen med Schein (2010, gjengitt i Bang, 2021, s. 86) skriver om påvirkningskanalen, som omhandler det at ledere kommuniserer hva de tror på og hvilke verdier og antakelser de har, gjennom hvilke områder av driften de systematisk er opptatt av, og som blir målt, kontrollert, belønnet eller på annen måte vist oppmerksomhet. På spørsmål om rapportene ble behandlet anonymt eller åpne svarte informanten at:

*“Vi behandler stort sett rapporter som omhandler safety, ulykker og nestenulykker helt åpent vi er ute etter å løse problemene og få frem tiltak som forhindrer at samme incident skal skje igjen. Er det tunge personalsaker så er det klart at dette behandles så konfidensielt som mulig” (Informant, petroleumsnæringen).*

Reason (2016, s. 196) trekker også frem at et annet problem for å få ansatte til å rapportere, omhandlet tillit, for eksempel i form av hvilke konsekvenser rapporten kan få for de som blir



nevnt i den. Reason (2016, 197) skriver at organisasjoner som har klart å få på plass en rapporterende kultur har lagt vekt på å gi immunitet til de som rapporterer, anonymisering og bruk av en egen avdeling for å motta og analysere rapportene. Til tross for at teorien tilsier at det å gi immunitet eller anonymitet vil føre til flere rapporter, har organisasjonen i denne casen valgt å behandle de fleste rapporter åpent. Dette kan tyde på at det er en rapporterende kultur, som også ønsker å lære av rapportene. Dersom man tolker det den veien, tyder det på at de ansatte ser verdien av å rapportere (Reason, 2016).

## 4.7.2 Fleksibilitet

Spørsmålene som omhandlet fleksibilitet, ble undersøkt gjennom hvordan organisasjonen hadde tilpasset seg til covid-19.

### Hotell

Lederen for hotell svarte at:

*“[...] 2 måneder hvor vi stengte helt ned her, og noen var deretter med meg når jeg åpnet opp igjen hotellet, vi var bare noen få sjeler og der var nesten ingenting drift så vi startet vel egentlig på scratch og alle som var med måtte gjøre alt slik at da var jeg med for å sette opp frokosten om morgenen, jeg satt opp møterom, tok imot varer osv. alle måtte jobbe på alle nivåer, og vi bygget oss egentlig opp igjen fra ingenting. Så tok vi sakte, men sikkert inn andre kolleger etter hvert som virksomheten økte igjen. [...] Vi fikk i denne sammenhengen tilgang på veldig mye sikringstiltak samtidig med at vi utarbeider våre egne retningslinjer lokalt. Vi hadde også Arbeidstilsynet som var inne og kontrollerte hva vi gjorde for å for å sikre de ansatte og før møtet med Arbeidstilsynet så måtte jeg sende min dokumentasjon på hva vi hadde gjort og denne var vel på ca. 10 sider og beskrev alle tiltakene som var gjort blant annet i det lokalet vi sitter i nå” (Leder, hotell).*

Medarbeideren sa blant annet:

*“[...] så vi stengte jo som alle andre hotell med et 3 dagers varsel i 3 måneder og så smått åpne opp igjen, og da gikk ledelsen inn i mange av hva jeg skal si at bøndernes arbeidsoppgave, redaksjonssjefene i resepsjonen og sjekket inn folk i tillegg til det administrative, direktøren gikk og støvsuga i lobbyen og altså da gikk alle inn på en måte ned et hakk da for å for å være på post rett og slett, mens vi resten var permitterte og ellers ble det tatt inn avlastning da via oss som på en måte har det vært der lengst ut i fra ansiennitet til og vi også ble delegert til andre arbeidsoppgaver.*

*[...] jeg gikk inn og tok en midlertidig nattevakt stilling. Nå ble jo ikke den så midlertidig den ble jo 2 år da, men det var [...] løsningen for å [...] kunne holde med jobb, [...] folk brettet opp armene og tok i der de faktisk kunne, [...] og de som da jobbet i organisasjonen ble sakte, men sikkert sluset tilbake igjen med sine egne arbeidsoppgaver da. Så for ledelsen så ble det nok en god periode med overarbeid hvis man kan kalle det han har sitt eget pluss alt annet, og personalansvar kanskje i tillegg, sant mange er usikre, mange er redde, mange får direkte problemer som en konsekvens av å være permittert for eksempel” (Medarbeider, hotell).*

Basert på det informantene fortalte oss ser vi at organisasjonene ikke hadde lang varslings tid på seg, og måtte tilpasse seg endringene. Ifølge Reason (2016, s. 213) så omhandler fleksibilitet, i hvilken grad organisasjonens kultur er i stand til å tilpasse seg effektivt til endringer. Vi ser også påvirkningskanalen til Schein (2010, gjengitt i Bang, 2021, s. 86) som omhandler lederes reaksjoner på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen. Dette finner vi blant annet i utsagnet om at lederen tok på seg arbeidsoppgaver, som å sette opp frokosten, og ta imot varer og lignende (Leder, hotell). Vi ser også i uttalelsen fra medarbeideren at *“direktøren gikk og støvsuga i lobbyen”*. Ifølge Schein (2010, gjengitt i Bang, 2021, s. 86) så vil måten ledere håndterer situasjonen på, være med på å skape nye normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som etterhvert vil kunne nedfelle seg i kulturen.

## **Kommune**

Informanten vår i kommune 1 svarte at:

*“Altså der syns jeg vi har vært helt fantastiske egentlig. For der har nå vi mange bedrifter i bedrifter, altså vi har helse, vi har skole, vi har her (administrasjonen). Så det har jo vært råtøft for, for eksempel helse. Det var jo lenge sånn at en var redde for at pasientene eller brukerne skulle dø, hvis de ble smittet av en ansatt. Fordi at en ikke hadde fått vaksine, så klart når en fikk tre sprøyter i kroppen så gjorde det det litt enklere å gå på jobb, fordi du hadde ikke dette presset på at du faktisk kunne drept en pasient. Det følte jo veldig mange på. Og en lærer følte på at han kunne smitte ett helt klasserom. Så jeg føler at vi har tatt imot de både økonomiske tingene, altså vi har gått inn på de ordningene som skulle gjøre det litt lettere for en leder [...] å hente inn folk ved sykdom, også sagt ja med engang til alle sånne ting” (Informant, kommune 1).*

Ifølge Reason (2016, s. 213) så omhandler fleksibilitet, i hvilken grad organisasjonens kultur er i stand til å tilpasse seg effektivt til endringer. Det at informanten fra kommune 1, fortalte

oss om at de i perioden valgte å gjøre det lettere for ledere til å hente inn folk ved sykdom. Synes å være i tråd med det Reason (2016, s. 218) skriver om at man er i stand til å skifte fra sentralisert kontroll til en mer desentralisert tilstand.

Informanten i kommune 2 svarte

*“ja, det må vel kunne sies å være kontinuerlig tilpasning. For det første så var jo det massiv omstilling for alle, men i og med at kommunen dekker mange felt så har der også vært individuelle tilpasninger i de forskjellige avdelingene. En av de tingene vi merket var jo selvsagt et økt sykefravær og problemet med det var at det samtidig var vanskeligere å skaffe vikarer” (Informant, kommune 2).*

## **Petroleumsnæringen**

Når vi spurte informanten vår i petroleumsnæringen, om hvordan de hadde tilpasset seg pandemien, svarte vedkommende:

*“Vi gjorde da en større risiko vurdering her sammen med senior management i Norge, og den risikovurderinga ble lagt til grunn for hvilke tiltak vi måtte iverksette. Det var jo stort sett det samme som i resten av samfunnet. Vi la også om vår hotellrigg til et karakterene hotell, og fikk også godkjent dette av myndighetene som et karantene hotell. Vi kjørte karantene hotell selv, og dimensjonerte det i forhold til hva vi trengte. Vi etablerte egen isolasjons fløy, leide inn en godkjent norsk sykepleier som var der fulltid og fulgt opp våre ansatte, både i form av tester og eventuelle medisinske behov de hadde. Hvis folk havnet i karantene så hjalp vi disse med medisiner, eventuelle spørsmål og andre ting for å gi folkene trygghet oppi alt. Trygghet var veldig viktig for oss da utrygge folk på jobb gir dårlig arbeid. Vi var også veldig på med å skape gode retningslinjer med tanke på bruk av munnbind, vaskerutiner osv. velferd var også viktig i alt dette her. Vi har også iverksatt bruk av munnbind der det var mulig, begrenset kapasitet i kantinen slik at grupper som jobber sammen også spiser sammen. Alle tiltakene har gjort at vi har hatt drift hele tiden” (Informant, petroleumsnæringen).*

Slik vi har tatt for oss tidligere så forklarer Reason (2016, s.213) fleksibilitet med i hvilken grad organisasjonens kultur er i stand til å effektivt tilpasse seg endringer. Ut i fra uttalelsen til informanten vår fremstår det som om de har gjort en voldsom jobb med å tilpasse seg til covid-19 pandemien. Informanten vår fortalte også at alle tiltakene har ført til at de hadde drift hele tiden (Informant, petroleumsnæringen). Fordelen med at de har kunne vært på jobb er litt som Reason (2016, s. 217) skriver om at ansikt til ansikt kommunikasjon er viktig

dersom systemet trenger rik kommunikasjon for å kunne opprettholde kompleksiteten, noe vi anser petroleumsnæringen for å være.

### 4.7.3 Læring

For å undersøke læring har vi også knyttet spørsmålet opp til covid-19, der vi spurte om de hadde noen lærdommer av å ha jobbet under Covid-19.

#### Hotell

På spørsmålet svarte lederen:

*“Ja vi har det, vi har lært veldig mye av det. Vi har også lært at vi kan forenkle ting nå [...] veldig mange av oss å komme tilbake til basic, [...] vi begynner på bunn igjen, og vi så da at en del av det de tingene vi gjør er tungvint, kanskje du kan gjøre ting bra og på en bedre måte så, ja jeg føler vi lært veldig mye [...], og ikke minst så kommer vi nærmere hverandre, for når du står tett sammen, og jobber med oppvasken om morgenen, eller du jobber ute på rommene, kanskje du serverer i en setting hvor du skal begynne med mat, og hente mat og sånn når du i utgangspunktet tror at en smittet kan være livstruende, det blir helt spesielt” (Leder, hotell).*

Det som kommer fram i sitatet fra lederen passer godt opp mot det Jacobsen & Thorsvik (2015, s. 352) skriver om læring. De mener at evnen til å tilpasse seg på en planlagt og bevisst måte forutsetter at organisasjonen er i stand til å fange opp og analysere endringer i omgivelsene, og finne ut hva slags konsekvenser disse kan få for organisasjonen. Dette må så brukes for å tilpasse organisasjonens mål og strategier, strukturer, kultur og maktforhold de nye forutsetninger. Hotellet som var i en periode helt nedstengt, måtte så og si starte fra bunnen av igjen (Leder, hotell).

#### Kommune

Informanten fra kommune 1 svarte at:

*“Lærdommen er uten tvil [...], at de prosedyrene, altså vi er blitt mye mer aktiverte nå for pandemier, vi er mye mer på, vi vet mye mer nå. Vi var ikke helt forberedt på dette her, det var jo ikke noen. Så jeg tror at lærdommen er at vi, [...] har skrevet pandemi inn i krisehåndteringsplanen vår” (Informant, kommune 1).*

Dette henger litt sammen med det Jacobsen & Thorsvik (2015, s. 352) påstår, at evnen til å tilpasse seg på en planlagt og bevisst måte forutsetter at organisasjonen er i stand til å fange

opp og analysere endringer i omgivelsene, og finne ut hva slags konsekvenser disse kan få for organisasjonen.

*“Jeg kan lage hundre prosedyrer, men det hjelper ikke dersom ikke noen gidder å se på det. Hvis det ikke er kultur for å følge prosedyrer, kultur for å lete etter prosedyrer og kultur for å få kunnskap om prosedyrer. Det er mange fine prosedyrer på vårt nett, som egentlig skal avlaste HR. Vi skal egentlig ha en mindre tilsatt, fordi prosedyrene skal være gode. Men hva hjelper det dersom det ikke er kultur for å bruke systemet vårt. Da ringer folk til oss uansett, noe som fører til at vi mangler en person. Dette er et følge av at vi ikke har kultur for at lederne selv skal lese seg opp på ting”* (Informant, kommune 1).

Det informanten vår fortalte om treffer litt innom problemstillingen som Reason (2016, s. 218) tok for seg, om at den lærende kulturen er den som er lettest å etablere, men samtidig den som er vanskeligst å få til å fungere.

Informanten fra kommune 2 svarte

*“Ja, jeg tror det har gjort mye med mentaliteten vår, for gjett om vi kan omstille oss hvis vi må da. Jeg tror at kommuner generelt har innsett at de klarer å gjennomføre mer på kortere tid. Vi har jo omstilt oss mye mer på denne toårsperioden en vi trodde var mulig. Dette gjelder både kommunen i sin helhet og de forskjellige avdelingene som i tillegg til den kommunale planen også måtte innføre særplaner for sin avdeling”* (Informant, kommune 2).

## **Petroleumsnæringen**

Jacobsen & Thorsvik (2013, s.130) sier blant annet at kultur er basert på læring. Læringen viser til hvordan man tilpasser tidligere erfaringer til nye erfaringer og forandringer i arbeidssituasjonen. Informanten i petroleumsnæringen svarte på spørsmålet om de hadde lært noe gjennom pandemien at:

*“Ja, vi har vel lært at man er ikke er nødt til å reise til et kontor for å være med på et møte. Alle, til og med de som ikke var så vant til å jobbe med data, har blitt vant til å ta møter via Teams. Her hos oss hatt DNV (Det Norske Veritas) refusjon via Teams, hvor vi hadde fysisk bevitning ute via gyrokamera, vi har hatt remote inspeksjon ved hjelp av HoloLens på hjelmene til våre ansatte. Så vi har gjort en del sånne ting som dette her som gjør at vi har blitt forholdsvis effektive. Bakdelen er jo at folk nå forventer at du kan stille på Teams «nå», og det går jo ikke for oss som er på en*

*produksjonsbase. Vi har også sett at vi ikke trenger mer enn 10 stykker for å gjøre en operasjon som vi før trodde vi trengte 17 personer for å gjøre” (Informant, petroleumsnæringen).*

Jacobsen & Thorsvik (2015, s. 352) mener også at organisasjoner er helt avhengige av å lære for å overleve i dagens konkurransemarkeder. De forklarer dette med å si at i en verden der produksjon av varer og tjenester blir stadig mer kunnskapsintensiv, vil organisasjoners evne til å tilegne seg kunnskap og utnytte denne bli stadig viktigere. Ut ifra det informanten vår forteller oss, ser det ut som om bedriften har tatt i bruk en god del nye løsninger i hvordan de opererer (Informant, petroleumsnæring).

## 4.8 Lederstil

### Hotell

Når vi spurte hvilken lederstil som informantene våre mente preget hotellet svarte lederen:

*“Nei, altså jeg mener at vi har ganske demokratisk lederstil her jeg prøver iallfall å jobbe inn en stil hvor vi inkluderer alle, noen må jo ta beslutninger da, men vi ser det at det å ikke involvere alle det vil gjøre oss desto dårligere. Jeg ser jo det selv og, at jo flinkere jeg er til å involvere, og jeg involverer alltid ledergruppen, eller ansatte i enkelte problemstillinger også, men altså ved å involvere ledergruppa så får jeg de innspillene jeg ikke har tenkt på selv, og er i stand til å fatte gode beslutninger og det er den typen lederstil vi har på bedriften da” (Leder, hotell).*

Det lederen svarte på spørsmålet kan man koble opp til det Reason (2016) skriver om tverrfaglige arbeidsgrupper. Der påstår han at fordelen med en tverrfaglig gruppe er at de har forskjellige bakgrunner, og kollektivt klarer å se flere nyanser av en problemstilling. Så det kan forklare hvorfor lederen mener det at vedkommende får innspill som ville vært vanskelig å tenkt ut på egenhånd. Medarbeider svarte at lederstilen på hotellet var:

*“[...] litt sånn «hands-on» altså vi har en hotelldirektør som er veldig på hotellet, altså han deltar i de fleste oppgaver. [...] jeg og han har vært her like lenge, og klart han er en sånn leverer varer på døra til de som sitter i karantene [...], eller plukker opp en støvsuger hvis det er behov for det i en lobby, eller hva det skal være, og så er han en som oppriktig bryr seg om deg på mange måter. Altså han kan fint sette seg ned og [...] slå av en prat og si “hvordan har du det?” og sånn, men klart vi er et hotell med høyt tempo da. Jeg tror nok at til tider så tar arbeidsmengden de fleste av oss da, og det er i de periodene så merker man nok det, da er han plutselig en veldig*

*autoritær leder, og en lederstil igjen som [...] kanskje [er] preget av mer arbeidsbildet for oss alle” (Medarbeider, hotell).*

I sitatet til medarbeideren, kan det tyde på at lederen tar i bruk det Schein (2010, gjengitt i Bang, 2021, s. 87) kaller for bevisst rollemodellering. Denne måten å påvirke på omhandler lederes synlige atferd. Hvilke oppgaver de gjør og ikke gjør, hvordan de utfører dem, hvordan de omtaler sine overordnede, kolleger og underordnede, hvordan de snakker til folk. I det hele tatt alt de gjør, og måten de gjør det på som ledere kommuniserer antakelser og verdier til resten av organisasjonen.

## **Kommune**

På spørsmålet om hvilken lederstil som preget kommune 1, svarte informanten:

*“[...] det vil selvfølgelig igjen være veldig preget av hvilken stil rådmannen legger opp til av føringer. Jeg vil si at den er en veldig relasjonell lederstil, på den måten at jeg tror at samfunnsoppdraget er så sterkt, at det som betyr noe er å lede, vi må lede i fellesskap, med de ansatte. [...] altså jeg er leder til mine ansatte, men jeg er først og fremst en kollega, som må se hvilke ressurser de har og hva er det jeg har, og i sum må vi gjøre det beste for innbyggerne. [...] Også tror jeg at «Empowerment» står veldig sterkt, det at vi prøver å delegerer myndighet. Jeg tror det og ligger i det relasjonelle, at vi prøver å plassere myndighet der folk har kunnskap.” (Informant, kommune 1).*

Dette svaret kan kobles til Sjøvold (2016, s. 118) og hva han sier om strukturmakt. Der skriver han at i “strukturbasert makt er grunnlaget at maktutøveren besitter sanksjonsmidler eller ekspertise han eller hun vil forvalte til fellesskapets gode”. Ut fra det informanten sier kan man også koble lederstilen til verdibasert makt. Sjøvold (2016) skriver at verdibasert makt bygges effektivt gjennom relasjoner og legitimitet. Ifølge Sjøvold (2016) vil denne type maktform fungere bra i organisasjoner hvor de ansatte har like holdninger, visjoner og mål. Utsagnet til informanten kan også kobles opp mot det at tverrfaglige grupper har mulighet til å se ett mer nyansert bilde av en problemstilling (Reason, 2016, s. 217). Når det kom til hvorfor vedkommende mente det var viktig for de å delegerer, var svaret:

*“[...] vi prøver å delegerer så langt som mulig, for vi vil ikke, vi har ikke sjans å ta alt selv. Det ville vært en voldsom oppgave, og samtidig er det andre dilemmaet det at vi må være så, utad så må vi være så like, folk må oppleve oss som én kommune” (Informant, kommune 1).*

Svaret vi fikk fra informanten i kommune 1, forsterker en antagelse om at kommunen ønsker å oppnå en lederstil som minner om premisstyring (Jacobsen & Thorsvik, 2015).

Informanten svarte følgende om hva som preget kommune 2

*“vi har så mange ledere, men det jeg kan si noe om er at vi har jobbet mye med lederrekruttering og har i den sammenhengen jobbet veldig mye med hvilken type ledere vi ønsker. I denne prosessen har det vært viktig at man jobber godt med kravspesifikasjoner, hva type kompetanse, egenskaper, ferdigheter er det de vi ønsker at lederne skal ha? Vi har i denne prosessen vært bevisst på at vi må ha ledere som er gode på det relasjonelle, gode på å bygge team, på å motivere ansatte, tør å være i dialog, tørre å ta opp ting som er vanskelig, altså være modige”* (Informant, kommune 2).

Informanten fra kommune 2 sa videre:

*“vi ser det som svært viktig at ledere er opptatt av medarbeiderskapet, og noen av de viktigste egenskapene vi ønsker fra våre ledere er at de klare å skape motivasjon, engasjement og mestring blant sine ansatte”* (informant, kommune 2).

## **Petroleumsnæringen**

Når vi spurte informanten i petroleumsnæringen om hvilken lederstil vedkommende mente organisasjonen bar preg av, var svaret:

*“[...] På basen her lokalt har vi en veldig flat struktur, ansatte kan spasere inn på kontoret til base sjefen og ta en prat hvis det trengs eller er ønskelig. Hierarkiet merkes nok kanskje først når man må utenfor sin egen base, og det kan være vanskelig både med ting som kommer ovenfra og ned, men det er også problemer å nå toppledelsen både nasjonalt, men kanskje enda mer internasjonalt. For de fleste nordmenn så kan nok systemet bli veldig hierarkisk og rigid [...]”* (Informant, petroleumsnæringen).

På spørsmål om medvirkning og lignende fra de ansatte, svarte informanten:

*“Ja, dette er jo en del av det vi oppfordrer til vår innstilling er at forbedringsforslag og positive innrapporteringer skal tas tak i. Vi har jo en tendens til å legge merke til ting som går galt, men for oss er det like viktig å få frem de positive tingene. Når vi får med oss de ansatte så ser vi at vi blir flinkere og får bedre kvalitet på våre produkter”* (informant, petroleumsnæringen).



Dette er også i tråd med den informasjonen vi har fått fra de andre informantene våre. Nemlig det at tverrfaglige grupper har mulighet til å se ett mer nyansert bilde av situasjonen, og at man kan finne bedre løsninger når man jobber sammen (Reason, 2016, s. 217).

## 4.9 Er det en oppfatning at ledere kan påvirke sikkerhetskulturen?

Dette spørsmålet stilte vi for å undersøke forskningsspørsmålet vårt som omhandlet ledere sin egen oppfattelse, angående om det var mulig å påvirke sikkerhetskulturen i organisasjonen.

### Hotell

Lederen i hotellet svarte:

“Det er det, men det krever forandret fra topp til bunn. Hvis du vil endre organisasjonskultur så må du leve det ut selv og da må de øvrige lederne også gå frem og leve den ut. Hvis ikke så er det vanskelig, men ja det er mulig” (Leder, hotell).

Medarbeideren sitt svar på det samme spørsmålet var:

“Ja oppe hos oss er vi tjent med å ha det sånn som vi har det. At vi har faste ledere og faste avdelingen, altså det tror jeg nok vi er godt tjent med, jeg tror effektivtetsmessig sånn som vi har det med å ha den hus økonomiavdelingen og en egen leder derfra og en resepsjons avdeling med egen leder, og kjøkken og så videre og da binner dette her sammen med en hotelldirektør, så tror jeg nok at det er den beste måten å løse det på sammen med oss” (Medarbeider, hotell).

Svaret til medarbeideren tydet på at vedkommende ikke ønsket noen endring i organisasjonen sin. Dette kan være med å belyse noe av problematikken når det kommer til det å skulle forsøke å endre sikkerhetskulturen. På spørsmålet om de mente at kultur kunne brukes som et ledelsesverktøy, var svaret fra lederen:

“Ja, men man må også være villig til å sette makt bak et krav/ønske om kulturendring spesielt der sikkerhet er inne i bildet, men også ved mobbing og trakassering hvis man ikke får rettet opp dette ved «fredelig metoder» så må de få et ultimatum, men selvsagt får mulighet til å rette seg inn, men noen ganger så er man nødt til å gå til drastiske steg hvis man har store problemer i en bedrift. Men den største seieren for alle er jo selvsagt å få folk til å endre seg. Det kan jo selvsagt også være andre veien

da at du du ønsker en mer fremoverlent organisasjon og da må man jobbe hardt for å få dette til å bli kultur. Det er mye arbeid, men det går” (Leder, hotell).

Svaret vi fikk fra medarbeidere:

“Ja altså vist at det du har ledere som drikke kaffe hele dagen, så er jo det gjerne det du får da, men har du leder som er på gulvet og bevisst går inn for å jobbe sammen eller for å strukturere på en annen måte for å gjøre det mer effektivt og enklere for folk som gjør det selvfølgelig at det kan vær med å endre vil jeg tro da” (Medarbeider, hotell).

## Kommune

Informanten i kommune 1 sitt svar på spørsmålet var:

*“Ja. Men du må begynne, og det tar tid, fordi at folk må tro på deg, ikke bare en gang, men to ganger og tre ganger. Så når folk sier at A så utløser vi B, også må vi gjøre det en gang til, når han sier C, så må vi utløse D. De må se at det blir en konsekvens. En trenger ikke å være perfekt som jeg sa i stad, men man må se at det er en retning. Og sånn tror jeg at det er med innbyggerne og, at innbyggerne her tolererer at en kommune ikke er perfekt, men forlanger og forventer å se at rådmannen har en retning. Altså hvor vi vil hen. Men hvis folk stoler på at strukturen og kulturen tar oss dit innen ti år, så tror jeg at vi ikke får så mye kjeft. Fordi folk får bevis på at vi er på rett vei”* (Informant, kommune 1).

På spørsmålet om informanten fra kommune 1 så for seg at kultur kunne brukes som et potensielt ledelsesverktøy, var svaret:

*“Ja, absolutt. Og det er det jeg tror, at [...] hvis du har disse disiplene som tror på deg, at når jeg sier noe så blir det gjort. Det tar kanskje tid, men til slutt så vil du få oppslutning. Da vil folk få den “hellige ånde” i hodet og reiser rundt og forteller om, at kommunen er altså så flink. [...] og da skaper man historiene, når man skaper historie så skaper man også kultur. Hvis de rette personene snakker opp kommunaldirektøren så er man med på å skape kultur, fordi han har vist de rette personene at det jeg sier, det blir. Og da tror folk på det. Og hvis folk tror på deg så skaper du kultur”* (Informant, kommune 1).

Informanten i kommune 1 sa også:

*“[...] det folk er med på å bygge selv, det passer man på. Det man overtar det er man ikke så opptatt av på en måte. Er man med på å bygge en kultur selv så får man lyst til å forsvare den. Men kommer lederen og sier at sånn skal det være, sånn blir det, og sånn har det alltid vært. Så er det for så vidt struktur, men det er kultur også. Man blir pådyttet en tenkemåte, “men hva da hvis vi gjør sånn?” Blir ofte svaret «men må du alltid begynne ... nå gjør vi det vertfall sånn i år». Også er det gjerne nyansatte som har lyst til å prege. Ingen antitese, bare tese, tese, tese, tese, i år etter år etter år” (Informant, kommune 1).*

Informanten i kommune 2 svarte slik på spørsmålet

*“ja, det er jo sånn at organisasjonskulturen blir formet ut i fra medlemmene som er i den. Så hvis man skal endre en organisasjonskultur tror jeg at man må tenke arbeid over tid, man må jobber veldig målrettet og man må være veldig god på tilnærmingen. Man klarer ikke å endre en organisasjonskultur uten at de ansatte har et endret perspektiv eller endret syn” (informanten, kommune 2).*

Videre sa vedkommende at:

*“Her må man som organisasjonene eller leder alt ettersom hvordan man angriper det, tenke på hvordan man skal få til en bevegelse. Har man en organisasjon som trives veldig godt i den kulturen man har så er det vanskelig å endre, men samtidig med riktig tilnærming og målrettet arbeid over tid hvor man må finne ut hva som skal til for at ansatte skal kunne tenke seg å se på ting på en annen måte, og deretter tilnærme seg dette og da kanskje med litt individuell tilpasning til det så kan man kanskje få det til” (Informant, kommune 2).*

Informanten i kommune 2 sa følgende på om hun trodde at organisasjonskultur kunne brukes som et ledelsesverktøy

*“Absolutt jeg tror det er vanskelig å lede uten å kjenne til organisasjonskulturen og jeg tror det er viktig å vite hva det er som har gjort at den er som den er. Det vil derfor være et stort pluss om man kan lede ved hjelp av den kulturen som finnes” (Informanten, kommune 2).*

Informanten i kommune 2 la også til

*“Skal man lede ved hjelp av en ny kultur så må dette innføres gradvis, og man bør ha gode vurderinger rundt hvorfor man skal endre noe for det tar tid og energi for ansatte og det er også en kostnader, det er derfor viktig at vi ser at en endring av*

*organisasjonskulturen gir en økt effektivitet på sikt og at våre ansatte også er innforstått med at det vil bedre deres hverdag” (Informant, kommune 2).*

## **Petroleumsnæringen**

Det informanten i petroleumsnæring svarte på spørsmålet om vedkommende så for seg at det var mulig å endre kulturen, var:

*“Vi har jo endret masse vi, men det krever tid, masse informasjon, forankring, og man må få de dette gjelder til å forstå nytten (der kommer informasjonen inn) av å endre kulturen. Da jeg startet her på basen i 2011 var basen ganske ny og ble delvis driftet etter engelsk kultur og regler, det betydde at her var ett voldsomt hierarki, man måtte bare finne plassen sin osv. vi gikk i gang med å endre dette til norsk tankegang vi kunne på mange plasser bruke Norsk lov som hjelp til å endre dette og etter en stund fikk vi en base som var mye mer i henhold til Norske verdier og Norsk kultur. Det er selvsagt vanskelig eller kanskje umulig å endre en kultur hvis du ikke har ledelsen i ryggen, og det bør kanskje være ledelsen som fronter kulturendringen” (Informant, petroleumsnæringen).*

På spørsmål om vedkommende så for seg kultur som et ledelsesverktøy, var svaret:

*“Det er jeg usikker på. Det kan kanskje være en del av et ledelsesverktøy. Man må vertfall fra ledelsen sin side sørge for å få med seg mellomledere for å snu/endre en kultur. Det er klart at den kulturen vi har her er jo et verktøy for ledelsen i måten vi drifter på, måten vi får resultat på det spørs litt hvordan du tenker på kultur, er den etablert så kan den brukes aktivt fra ledelsen. Skal man lage en ny kultur er det mange fraksjoner som må snus og dette tar tid. Når det er snakk om å endre kultur så må man også følge med i tiden eksempelvis så har vi rapporterings kort i papir, det må vi av og til forklare i 2022” (Informant, petroleumsnæringen).*

## 5 Drøfting

Grunnen til at vi valgte å ta i bruk et eksplorerende komparativ case design, som forskningsdesign, var at det gjorde det mulig å etablere en referanseramme for å karakterisere og måle fenomener som ikke har noen gitt målestokk, der hoveddimensjoner og målbarhet blir etablert gjennom relativisering av de enkelte casene som studeres (Andersen, 2018, s. 92), vil vi i dette kapittelet se datamaterialet opp mot hverandre. Hensikten med dette vil være å se om vi kan trekke frem likheter, til tross for at vi har valgt “mest ulike case”. Disse funnene vil videre bli brukt for å belyse om funnene våre kan sies å ha overførbarhet, også til andre organisasjoner (Andersen, 2018, s. 104).

Målet med dette kapittelet vil være å drøfte datamaterialet, for å kunne besvare forskningsspørsmålene våre som er:

1. *“Hvordan er bevisstheten til ledere når det kommer til sikkerhetskultur?”*
2. *“Er det en oppfatning blant ledere at man kan påvirke sikkerhetskultur, og isåfall hvordan?”*

Vi kommer med andre ord til å ta i bruk både rammeverket vårt, og kapittelet “Resultat og analyse”, når vi i det videre skal diskutere. Vi kommer også til å ha ett særlig fokus på å trekke frem det vi oppfatter som likheter mellom organisasjonene vi undersøkte. I denne oppgaven kommer vi til å se på likheter i intensjon, og ikke nødvendigvis likheter i resultat. Dette er fordi vi ønsket å undersøke bevisstheten til ledere, og deres oppfatninger. En annen grunn til at vi har valgt å gjøre det sånn er fordi det trolig er vesentlige forskjeller i ressurser disse aktørene besitter, og vi antar at dette kan ha en påvirkning på resultatene deres. Vi blir derfor nødt til å tolke svarene både opp mot hverandre, og rammeverket.

Ifølge Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016, s. 161) taler ikke kvalitative data for seg selv, de må tolkes. Tolkning kan defineres som:

*“å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng. Når forskeren tolker data, ser han på hvilke konsekvenser analyse og konklusjon har for det han undersøker. Fortolkning dreier seg om å få tak i mening som ikke ligger opp i dagen. Det er vanlig å ta utgangspunkt i teori på det området man forsker på, og se på funnene opp mot relevant teori. Forskeren forsøker å forstå og forklare funnene fra analysen. Når data er tolket, bør han ha oppnådd formålet med undersøkelsen”.*

· Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 162

## 5.1 Forståelse av “organisasjonskultur”

Denne delen av drøftingen har til hensikt å utforske hvordan vi oppfattet informantene sin forståelse av begrepet “organisasjonskultur”. Dette vil være med på å belyse informantene sin bevissthet når det kommer til sikkerhetskultur, ettersom vi har definert disse begrepene relativt likt. Først starter vi drøftingen med hvordan vi har definert begrepet i oppgaven, for så å ta for oss hvordan informantene valgte å definere begrepet.

Vi valgte å ta i bruk Schein (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 130) sin definisjon, den sier at:

*“Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene”.*

. Edgar Schein (gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 130)

Vi har også i oppgaven tatt i bruk Bang (2021, s. 48) sin tolkning av kulturinnholdet som en operasjonalisering av den større kulturen. Han sier at kulturinnholdet er det nettverk av betydninger, meninger og modeller av og for handlinger som definerer innholdet av kulturen. Videre definerer han kulturinnholdet som *“de sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som preger organisasjonen”* (Bang, 2021).

Det som fremstår som felles for de aller fleste av informantene våre er at de knyttet organisasjonskulturen til visjonen, eller målet de ønsket å nå. Denne oppfatningen baserer seg blant annet på utsagn som: *“Vi har alle et felles mål og vi jobber godt med hverandre for å komme dit”* (Leder, hotell), *“de ser at du jobber med det og ser at du har et mål”* (Informant, kommune 1), og *“Hvis man derimot skjønner tankene bak målene man ønsker å oppnå”* (Informant, petroleumsnæringen). Dette er svar som vi oppfatter korrelerer godt opp mot definisjoner vi har brukt for kulturinnholdet verdier. En av definisjonene vi brukte var blant annet:

*“De skal være bærende for virksomhetens organisasjonskultur. Verdiene skal gi uttrykk for hvilke moralske og etiske prinsipper virksomheten skal leve etter, hvordan en skal være mot kunder og kollegaer, og/eller hva slags nivå det skal være på kvalitet, service, pris og andre forhold”* (Gangdal & Angeltveit, 2018, s. 107).

I rammeverket tok vi også for oss distinksjonen mellom forfektete verdier, og bruksverdier (Argyris & Schön, 1996, gjengitt i Bang, 2021). Dette ble blant annet tydelig når vi intervjuet

informanten vår i kommune 1. Basert på verdigrunnlaget kom det frem at de forfektede verdiene i kommunen var: *“stolthet, raushet, ytelse, tydelighet og nyskapende”* (Verdigrunnlag, kommune 1). Etter at informanten fikk reflektere litt gjennom intervjuet kom det senere frem at vedkommende sin oppfatning av verdiene i kommunen egentlig var mer knyttet opp til *“etterrettelighet, og åpenhet”* (Informant, kommune 1).

I hotellnæringen oppfattet vi det som om de forfektede verdiene ikke fullt ut var kjent. Denne oppfatningen baserer vi på at informantene våre svarte noe forskjellig på hvilke verdier de hadde i organisasjonen. Samtidig fremsto de som samkjørte når det kom til at gjestene sto i fokus. Denne antagelsen bunner i utsagn som: *“at vi bryr oss om hverandre og gjester”* (Leder, hotell) og *“å være der for gjesten, det å se gjesten og dens behov”* (Medarbeider, hotell). Dette kan videre knyttes opp til normene ved det aktuelle hotellet. Som vi tok for oss i rammeverket så er normer i mange tilfeller knyttet til verdier, i den forstand at de foreskriver hvordan en konkret skal handle i bestemte situasjoner for å virkeliggjøre en eller flere verdier (Aaland, 1991, gjengitt i Bang, 2021). Det kan på den måten være en norm som er blitt sosialisert inn hos medarbeideren, selv om vedkommende ikke var klar over de uttrykte verdiene. Dette kan tyde på en form for premisstyring slik Jacobsen & Thorsvik (2015) beskriver det: *“Sosialisering er en “skjult” form for styring, det man ofte kaller premisstyring”* (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 92).

I petroleumsnæringen fant vi i løpet av intervjuet at de forfektede verdiene til organisasjonen var: *“Sikkerhet, ytelse, integritet, samarbeid, bærekraft og innovasjon”* (Verdigrunnlag, petroleumsnæringen).

Basert på det Bang (2021) skriver, er det vanskelig å skulle avdekke de faktiske bruksverdiene i organisasjoner. Dette forklarer han ved å si at det er først og fremst organisasjonens forfektede verdier man møter når man snakker med eller spør medlemmene om hva de verdsetter og vektlegger. Bang (2021, s. 51) mener at man kan finne disse bruksverdiene dersom man undersøker hva organisasjonen faktisk belønner, og hva som gir status i gruppen. Det er også dette vi kommer til å se nærmere på når vi nå skal gå over på kapittelet nedenfor.

## 5.2 Anvendelse av kulturinnholdet

I denne delen av drøftingen er målet å videre belyse det første forskningsspørsmålet vårt som er: *“Hvordan er bevisstheten til ledere når det kommer til sikkerhetskultur?”*. Vi kommer i denne delen til å se nærmere på hvordan organisasjonene sosialiserer de ansatte inn i

kulturen. Videre kommer vi også til å se nærmere på hvordan organisasjonen belønner (Bang, 2021), og knytte svarene opp imot Schein (2010) sine seks påvirkningskanaler

Hotellet vi undersøkte hadde en rutine for hvordan de skulle sosialisere ansatte inn i organisasjonskulturen. Der hadde de fokus på at den som skulle sosialiseres arbeidet tett på med noen som hadde mye erfaring innenfor den aktuelle avdelingen. Dette ble belyst gjennom informasjon som: *“Den nyansatte vil gå på vakt sammen med noen som er betraktelig mer erfaren”* (Medarbeider, hotell), og *“det er også viktig å få frem at i et hotell som eksistert så lenge som dette har så ligger kulturen allerede godt plantet hos de ansatte og dette gjør at nyansatte får «automatisk» opplæring i vår kultur av de andre som jobber rundt dem”* (Leder, hotell). Spesielt sitatet fra lederen tyder på at det kan være en bevissthet hos ledelsen når det kommer til organisasjonskultur, og hvordan normer utvikler seg når ansatte sosialiseres inn i kulturen (Bang, 2021).

Begge kommunene mente at de kunne bli bedre på sosialisering. Kommune 1 arbeidet for tiden med å få på plass en introduksjon til kommunen, og trakk frem at *“Det å ha en mentor eller veileder som kan være til hjelp, det er jo da man overfører kultur, gjennom en som har jobbet der lenge, det er en som kan det”* (Informant, kommune 1). Dette kan tyde på at det er noe bevissthet omkring hvordan organisasjonskultur blir overført mellom aktører i kommune 1. Kommune 2 hadde allerede en digital introduksjon til kommunen på plass. Informanten fortalte også at *“I tillegg til dette så er der selvsagt en del opplæring, og ulike kurs for å bli kjent med de ulike system som kommunen bruker”* (Informant kommune 2).

I petroleumsnæringen så *“må alle gjennom introduksjonskurset der vi forteller hva vi forventer i forhold til oppførsel, men også i forhold til hvilke krav vi har til arbeidsutførelse”* (Informant, petroleumsnæringen). Når det kom til opplæring så kunne den *“gjennomføres av en annen ansatt med mye erfaring, eller av en formann på avdelingen”* (Informant, petroleumsnæringen). Dette kan i likhet med de andre organisasjonene tyde på at det kan være en bevissthet rundt hvordan kulturen, i form av blant annet normer, overføres mellom medlemmene i organisasjonen (Bang, 2021).

Videre kommer vi nå til å ta for oss hvordan organisasjonene tar i bruk belønningssystemene for å forsterke virkelighetsoppfatningene i organisasjonen (Bang, 2021). Dette vil også være en del av Schein (2010, gjengitt i Bang, 2021) sine seks påvirkningskanaler, som vi kommer til å komme nærmere inn på senere.

Tidligere i oppgaven tok vi for oss at en av måtene organisasjonens medlemmer lærer hva organisasjonen verdsetter, og hva den misliker er gjennom dens formelle og uformelle belønningssystemer (Bang, 2021). Det ble også påstått at dette er en effektiv måte for ledere



å kommunisere sine prioriteringer, verdier og antakelser ved å konsistent knytte belønninger og sanksjoner til den atferden de er opptatt av å påvirke (Bang, 2021).

Hotellet vi undersøkte hadde tidligere et belønningssystem som blant annet belønnet “mersalg” og belønninger de fikk av kunder i form av “tips”. Denne ordningen hadde de valgt å endre på. Dette ble belyst gjennom uttalelsen til lederen:

*“Vi belønner, men vi mener jo at alle er like viktige og alle bidrar like mye, så vi er litt var med å premiere få, men vi har jo i perioder insentivet for å selge mer for eksempel i resepsjonen og sånne ting” (Leder, hotell).*

Det fremsto som at de kan ha oppfattet det som at denne ordningen førte til for mye intern konkurranse, som kanskje ikke er bra for samarbeid, og arbeidsmiljøet. Dette er en antagelse som vi har basert på det at de ved allmannamøter hadde det som ett fast innslag å ta opp “*hvordan vi forholder oss til hverandre, det med mobbing, trakassering, misbruk av styrke i stilling*” (Leder, hotell). Det kan også være en påminnelse om hvilke verdier de ønsker å fremme, basert på sitatet til Gangdal & Angeltveit (2018):

*“De skal være bærende for virksomhetens organisasjonskultur. Verdiene skal gi uttrykk for hvilke moralske og etiske prinsipper virksomheten skal leve etter, hvordan en skal være mot kunder og kollegaer, og/eller hva slags nivå det skal være på kvalitet, service, pris og andre forhold” (Gangdal & Angeltveit, 2018, s. 107).*

Videre så sa han at “*vi har lagt til rette for at hele teamet som er med på å skape opplevelsen for kunden tar del i tipsen*” (Leder, hotell). Basert på dette kan det fremstå som at hotellet ønsket å fremme samarbeid gjennom det Schein (2010, gjengitt i Bang, 2021) kaller “kriterier for fordeling av belønning og status” i sin kanal for påvirkning.

Ut i fra beskrivelsen til informanten i kommune 1, fremsto det som om deres belønningssystem ikke besto av gaver, og bonuser. Det de derimot hadde var “*incentiv blant annet for utdanning*” (Informant, kommune 1). Dette kan sies å påvirke organisasjonens virkelighetsoppfatning på den måten at det kommuniserer at kommunen verdsetter videreutdanning (Bang, 2021). Informanten trakk også frem at de også prøvde å “*involvere de [ansatte] i oppdrag som gir selvfølelse og som gir utvikling*” (Informant, kommune 1). Dette kan være en måte å påvirke de ansatte på dersom man kobler det opp til det Sjøvold (2016, s. 118) skriver, om at ingenting former atferd så lett som muligheten til interessante arbeidsoppgaver, og andre goder. Sjøvold (2016) mener videre at hele rasjonaliteten bak mål-, styring- og belønningssystemet ligger i dette.

Informanten i kommune 2, mente at kommunen ikke hadde *“ingen form for premiering”*, men trakk frem at *“det som gir verdier altså at du har sett at en ansatt for eksempel har utvikling, og klarer å anerkjenne det”* (Informant, kommune 2). Dette er også i tråd med Schein (2010, gjengitt i Bang, 2021) sin påvirkningskanal som omhandler *“kriterier for fordeling av belønning og status”*, der anerkjennelse også blir trukket frem.

I petroleumsnæringen hadde de incentiver som var ment å fremme sikkerhet og rapportering. Informanten trakk frem at *“Premieringen kan gis på bakgrunn av at man blir observert i å trygge arbeidsplassen sin, vi har ofte premiering for det beste rapport kortet”* (Informant, petroleumsnæringen). Det fremsto som at organisasjonen tok i bruk belønningssystemet aktivt for å kommunisere hva organisasjonen verdsetter (Bang, 2021).

På bakgrunn av hvordan vi har tolket belønningssystemene til organisasjonene, fremstår det som om alle informantene vi har snakket med har ett bevisst forhold til dem, og bruker dem mer eller mindre aktivt for å påvirke organisasjonskulturen.

## 5.3 Arbeidet med sikkerhetskultur

I denne delen av kapitlet kommer vi fremdeles til å belyse forskningsspørsmålet *“Hvordan er bevisstheten til ledere når det kommer til sikkerhetskultur”*. Vi kommer her mer inn på Reason (2016) sitt perspektiv på sikkerhetskultur. Vi kommer til å ta for oss rapporteringssystemene til organisasjonen, informantene sin egen vurdering av hvor fleksibel organisasjonen har vært gjennom pandemien, og deres oppfatning av hva de har lært gjennom 2 år med pandemi. Som vi tidligere har vært inne på så er målet å se etter likheter mellom organisasjoner, som vi har tolket som *“mest ulike case”* (Andersen, 2018, s. 104).

### 5.3.1 Rapportering

I denne delen av kapitlet kommer vi til å se nærmere på den rapporterende delen av sikkerhetskultur, og hvordan de har gått frem for å skape opplevelsen av en rettferdig kultur (Reason, 2016). Basert på hvordan vi i rammeverket valgte å se på sikkerhetskultur perspektivet til Reason (2016) som en sammenhengende prosess, har vi her valgt å både se nærmere på intensjonen til hvorfor organisasjonene ønsket å få rapporter. Samt om de bruker virkemidler som anonymitet for å få ansatte til å rapportere.

Alle informantene hadde en form for rapporteringssystemer på plass. Det varierte i alle organisasjonene hvordan dette systemet fungerte, og hvilket format det hadde. Dette synes å være i tråd med det Reason (2016, s. 202) skriver om at hvilket format man velger krever

en del forsøk for å optimalisere, og han anbefaler organisasjoner å prøve og feile for å se hva som passer inn hos den aktuelle organisasjonen.

Lederen på hotellet trakk imidlertid frem at når det kom til medarbeiderundersøkelse så var: *“Utfordringen her har veldig ofte vært at når vi setter i gang et slikt apparat så er det få som deltar og en lav svarprosent”* (Leder, hotell). Basert på det vi har tatt for oss i rammeverket, kan den lave svarprosenten komme av flere forskjellige faktorer.

Basert på vår tolkning av Reason (2016) sitt syn på rettferdig kultur, så er det en forutsetning for å få de ansatte til å sende inn rapporter. Dette oppnår den om de ansatte får en lavere terskel for å rapportere. Ut ifra det medarbeideren sa om at de bare sender inn en uformell e-post, kan dette tale for at hotellet har en lav terskel for rapportering. En annen forklaringsfaktor kan ligge i at de ansatte ikke ser hensikten med å rapportere, fordi de ikke kobler det til læring (Reason, 2016). Dette fremstår mindre sannsynlig ut ifra utsagnet til lederen om at: *“alle uhell nestenuhell fanger vi opp også med tanke på å kunne gjøre noe med det”* (Leder, hotell). Det virker derfor som om lederen vertfall, forstår grunnen til hvorfor man skal rapportere, og det er hovedsakelig det undersøkelsen vår har til hensikt å studere. Det ville derimot vært interessant å undersøke dette ved en senere anledning.

Kommunene i undersøkelsen vår tok begge i bruk det samme rapporteringssystemet, for avvik. De trakk også begge frem medarbeiderundersøkelsen som et forum for tilbakemelding fra de ansatte. Informanten fra kommune 1 tok opp viktigheten med å følge opp rapportene, og trakk frem en undersøkelse av Sintef: *“Sintef hadde jo en undersøkelse der de fant ut at de verste organisasjonene å jobbe i det var de organisasjonene som oppfordret deg til å gi beskjed, og så skjer det ikke noe mer”* (Informant, kommune 1).

Begge kommunene behandlet også rapportene anonymt, men med ulik oppfatning av resultat. Informanten i kommune 1 fortalte oss at *“Nå ser vi at det er stadig flere som bruker dette systemet, det er mitt inntrykk at dette blir en integrert del av organisasjonen”* (Informant, kommune 1). Samtidig var svaret fra informanten i kommune 2 at: *“Vi ser dessverre at terskelen for å rapportere til tider er for høy”* (Informant, kommune 2).

Dette kan peke i retning av at det er forskjeller i forståelsen hos de ansatte, sett opp imot om de ser hensikten med å rapportere (Reason, 2016). Dette baserer vi på at de i kommune 1 hadde ett stort fokus på å *“vise at A fører til B”* (Informant, kommune 1). Dette kan videre kobles opp til kulturinnholdet “virkelighetsoppfatninger”. Virkelighetsoppfatninger kan ifølge Bang (2021, s. 57) defineres som “oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer”. Dersom kommune 1 hele tiden forsøker å vise at rapportene som blir sendt inn har en hensikt, og den hensikten er

synlig. Kan det utfra det Bang (2021) skriver bli slik at de ansatte forstår hvorfor man skal sende inn rapporter. Dette er i tråd med det Reason (2016, s. 196) skriver om at en av grunnene til at det er vanskelig å få ansatte til å lage rapporter, er fordi de ikke selv ser verdien i disse rapportene.

Når det kommer til bevisstheten til informantene våre i organisasjonen så fremstår de som enige i hvorfor de ønsker å få rapporter. Informanten i kommune 2 fortalte oss: *“Vi ønsker og håper at det skal oppleves som trygt for ansatte og ta opp ting fordi det vil berike vår avdeling eller våre tjenester”* (Informant, kommune 2). Den samme bevisstheten oppfattet vi at det var i kommune 1, blant annet basert på utsagn som: *“lederne skriver ut rapporter, også tar vi det opp på avdelingsmøter”* (informant, kommune 1), og det å *“vise at A fører til B”* (Informant, kommune 1).

Petroleumsnæringen hadde flere *“forskjellige rapporteringssystemer”* (Informant, petroleumsnæringen), i ett av systemene som var mest aktuelt for vår informant *“i dette systemet varsles alt og terskelen for å varsle er veldig lav. Vi mener at ved å ta tak i ting som kan oppfattes som «ubetydelige» så skaper vi en kultur og forhindrer større hendelser”* (Informant, petroleumsnæringen). Basert på det Reason (2016) skriver så er en av de siste faktorene for å få på plass en rapporterende kultur, hvor enkelt det er å skrive og sende inn rapporter. Ettersom de i petroleumsnæringen hadde flere forskjellige rapporteringssystemer, kan det fremstå som om dette vil være en barriere for å få til en god rapporterende kultur. Ut ifra det informanten sa så hadde de allerede i slutten av april fått i *“301 rapporter”* (Informant, petroleumsnæringen). Dette kan tyde på at de ansatte forstår hvorfor det er viktig å sende inn rapporter (Reason, 2016), og at det er en kobling opp mot virkelighetsoppfatningene i organisasjonen (Bang, 2021).

Når det kommer til hvordan petroleumsnæringen valgte å behandle rapportene, kom det frem at de behandlet dem stort sett åpent. Dette forklarte han med å si at: *“vi er ute etter å løse problemene og få frem tiltak som forhindrer at samme incident skal skje igjen”* (Informant, petroleumsnæringen). Dette kan sees i sammenheng med hensikten til hvorfor man ønsker rapporter (Reason, 2016). Det kommer frem at man ønsker å lære av hendelsene, og det fremstår som om de ansatte også ser verdien av å rapportere, basert på det høye antallet rapporter som var kommet inn.

Basert på det Reason (2016) skriver om at organisasjoner må prøve og feile for å finne ett format som fungerer for deres organisasjon, fremstår det derfor som forståelig at organisasjonene vi undersøkte hadde forskjellige rapporteringssystemer. Når det kommer til informantenes bevissthet til hvorfor man rapporterer, og at de knytter dette opp til læring, så

fremstår det som om informantene vi har intervjuet i denne studien har hatt ett bevisst forhold til dette.

### 5.3.2 Fleksibilitet

Måten vi har undersøkt organisasjonene sin fleksibilitet, eller tilpasningsdyktighet, i denne oppgaven, har vært ved å se det opp mot covid-19 pandemien. Der har vi spurt informantene om hvordan de selv mener at de håndterte det å tilpasse tjenestene sine, til retningslinjer gitt fra myndighetene. Ifølge Reason (2016, s. 213) så mener man med organisasjonens fleksibilitet, i hvilken grad organisasjonens kultur er i stand til å tilpasse seg effektivt til endringer.

Den umiddelbare responsen på covid-19 for hotellet sin del var å stenge helt. Dette varte i 2-3 måneder, før de gradvis åpnet opp igjen (Leder, hotell). Etter disse 2-3 månedene så var det: *“bare noen få sjeler, og der var nesten ingenting drift så vi startet vel egentlig på scratch, og alle som var med måtte gjøre alt. Slik at da var jeg med for å sette opp frokosten om morgenen, jeg satt opp møterom, tok imot varer osv. alle måtte jobbe på alle nivåer, og vi bygget oss egentlig opp igjen fra ingenting”* (Leder, hotell). Medarbeideren sin oppfatning av hvordan organisasjonen har tilpasset seg fremstår å være i tråd med det lederen svarte. Dette baserer vi blant annet på: *“[...] da gikk ledelsen inn i mange av hva jeg skal si at bøndenes arbeidsoppgave, resepsjonssjefen i resepsjonen og sjekket inn folk i tillegg til det administrative, direktøren gikk og støvsuga i lobbyen”* (Medarbeider, hotell).

Basert på det vi har tatt for oss over kan man trekke noen paralleller til Schein (2010, gjengitt i Bang, 2021) sin påvirkningskanal som forteller oss at hvordan ledere reagerer på kritiske hendelser og kriser, vil måten ledere håndterer situasjonen på, være med på å skape nye normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som etterhvert vil kunne nedfelle seg i kulturen.

Begge informantene våre i kommunal sektor pekte på at de hadde måtte gjøre endringer i regelverket for å dekke ett større behov for å hente inn flere ansatte. Dette baserer vi på utsagn som:

*“vi har gått inn på de ordningene som skulle gjøre det litt lettere for en leder [...] å hente inn folk ved sykdom”* (Informant, kommune 1).

*“En av de tingene vi merket var jo selvsagt et økt sykefravær og problemet med det var at det samtidig var vanskeligere å skaffe vikarer”* (Informant, kommune 2).

De pekte også på det at kommune som organisasjon dekker veldig mange felt, noe som har ført til kontinuerlige tilpasninger:

*“ja, det må vel kunne sies å være kontinuerlig tilpasning. For det første så var jo det massiv omstilling for alle, men i og med at kommunen dekker mange felt så har der også vært individuelle tilpasninger i de forskjellige avdelingene” (Informant, kommune 2).*

*“For der har nå vi mange bedrifter i bedrifter, altså vi har helse, vi har skole, vi har her (administrasjonen)” (Informant, kommune 1).*

Dersom man ser på hvordan Reason (2016) beskriver en fleksibel kultur, så omhandler det i hvilken grad organisasjonens kultur er i stand til å tilpasse seg effektivt til endringer. Vi opplever at vi får et lite innblikk i dette når de forteller oss om konkrete endringer, for eksempel det at de har endret regelverket for å kunne gjøre midlertidig ansettelse lettere (Informant, kommune 1).

Måten petroleumsnæringen har tilpasset seg covid-19 pandemien, oppfatter vi som omfattende. Informanten startet med å si at: *“Vi gjorde da en større risikovurdering her sammen med senior management i Norge, og den risikovurderinga ble lagt til grunn for hvilke tiltak vi måtte iverksette (Informant, petroleumsnæringen).* De har også omdefinert bygg som de besitter: *“Vi la også om vår hotellrigg til et karantenehotell, og fikk også godkjent dette av myndighetene som et karantene hotell” (Informant, petroleumsnæringen).* Denne har de så drevet selv: *“Vi kjørte karantene hotell selv, og dimensjonerte det i forhold til hva vi trengte. Vi etablerte egen isolasjons fløy, leide inn en godkjent norsk sykepleier som var der fulltid og fulgt opp våre ansatte, både i form av tester og eventuelle medisinske behov de hadde” (Informant, petroleumsnæringen).*

De har også lagt om rutiner, og lignende: *“Vi var også veldig på med å skape gode retningslinjer med tanke på bruk av munnbind, vaskerutiner osv. velferd var også viktig i alt dette her. Vi har også iverksatt bruk av munnbind der det var mulig, begrenset kapasitet i kantinen slik at grupper som jobber sammen også spiser sammen” (Informant, petroleumsnæringen).*

Resultatet av alle disse tilpasningene har ført til at organisasjonen har kunne hatt drift gjennom hele pandemien (Informant, petroleumsnæringen). Det fremstår som at petroleumsnæringen er i en særstilling blant annet når det kommer til ressurser, og at dette har hatt en relativt stor rolle i hvordan de har klart å tilpasse seg så effektivt til endringene som pandemien førte med seg.

Reason (2016, s. 217) skriver også at man kan redusere spriket mellom variasjonen i teknologiske systemer og variasjonen i handlinger mellom de menneskelige kontrollørene ved å ta i bruk arbeidsgrupper bestående av tverrfaglige mennesker. Grunnen til at dette er en del av den fleksible kulturen er fordi de har forskjellig bakgrunn og kan kollektivt klare å se flere nyanse av en problemstilling (Reason, 2016, s. 217).

Alle organisasjonene vi intervjuet trakk frem fordelene av å involvere flere i beslutningsprosessen. Dette kan vi begrunne i utsagn som:

*“ved å involvere ledergruppa så får jeg de innspillene jeg ikke har tenkt på selv, og er i stand til å fatte gode beslutninger og det er den typen lederstil vi har på bedriften da”* (Leder, hotell).

*“vi må lede i fellesskap, med de ansatte. [...] altså jeg er leder til mine ansatte, men jeg er først og fremst en kollega, som må se hvilke ressurser de har og hva er det jeg har”* (Informant, kommune 1).

*“Vi har i denne prosessen vært bevisst på at vi må ha ledere som er gode på det relasjonelle, gode på å bygge team”* (Informant, kommune 2).

*“Når vi får med oss de ansatte så ser vi at vi blir flinkere og får bedre kvalitet på våre produkter”* (informant, petroleumsnæringen).

Det fremstår på bakgrunn av det vi har tatt for oss i dette delkapittelet som om det var bevissthet rundt viktigheten av å ha en fleksibel kultur. Dette ser vi blant annet ut ifra hvordan hotellet midlertidig har endret arbeidsoppgavene, hvordan kommunene har endret på regelverket, og hvordan petroleumsnæringen har omdefinert bygg, og brukt store ressurser for å tilpasse seg retningslinjene fra myndighetene. Vi ser også at det er ett fokus på å ta i bruk tverrfaglige arbeidsgrupper for å kunne få ett bedre beslutningsgrunnlag.

### 5.3.3 Læring

Viktigheten av å prioritere læring i organisasjonen, for å få til en god sikkerhetskultur, har vi i løpet av oppgaven funnet flere forskere som tar til orde for. Blant dem så mener Reason (2016) at av alle komponentene som utgjør en god sikkerhetskultur, er den lærende kulturen ifølge Reason (2016, s. 218) den av de som er lettest å etablere, men samtidig er det den som er vanskeligst å få til å fungere. Vi har også trukket frem et sitat som forklarer viktigheten av dette:

“Learning disabilities are tragic in children, but they are fatal in organizations. Because of them, few corporations live even half as long as the person - Most die before they reach the age of forty”

- Peter Senge (gjengitt i Reason, 2016, s. 219).

Når vi nå skal ta for oss den innsamlede dataen, kommer vi til å se på om det har vært noen læring i organisasjonene vi undersøkte, opp imot pandemien. Vi finner blant annet flere utsagn som kan tyde på at det har foregått læring:

*“vi har lært veldig mye av det. Vi har også lært at vi kan forenkle ting nå [...] veldig mange av oss å komme tilbake til basic, [...] vi begynner på bunn igjen, og vi så da at en del av det de tingene vi gjør er tungvint, kanskje du kan gjøre ting bra og på en bedre måte så, ja jeg føler vi lært veldig mye” (Leder, hotell).*

*“Så jeg tror at lærdommen er at vi, [...] har skrevet pandemi inn i krisehåndteringsplanen vår” (Informant, kommune 1).*

*“Ja, jeg tror det har gjort mye med mentaliteten vår, for gjett om vi kan omstille oss hvis vi må da. Jeg tror at kommuner generelt har innsett at de klarer å gjennomføre mer på kortere tid. Vi har jo omstilt oss mye mer på denne toårsperioden en vi trodde var mulig. Dette gjelder både kommunen i sin helhet og de forskjellige avdelingene som i tillegg til den kommunale planen også måtte innføre særplaner for sin avdeling” (Informant, kommune 2).*

*“Ja, vi har vel lært at man er ikke er nødt til å reise til et kontor for å være med på et møte. Alle, til og med de som ikke var så vant til å jobbe med data, har blitt vant til å ta møter via Teams” (Informant, petroleumsnæringen).*

Mye av disse sitatene belyser spørsmålet om det har vært læring i organisasjonene vi undersøkte, under pandemien. Det kan på den andre siden settes spørsmålstegn ved, om de hadde hatt like stort fokus på dette, dersom de ikke hadde vært nødt. Dette opplever vi er i tråd med det Lundberg (1985, gjengitt i Bang, 2021, s. 158) skriver om at ytre press og stress fører til at organisasjoner blir mer mottakelige for endring.

Informanten i kommune 1 trakk også frem viktigheten av å ha en lærende kultur i organisasjonen sin, ved å ta ett kritisk blikk på den. *“Jeg kan lage hundre prosedyrer, men det hjelper ikke dersom ikke noen gidder å se på det. Hvis det ikke er kultur for å følge prosedyrer, kultur for å lete etter prosedyrer og kultur for å få kunnskap om prosedyrer” (Informant, kommune 1).* Informanten fortalte oss også at i vedkommende sin kommune så



var det mange prosedyrer som er ment å avlaste HR, men de hadde sett seg nødt til å ansette flere, fordi disse prosedyrene ble i liten grad tatt i bruk.

*“Vi skal egentlig ha en mindre tilsatt, fordi prosedyrene skal være gode. Men hva hjelper det dersom det ikke er kultur for å bruke systemet vårt. Da ringer folk til oss uansett, noe som fører til at vi mangler en person. Dette er et følge av at vi ikke har kultur for at lederne selv skal lese seg opp på ting” (Informant, kommune 1).*

Dette kan tyde på at det til vanlig ikke er så stor kultur for læring i kommune 1, og det fremstår å være i tråd med problemstillingen som Reason (2016) tok for seg når han skrev om at en lærende kultur er enkel å etablere, men vanskelig å få til å fungere.

På bakgrunn av det vi har tatt for oss i dette delkapittelet, kan funnene tyde på at det har vært en bevissthet rundt det å lære under pandemien. Det blir ett spørsmål for fremtiden å finne ut om organisasjonene fortsetter å lære etter at pandemien er bak oss.

## 5.4 Bevissthet rundt sikkerhetskultur

I dette delkapittelet kommer vi til å prøve å trekke frem hovedfunnene våre, som knytter seg til det første forskningsspørsmålet, som er: “Hvordan er bevisstheten til ledere når det kommer til sikkerhetskultur?”. For å ta for oss dette baserer vi oss på det arbeidet som er gjort i kapitlene ovenfor.

Basert på det vi tok for oss i delkapittelet som omhandlet hvordan informantene sine organisasjoner tok i bruk Schein (2010, gjengitt i Bang, 2021) sine påvirkningskanaler i anvendelsen av kulturinnholdet. Vi tok for oss hvordan organisasjonene vi undersøkte jobber opp mot sosialisering, der kom det frem at alle organisasjonene baserte opplæringen på at noen med “betraktelig mer erfaring” (Medarbeider, hotell) fikk i ansvar å lære opp den nyansatte. Det fremsto også som at lederen i hotellet hadde en bevissthet knyttet til hvordan normer utvikler seg når ansatte sosialiseres inn i kulturen (Bang, 2021), ved at han fortalte “at nyansatte får «automatisk» opplæring i vår kultur av de andre som jobber rundt dem” (Leder, hotell). Kommunesektoren var bevisste på at de kunne bli bedre (Informant, kommune 1) når det kom til sosialisering, og dette kan også peke på en bevissthet, selv om det ikke nødvendigvis er optimalisert. Informanten vår i petroleumsnæringen trakk også frem det å koble nyansatte med ansatte med mye erfaring (Informant, petroleumsnæringen).

Bruken av belønningssystemer varierte også mellom organisasjonene vi undersøkte. Hotellet fremsto som at de hadde valgt å endre belønningssystemene sine for å fremme samarbeid,

fremfor intern konkurranse (Leder, hotell). Kommune 1 hadde belønningssystemer for å fremme videreutdanning (Informant, kommune 1). Kommune 2 så ut til å ha fokus på å anerkjenne de ansatte, ettersom de ikke tok i bruk premiering (Informant, kommune 2). Petroleumsnæringen hadde ett større belønningssystem, der de premierte rapporter og handlinger for å trygge arbeidsplassen (Informant, petroleumsnæringen). Dette er alle tiltak som er i tråd med Schein (2010, gjengitt i Bang, 2021, s. 88) sin påvirkningskanal for fordeling av belønning og status. Hensikten med denne påvirkningskanalen er at medlemmene lærer hva organisasjonen verdsetter, og hva den misliker gjennom dens formelle og uformelle belønningssystemer.

Når det kommer til hvordan organisasjonene vi har undersøkt har arbeidet for å få på plass en god sikkerhetskultur, slik Reason (2016) ser det, fremstår det som at alle organisasjonene i studien har et rapporteringssystem som brukes i ulik grad, og de har flere forum for tilbakemeldinger. Det fremstår også som at de forstår at hensikten med å ha en rapporterende kultur er for å skulle kunne gjøre noe med det som blir rapportert (Reason, 2016). Dette begrunner vi i utsagn som: *“alle uhell nestenuhell fanger vi opp også med tanke på å kunne gjøre noe med det”* (Leder, hotell). *“vise at A fører til B”* (Informant, kommune 1). *“[...] fordi det vil berike vår avdeling eller våre tjenester”* (Informant, kommune 2). *“Vi mener at ved å ta tak i ting som kan oppfattes som «ubetydelige» så skaper vi en kultur og forhindrer større hendelser”* (Informant, petroleumsnæringen). Det fremstår derfor som at det eksisterer en bevissthet hos informantene våre når det kommer til rapporteringsdelen av sikkerhetskultur.

Vi har også sett på fleksibiliteten til organisasjonene vi har undersøkt, som ifølge Reason (2016) omhandler i hvilken grad organisasjonens kultur er i stand til å tilpasse seg effektivt til endringer. Dette ser vi blant annet ut ifra hvordan hotellet midlertidig har endre arbeidsoppgavene (Leder, hotell), hvordan kommunene har endret på regelverket (Informant, kommune 1 og 2), og hvordan petroleumsnæringen har omdefinert bygg, og brukt store ressurser for å tilpasse seg retningslinjene fra myndighetene (Informant, petroleumsnæringen). Vi ser også at det er ett fokus på å ta i bruk tverrfaglige arbeidsgrupper for å kunne få ett bedre beslutningsgrunnlag. Det fremstår på bakgrunn av det vi har tatt for oss som om det var bevissthet rundt viktigheten av å ha en fleksibel kultur.

På bakgrunn av det vi har tatt for oss i delkapittelet om læring, kan funnene tyde på at det har vært en bevissthet rundt det å lære under pandemien, men det blir ett spørsmål for fremtiden å finne ut om organisasjonene fortsetter å lære etter at pandemien er bak oss.

## 5.5 Oppfatning av mulighet til å påvirke sikkerhetskulturen

Alle informantene våre som var i ledende eller mer administrative posisjoner oppfattet at det var mulig å påvirke sikkerhetskulturen i organisasjonen. Medarbeideren på hotell sin umiddelbare respons var “Ja oppe hos oss er vi tjent med å ha det sånn som vi har det” (Medarbeider, hotell). Når vi stilte spørsmål om vedkommende så for seg at kultur kunne bli brukt som et ledelsesverktøy, trakk informanten frem:

“Ja altså vist at det du har ledere som drikke kaffe hele dagen, så er jo det gjerne det du får da, men har du leder som er på gulvet og bevisst går inn for å jobbe sammen eller for å strukturere på en annen måte for å gjøre det mer effektivt og enklere for folk som gjør det selvfølgelig at det kan vær med å endre vil jeg tro da” (Medarbeider, hotell).

Det umiddelbare svaret fra medarbeideren kan tyde på motstand mot endring, men ettersom oppgavens forskningsspørsmål omhandlet ledere sin oppfatning av mulighet til å påvirke sikkerhetskulturen kommer dette litt utenom, men det ville vært interessant å sammenligne ledere sin oppfatning opp mot medarbeiderne i en annen oppgave.

Når det kommer til hvordan informantene så for seg at man kunne påvirke, trakk de aller fleste frem at endringen måtte starte eller bli initiert fra toppen. Denne oppfatningen er begrunnet i utsagn som:

*“Hvis du vil endre organisasjonskultur så må du leve det ut selv og da må de øvrige lederne også gå frem og leve den ut. Hvis ikke så er det vanskelig, men ja det er mulig” (Leder, hotell).*

*“Ja. Men du må begynne, og det tar tid, fordi at folk må tro på deg, ikke bare en gang, men to ganger og tre ganger. Så når folk sier at A så utløser vi B, også må vi gjøre det en gang til, når han sier C, så må vi utløse D” (Informant, kommune 1).*

*“Det er selvsagt vanskelig, eller kanskje umulig, å endre en kultur hvis du ikke har ledelsen i ryggen, og det bør kanskje være ledelsen som fronter kulturendringen” (Informant, petroleumsnæringen).*

*“Her må man som organisasjonene eller leder, alt ettersom hvordan man angriper det, tenke på hvordan man skal få til en bevegelse” (Informant, kommune 2).*

Det vil i denne sammenhengen være nærliggende å tenke at Schein (2010, gjengitt i Bang, 2021, s. 57) er inne på noe når han skriver at ledere generelt, betraktes som de viktigste kulturskaperne i organisasjoner. Schein (2010) mener at en av forklaringene for dette er at det trolig er disse som har mest makt til å prege organisasjonen med sine virkelighetsdefinisjoner.

Tar vi for eksempel utsagnet til medarbeideren på hotellet, så kan man relativt lett koble dette opp mot den påvirkningskanalen som omhandler “bevisst rollemodellering, veiledning og trening” (Schein, 2010). Denne påvirkningskanalen mener at alt ledere gjør, og måten de gjør det på kommuniserer antagelser og verdier til resten av organisasjonen. Dette fremstår også som om dette er oppfatningen til lederen vi intervjuet på hotellet.

Basert på responsen vi fikk fra informantene ble det også trukket frem at det var viktig at de ansatte forstår nytten av å skulle endre seg. “*Man klarer ikke å endre en organisasjonskultur uten at de ansatte har et endret perspektiv eller endret syn*” (informanten, kommune 2). Her kan man finne koblinger til det Lundberg (1985, gjengitt i Bang, 2021, s. 148) skriver om at ytre press og stress fører til at organisasjoner blir mer mottakelige for endring, og i dette ligger litt av forklaringen til hvorfor vi har koblet noen av spørsmålene til pandemien.

En annen kobling vi fant omhandlet medbestemmelse: “*det folk er med på å bygge selv, det passer man på [...]. Er man med på å bygge en kultur selv så får man lyst til å forsvare den.*” (Informant, kommune 1).

Basert på Schein (2010) sin oppfatning av hvem som har mest mulighet til å påvirke sikkerhetskulturen, trekker han også frem makt som en faktor for påvirkning. Vi finner også antydninger til dette i noen av sitatene til informantene. Blant annet i sitatet: “[...] *man må også være villig til å sette makt bak et krav/ønske om kulturendring spesielt der sikkerhet er inne i bildet*” (Leder, hotell).

Vi kan på bakgrunn av dette kapittelet svare på forskningsspørsmålet: “Er det en oppfatning blant ledere at man kan påvirke sikkerhetskultur, og isåfall hvordan?”. Det fremsto som at det er en oppfatning blant informantene våre at man kan påvirke sikkerhetskulturen. Det fremsto som at måten de oppfattet at man burde gå frem for å få til en slik endring, var gjennom en bevisst rollemodellering, en viss grad av medbestemmelse, og noe makt. Det fremsto også som at det eksisterte en oppfatning om at dette var arbeid som det tar tid å skulle få til.

## 5.6 Oppsummering

Når vi nå skal til å ta fatt på oppsummeringen av denne oppgaven, ønsker vi først å gjenta hvordan vi har bygget opp til denne gjennom drøftingskapittelet.

For å belyse forskningsspørsmålet: “Hvordan er bevisstheten til ledere når det kommer til sikkerhetskultur?”, har vi tatt i bruk organisasjonskultur for å belyse den delen av sikkerhetskultur som omhandler kulturinnhold. Dette valget ble tatt ettersom definisjonene av organisasjonskultur og sikkerhetskultur er svært like, sett bort ifra at fokuset i sikkerhetskultur ligger nettopp i sikkerheten. Sikkerhetskulturen har vi gått nærmere inn på ved å se det opp i mot Reason (2016) sin tolkning av det som en informert kultur. Kapitlene forståelse av organisasjonskultur, anvendelse av kulturinnholdet, arbeidet med sikkerhetskultur, og bevissthet rundt sikkerhetskultur, er alle ment å skulle belyse dette forskningsspørsmålet.

Det andre forskningsspørsmålet som var: “Er det en oppfatning blant ledere at man kan påvirke sikkerhetskultur, og isåfall hvordan?”, er forsøkt belyst gjennom en mer direkte tilnærming i spørsmålene vi stilte informantene våre. Dette forskningsspørsmålet tok vi for oss i drøftingskapittelet “Oppfatning av mulighet til å påvirke sikkerhetskulturen”.

Hensikten med studien var å undersøke om det eksisterte en bevissthet som gikk på tvers av flere organisasjoner. Vi valgte i den sammenhengen å ta i bruk en “komparativ case” tilnærming for å undersøke dette. Vi hadde som mål å se om det fantes noe “overførbarhet” mellom organisasjonene, som kunne belyse oppgavens større problemstilling:

*“Hvordan er bevisstheten rundt sikkerhetskultur i organisasjoner, og er det en oppfatning at ledere kan påvirke denne?”*

Vi kommer videre til å ta for oss ett og ett av forskningsspørsmålene, og svare på hvordan funnene våre belyser disse.

### 5.6.1 Hvordan er bevisstheten til ledere når det kommer til sikkerhetskultur?

På bakgrunn av det vi tok for oss i drøftingskapittelet fremstår det som om bevisstheten til de informantene vi undersøkte er relativt god, sett opp imot måten vi har tolket svarene vi fikk. Det fremstår som at informantene var bevisst på hvordan de burde sosialisere nyansatte inn i organisasjonskulturen (Bang, 2021). Det fremstår også som at informantene hadde god forståelse for hvorfor man ønsket en rapporterende kultur, og det fremsto som at det var bevissthet med tanke på at funnene i disse rapportene måtte bli omgjort til handling. Dette svaret har vi basert på det Reason (2016) og Jacobsen & Thorsvik (2015) mener er

hensikten bak en rapporterende kultur, nemlig det å kunne sette inn proaktive tiltak for å hindre hendelser fra å gjenta seg.

Vi oppfattet det som at alle informantene hadde en god forståelse for hvordan belønningssystemet kunne være med på å påvirke organisasjonskulturen. Det varierte imidlertid i hvilken grad dette systemet ble tatt i bruk. Dette kan man selvsagt knytte opp til regelverk og ressursene til organisasjonen, men vi anser det ikke å være så aktuelt i denne sammenhengen ettersom det er bevisstheten til informantene vi ønsket å undersøke.

Når det kommer til bevisstheten til fleksibel kultur, så peker funnene våre at det er en god bevissthet. Dette baserer vi på at de hadde alle ett fokus på å ta i bruk tverrfaglige arbeidsgrupper for å kunne få ett bedre beslutningsgrunnlag, og alle hadde funnet sine måter å tilpasse seg til pandemien.

Punktet som omhandler om informantene våre hadde en lærende kultur, stiller vi oss litt usikre til. Vi ser at dette har vært noe de har vært bevisste på under og etter pandemi håndteringen, men det fremstår vanskelig å skulle si noe om dette er noe de er bevisst på til vanlig. Dette begrunner vi både i svarene vi har fått fra informantene, og det Reason (2016) skriver om at dette er lett å etablere, men vanskelig å få til. Vi tenker også at ytre press og stress kan sies å ha vært til hjelp for organisasjonene vi har undersøkt, ettersom det fører til at organisasjoner blir mer mottakelige for endring (Lundberg, 1985, gjengitt i Bang, 2021, s. 148).

Alt i alt fremstår det som at det på tvers av "mest ulike case", er en god del likheter hos informantene våre når det kommer til hvordan bevisstheten til sikkerhetskultur er.

### **5.6.2 Er det en oppfatning blant ledere at man kan påvirke sikkerhetskultur, og isåfall hvordan?**

Når det kommer til om informantene våre hadde en oppfatning om at man kan påvirke sikkerhetskultur, kan funnene våre sies å være relativt klare. Alle informantene våre som var i ledende eller administrative posisjoner oppfattet at det var mulig å påvirke sikkerhetskulturen.

Når det kommer til hvordan informantene så for seg at man kunne påvirke, trakk de aller fleste frem at endringen måtte starte eller bli initiert fra toppen. Det fremsto som at måten de oppfattet at man burde gå frem for å få til en slik endring, var gjennom en bevisst rollemodellering, en viss grad av medbestemmelse, og noe makt. Det fremsto også som at det eksisterte en oppfatning om at dette var arbeid som det tar tid å skulle få til.

## 6 Konklusjon

Målet med oppgaven har vært å belyse den overordnede problemstillingen:

*“Hvordan er bevisstheten rundt sikkerhetskultur i organisasjoner, og er det en oppfatning at ledere kan påvirke denne?”*

Måten oppgaven vår har vært med på å belyse denne problemstillingen er ved å ha tatt for seg ett mindre utvalg, av flere organisasjoner som vi anså å være veldig forskjellige. For å undersøke om det var noen generaliserbarhet, tok vi i bruk eksplorerende komparativ case studie som forskningsdesign.

For å undersøke informantene sine påstander lagde vi ett analytisk rammeverk som vi brukte når vi skulle analysere organisasjonene i undersøkelsen. Vi hadde ett fokus på å lage rammeverket veldig grundig, slik at det kunne belyse et stort utvalg av indikatorer som ble brukt for å belyse informantene sin bevissthet opp imot sikkerhetskultur. Rammeverket fungerte godt til vårt formål, noe som kan indikere at det trolig kan brukes for å analysere andre organisasjoner også.

Til tross for at der var store forskjeller hos informantene, har vi belyst at det er flere oppfatninger og antagelser som har likhetstrekk. Basert på det Andersen (2018, s. 104) mener, at dersom man i “mest ulike case”, kan finne like faktorer, kan det styrke antakelsen om at man har å gjøre med generelle faktorer. Basert på datagrunnlaget kan vi ikke si noe konkret opp imot generaliserbarheten til funnene våre, men vi kan si at det er indikasjoner på at det er generaliserbarhet. Ettersom vi har ett relativt lite utvalg, så kan vi ikke besvare den store problemstillingen slik den står, men vi har gjennom oppgaven bidratt til å belyse den.

Vi ser for oss at man i en videre forskning kunne undersøkt hvordan den nasjonale kulturen påvirker sikkerhetskulturen, eventuelt at man kunne tatt utgangspunkt i ett utvalg internasjonale organisasjoner for å se om det er noe generaliserbarhet i sikkerhetskultur mellom disse. Det ville også vært interessant å undersøkt flere av medarbeiderne sine holdninger til endring av kulturen. Dette for å belyse hvordan de stilte seg til endring. Dette blir imidlertid utenfor oppgavens rammer ettersom vi her ønsker å belyse fenomenet fra ledere sitt perspektiv, deres bevissthet og antakelser.

## 7 Kildeliste

- Andersen, S. S. (2018), *Casestudier*. (2.utg.), Oslo: Fagbokforlaget.
- Bang, H. (2021), (5. utg.), *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gangdal, J. & Angeltveit, G. (2018). *Krise: Forebygging Beredskap Håndtering Kommunikasjon* (2 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hafting, T. (red.), (2017), *Krisehåndtering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2015), *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016), *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5.utg.), Oslo: Abstrakt forlag.
- Kongsvik, T., Albrechtsen, E., Antonsen, S., Herrera, I. A., Hovden, J. & Schiefloe, P. M. (2018), *Sikkerhet i arbeidslivet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (red.), (2014), *Perspektiver på Ledelse*. (3. utg). Oslo: Gyldendal akademisk
- Perrow, C. (1999). *Normal Accidents theory, living with high-risk technologies*. New Jersey: Princeton University Press
- Reason, J. (2016). *Managing the risk of organizational accidents*. New York: Routledge
- Ripley, A. (2008). *The Unthinkable, Who survives when disaster strikes - and why*: Crown.
- Sjøvold, E. (2016), *Makt og maktbruk i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse (4. Utg)*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Havarikommisjon, S. (2021). *Delrapport 2 om kollisjonen mellom fregatten KNM Helge Ingstad og tankbåten Sola TS utenfor Stureterminalen i Hjeltefjorden, Hordaland, 8. November 2018*. (2021/05). Hentet fra: <https://havarikommisjonen.no/Sjofart/Avgitte-rapporter/2021-05>
- Johansen, M. (2015). *Organisasjonskultur som ledelsesverktøy*. [Masteroppgave, UiT Norges arktiske universitet]. Munin.uit.no. <https://munin.uit.no/handle/10037/9102>



NOU 2016: 19. (2016). *Samhandling for sikkerhet: Beskyttelse av grunnleggende samfunnsfunksjoner i en omskiftelig tid*. Forsvarsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2016-19/id2515424/>

Sløveren, K. A. (2014). Krisehåndtering i forsvaret Lærer vi av erfaring? *Forsvarets stabsskole*, 106. Hentet fra: [https://fhs.brage.unit.no/fhs-](https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/226900/MS_05_14.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[xmlui/bitstream/handle/11250/226900/MS\\_05\\_14.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/226900/MS_05_14.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Åsli, M. (2021). Fakta at det ofte går til helvete i Forsvaret. Hentet fra:

<https://forsvaretsforum.no/luftforsvaret-meninger-sjoforsvaret/fakta-er-at-det-ofte-gar-til-helvete-i-forsvaret/195066>

# 8 Vedlegg

## 8.1 Intervjuguide

### Problemstilling

*“Hvordan er bevisstheten rundt sikkerhetskultur i organisasjonen, og er det en oppfatning at ledere kan påvirke denne?”*

### Spørsmål

Kan du fortelle litt kort om deg selv?

1. Hvordan vil du definere begrepet «organisasjonskultur»?
  - a. Hvordan arbeider dere for at nyansatte skal bli en del av organisasjonen?
2. Hvilke verdier er det dere setter størst pris på her?
  - a. Hvorfor er disse verdiene viktige for dere?
  - b. Opplever du at medarbeiderne dine etterlever disse verdiene?
3. Hva tror du en nyansatt ville opplevd som annerledes fra andre arbeidsplasser, de første dagene?
4. Hvor ofte mottar bedriften skriftlige tilbakemeldinger fra de ansatte?
  - a. Er det kultur for at de ansatte rapporterer nestenulykker og hendelser som organisasjonen bør/må ta tak i?
5. Blir rapporter dere får behandlet anonymt, eller åpent?
  - a. Hvorfor har dere valgt å gjøre det på den måten?
6. Hvordan mener du organisasjonen har tilpasset arbeidet, under covid-19 pandemien?
7. Hvilke lærdommer har dere tatt med dere etter covid-19?
8. Hvordan anerkjenner eller belønner dere de ansatte?
  - a. I hvilke sammenhenger anerkjenner eller belønner dere de ansatte?

9. Hvilken type lederstil vil du si preger organisasjonen?
  - a. Har dere fokus på at de ansatte skal få være med å bestemme, og i så fall hvordan gjør dere det i praksis?
  
10. Etter din mening, kan man endre en organisasjonskultur?
  - a. Dersom du mener at man kan endre organisasjonskultur, kan du se for deg kultur som et potensielt ledelsesverktøy?