



29.06.2024

Sikkerhetskultur

-Hvordan kan ledelsen egentlig bidra?

Prosjektoppgave:
HMS Verneingeniørskolen,
Kiwa Kompetanse



Nancy Nielsen

Denne rapporten er ikke konfidensiell

Sammendrag

I denne prosjektoppgaven er det blitt brukt litteraturstudium som metode for å undersøke følgende problemstilling:

«På hvilke måter kan ledelsen i virksomheten bidra til å utvikle en god sikkerhetskultur?»

Mitt teoretiske utgangspunkt har vært særlig rettet mot kulturer i en virksomhet, med hovedfokus på organisasjons- og sikkerhetskultur. I tillegg er også teori rundt lederskap og HMS-ledelse blitt inkludert.

Resultatene indikerer at ledelsen har mulighet til å bidra til en god sikkerhetskultur på flere områder og i ulike faser i virksomheten. Dette være seg allerede fra nyansettelse, den kontinuerlig påvirkningen i daglig drift, lederutvikling og måten organisasjonen er bygd opp på.

Konklusjonen i oppgaven er at ledelsen kan bidra på flere ulike måter, ved blant annet å være tydelige på ansvars- og myndighetsområder, strategisk kommunikasjon og andre organisatoriske tiltak. Det er også lagt opp forslag til konkrete tiltak som ledelsen kan iverksette for å bidra til utvikling av sikkerhetskulturen.

Forord

Denne prosjektoppgaven er min avsluttende modul i HMS-verneingeniørutdanningen ved Kiwa Kompetanse. Den handler om hvilke muligheter ledelsen har for å kunne bidra i utviklingen av en god sikkerhetskultur i virksomheten.

Det har vært en lærerik, men også krevende reise. Studiet har blitt kombinert med en fulltidsjobb, noe jeg har merket godt til underveis.

Jeg ønsker å rette en stor takk til flere:

Min samboer for motivasjon, støtte og tålmodighet under hele studieforløpet. Min tidligere leder, Eirik K. Karlsen, for støtte og aksept i mitt ønske om å kunne videreutvikle meg i en annen faglig retning. Faglig veileder, Trude M. Schei, for engasjement og sparring underveis i prosjektet. RfD og ledelsen for satsningen, og for å ha prioritert denne utdannelsen og kompetansen innad i bedriften. Min nåværende leder, Mette G. Johansen, for oppmuntring, forståelse og tålmodighet. Studieveileder, Lisbeth Aamodt, for all veiledning og gode råd.

Tusen takk.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Problemstilling	1
1.3	Mål	2
1.4	Avgrensning	2
1.5	Oppgavens struktur	2
2	Teori/faglig forankring	3
2.1	Organisasjonskultur.....	3
2.2	Subkulturer	4
2.3	Sikkerhetskultur	5
2.3.1	Sikkerhetskulturens modenhetsstige	6
2.3.2	Kjennetegn ved en god sikkerhetskultur	7
2.4	Lederskap	8
2.4.1	HMS-ledelse.....	9
3	Metode.....	12
3.1	Valg av metode.....	12
3.2	Informasjonsinnhenting og søkehistorikk	12
3.3	Metodekritikk og feilkilder	14
4	Resultater og diskusjon	14
4.1	Nyansettelser	14
4.2	Den kontinuerlige påvirkningen i bedriften	15
4.3	Ledelsesutvikling med HMS i fokus	18
4.4	Organisasjonsstruktur.....	19
5	Konklusjon	20
5.1	Konklusjon	20
5.2	Måloppnåelse	20
5.3	Videre arbeid med forslag til tiltak	20
	Litteraturliste	1

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Renovasjonsselskapet for Drammensregionen IKS (RfD) er et interkommunalt selskap som eies av kommunene: Drammen, Lier, Modum, Sigdal og Øvre Eiker. Selskapet har fått ansvaret for innsamling og gjenvinning av husholdningsavfallet i disse fem eierkommunene. Det finnes i dag to innsamlingsordninger: henting av avfall hjemme hos abonnentene og gjenvinningsstasjoner. På gjenvinningsstasjonene tas det også imot farlig avfall og mindre mengder næringsavfall.

Tidligere har RfD vært en ren «bestiller organisasjon», hvor alle tjenester ble bestilt opp, men utført av leverandører. Nå drifter vi 6 gjenvinningsstasjoner og 1 omlastingsstasjon i egenregi. Selskapet har gått fra å være +- 25 kontoransatte, til å bli godt over 100 medarbeidere totalt, hvor flesteparten arbeider operativt ute i drift. Avfallsinnhenting hjemme hos abonnenter blir fortsatt utført av leverandører per dags dato.

I oktober 2026 skal selskapet starte med avfallsinnhenting hjemme hos abonnenter i egenregi. Per tid finnes det 76 000 husstander, 170 000 innbyggere og 8000 fritidsboliger i vår region. Denne nye oppgaven vi har tatt på oss, vil innebære en ytterligere økning i antall medarbeidere ute i drift og administrasjonen. Det regnes med at vi da blir nærmere 200 ansatte i selskapet, fordelt på ulike seksjoner og avdelinger.

Bedriften er under stor omstilling. Både når det gjelder å tilpasse seg eksisterende drift, men også med tanke på hva som vil komme. Å drifte i egenregi vil gi mange driftsfordeler, men innebærer også at virksomheten selv tar på seg ansvaret for alt galt som kan skje.

Som arbeidsgiver har man ansvaret for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, og min oppgave som fagansvarlig innen kvalitetssikring og HMS, vil blant annet være å bistå og veilede lederne innenfor området.

Når det gjelder dagens sikkerhetskultur i virksomheten, vil jeg beskrive denne som at vi befinner oss et sted mellom reaktiv og aktiv. Dette med tanke på sikkerhetskulturens modenhetsstige, som blir beskrevet i senere teoridelen. Det er ønskelig at vi utvikler oss mot det proaktive nivået, og til slutt jobbe mot å bli utviklende.

På bakgrunn av det ovennevnte, fant jeg det interessant å se nærmere på hvilke tiltak ledelsen kan gjøre for å bidra i utviklingen av en god sikkerhetskultur i hele organisasjonen. Dette tror jeg vil kunne gi god nytteverdi for virksomheten på både kort og lang sikt.

1.2 Problemstilling

På hvilke måter kan ledelsen i virksomheten bidra til å utvikle en god sikkerhetskultur?

1.3 Mål

Målet vil være å finne gode metoder for hvordan ledelsen i virksomheten kan arbeide målrettet med utviklingen av en god sikkerhetskultur, og også hvordan vi kan sikre et kontinuerlig arbeid for å vedlikeholde eller forbedre den ytterligere.

1.4 Avgrensning

Sikkerhetskultur er et komplekst tema, og fra et lederspesspektiv, vil det nok finnes mange ulike innfallsvinkler til å kunne påvirke denne kulturen i ønsket retning. Som følge av dette, har jeg da måttet avgrense arbeidet.

Grunnet oppgavens omfang har jeg valgt å fokusere på kultur, lederskap og HMS-ledelse, med hovedtemaet, systematisk HMS-arbeid. Grunnet krav rundt oppgavens størrelse, vil oppgaven ikke omhandle ytterligere faktorer som kan påvirke sikkerhetskulturen. Dette vil eksempelvis være psykososialt arbeidsmiljø, risiko- og målstyring.

1.5 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er delt inn i fem kapitler; 1. Innledning, 2. Teori/faglig forankring, 3. Metode, 4. Resultater/diskusjon og 5. Konklusjon.

1. Innledning

Aller først beskrives det i dette kapitlet om bakgrunnen for valg av problemstilling, hva problemstillingen for oppgaven er, hvilke mål som er satt, samt hvilke avgrensninger som er blitt gjort i denne oppgaven. Det fortelles også om hvordan oppgaven er bygd opp.

2. Teori/faglig forankring

I det andre kapitlet blir det presentert relevante teorier som jeg mener belyser problemstillingen min. Herunder er det særlig lagt vekt på teori rundt organisasjonskultur, sikkerhetskultur og lederskap.

3. Metode

Det tredje kapitlet handler om metode. Her gis det en innføring i hvilken metode som er blitt brukt for å undersøke problemstillingen, og hvordan den er blitt brukt i praksis. I tillegg har jeg skrevet om utfordringer knyttet til valgt metode, og også beskrevet eventuelle feilkilder ved denne.

4. Resultater/diskusjon

I kapittel fire ser jeg på resultatet av litteraturstudien. Her blir det teoretiske rammeverket fra kapittel to benyttet og diskutert for å komme frem til en konklusjon.

5. Konklusjon

Den endelige konklusjonen blir fremlagt, og jeg beskriver i hvilken grad jeg mener å ha oppnådd målet med denne oppgaven. I tillegg legges også det videre arbeidet frem med forslag til tiltak.

2 Teori/faglig forankring

2.1 Organisasjonskultur

Siden begynnelsen av 1980-årene har begrepene organisasjonskultur og bedriftskultur vært en naturlig del av vokabularet hos folk flest. Årsaken er at det i denne perioden og fram til midten av 1990-årene ble forsket veldig mye på området. Interessen ble særlig trigget hos mange etter utgivelsen av de to populærvitenskapelige bøkene med navn «In search of excellence: Lessons from America's best-run companies» og «Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life». Disse bøkene etablerte organisasjonskultur som selve svaret på hvorfor noen organisasjoner lyktes, mens andre mislyktes. Deres enkle budskap var at suksessformelen ligger i å skape en riktig bedriftskultur, definert som «The way we do things around here».

(Einarsen et al., 2017, s. 404-405).

Det har vært flere organisasjonsforskere som har prøvd å definere begrepet organisasjonskultur gjennom tidene, og til tross for mye uenighet, har de fleste blitt enige i meningsinnholdet i denne definisjonen (Einarsen et al., 2017, s. 406):

«De sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben» (Einarsen et al., 2017, s. 406).

Verdier uttrykker hva som oppleves som viktig og verdifullt, og som etterstrebes i organisasjonen. Normer sier noe om hvordan man bør oppføre seg, akseptable og uakseptable handlinger og holdninger, samt hva en bør gjøre og ikke gjøre for å handle i tråd med verdiene. Virkelighetsoppfatninger definerer hva som skal regnes som sant og usant, hvordan ting henger sammen, og hvordan medarbeiderne skal tolke det som skjer rundt dem. Alt dette kommer til uttrykk i hvordan organisasjonens medlemmer faktisk oppfører seg, hvilke holdninger de har, hvordan de ser på seg selv og sine omgivelser når de er på jobben.

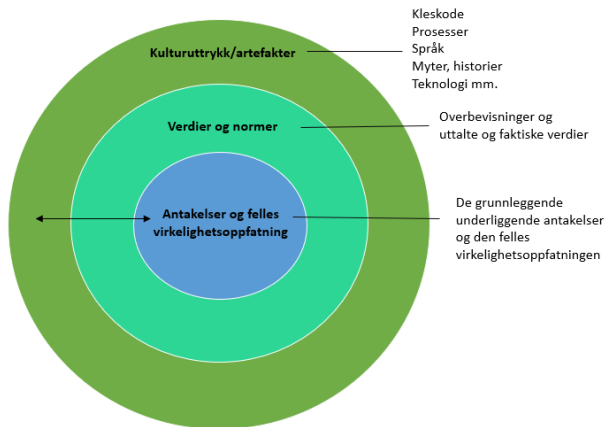
(Einarsen et al., 2017, s. 406-407)

Organisasjonskulturen vil ikke være direkte synlig for det blotte øyet, men kan bevitnes gjennom symbolske prosesser, objekter, strukturer og handlinger i organisasjonen. Disse elementene blir kalt for kulturuttrykk eller artefakter.

(Einarsen et al., 2017, s. 412).

Edgar Schein (1987), en tidligere forsker og forfatter innen organisasjonspsykologi, utarbeidet en modell som gir en god beskrivelse av hvordan organisasjonskulturen kommer til syne hos en virksomhet. Det ytterste nivået er artefakter/uttrykk som er det mest synlige og bevisste nivået. Etter dette kommer verdier og normer, og til slutt kommer det innerste nivået, grunnleggende antakelser og felles virkelighetsoppfatning. Disse vil det være verre å identifisere, og vil også gjerne være et ubevisst nivå hos virksomheten. Her må man granske mer for at det skal komme til syne.

(NTNU, u.å.).



Figur 1. Edgar Scheins (1987) kulturnivåer (NTNU, u.å.).

Selv om en organisasjonskultur ikke kan endres av ledere alene, kan den bli påvirket av dem. Schein (1987) omtalte seks sentrale faktorer for å få dette til:

- Riter og seremonier for å skape tilhørighet og samhold.
- Fortelle historier for å tydeliggjøre verdiene i organisasjonen og eksemplifisere hvordan man kan etterleve organisasjonens verdier.
- Skape et eget «språk» i organisasjonen og kommunisere på en måte som kjennetegner organisasjonens kultur.
- Utforme en visjon og mål for organisasjonen, og formidle dette gjennom egen adferd.
- Sosialisere nye ansatte, slik at også de forstår hvordan ting blir gjort i organisasjonen.

(NTNU, u.å.).

2.2 Subkulturer

Subkulturer er noe som forekommer naturlig i organisasjoner. De kan nok enklest bli beskrevet som egne undergrupper i organisasjonen, som utvikler en kultur med kulturelle særtrekk, og som skiller seg ut fra den felles organisasjonskulturen (NTNU, u.å.).

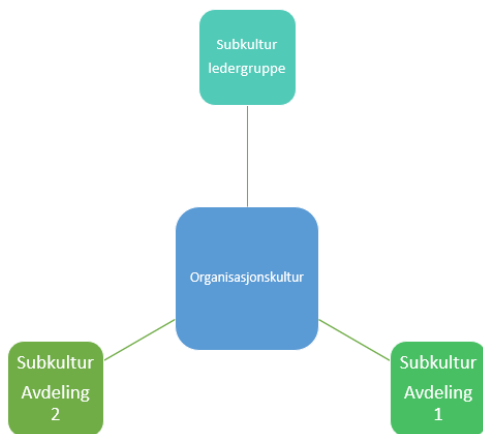
Edgar Schein (1987) hevdet at kultur i en gruppe utvikles når følgende betingelser er oppnådd:

- Gruppen har brukt mye tid sammen og delt betydningsfulle problemer.
- Gruppen har løst problemer sammen, og sett effekten av løsningen.
- Gruppen har tatt inn nye medlemmer.

(NTNU, u.å.).

Subkulturer kan med andre ord dannes flere steder i en og samme organisasjon. Eksempelvis i organisasjonens forskjellige avdelinger, i ulike fagmiljøer, blant topplederne og blant team. (Einarsen et. al., 2017, s. 408)

Man kan illustrere det på følgende måte:



Figur 2: Eksempel på subkulturer i en organisasjon.

Subkulturer kan blant annet oppstå på grunn av følgende særtrekk:

1. Særtrekk ved organisasjonens omgivelser: Ulike omgivelser eller forhold til omgivelsene kan føre til at grupper og avdelinger mottar ulike signaler om hvilke verdier, atferd og normer som er legitime.
2. Teknologiske særtrekk: Forskjellig forhold til teknologi og hvordan oppgaver skal løses i ulike avdelinger og grupper.
3. Strukturelle særtrekk: Organisasjonskulturen kan være preget av organisasjonens struktur.
4. Personlige særtrekk: Personlige forskjeller som for eksempel kompetanse, alder og kjønn.
5. Ledelsesmessige særtrekk: Ledere er forskjellige, og utvikling av subkultur kan dannes ut ifra måte lederen fremstår på og behandler sine medarbeidere.

(NTNU, u.å.).

Det er viktig for ledelsen å vite at disse subkulturene finnes i organisasjonen. Subkulturer behøver ikke nødvendigvis å være negativt, da det kan bidra til å skape mangfold i organisasjonen, og kan tilby ulike innfallsvinkler til organisasjonens problemer. De kan derimot gi en negativ innvirkning på organisasjonen, dersom subkulturene jobber mot organisasjonens felles mål og det med å få skapt én felles organisasjonskultur.

(NTNU, u.å.).

2.3 Sikkerhetskultur

Begrepet sikkerhetskultur ble først introdusert etter Tsjernobylulykken i år 1986 (Antonsen et al., 2022, s. 240). Ulykken er kjent som historiens verste kjernekraftulykke, hvor hovedårsakene kunne knyttes opp mot fravær av sikkerhetskultur, mangel på opplæring og utstyr, samt manglende kompetanse hos ledelsen (Emblemsvåg, 2023).

Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) beskriver at sikkerhetskulturen henger sammen med organisasjonskulturen, og at disse må sees i sammenheng med hverandre (NHO, u.å.). Videre beskrives sikkerhetskultur som «den delen av organisasjonskulturen som retter seg mot sikkerheten, og som vil være organisasjonens evne til å styre sikkerheten» (NHO, u.å.).

Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM) beskriver sikkerhetskulturen som «et sett med verdier som deles av medarbeiderne i en virksomhet, og som vil være med på å påvirke deres tanker og forventninger til sikkerhet» (NSM, u.å.).

Det finnes ingen fullstendig anerkjent definisjon for hva en sikkerhetskultur faktisk er, men et fellestrekk er at det refereres til kultur som noe som skapes og deles innad i grupper (Guldenmund, 2000).

(Skotnes et al., 2017, s. 12).

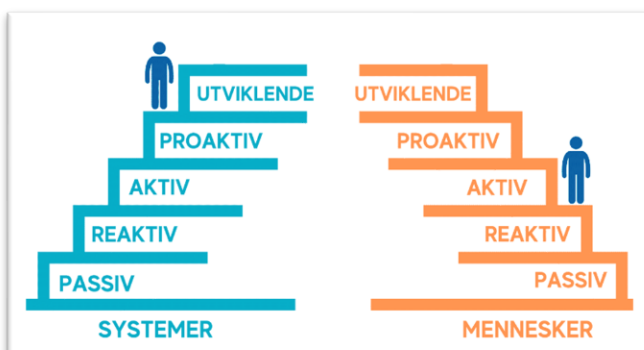
Mens sikkerhet handler om evnen til å unngå skade og tap som følge av uønskede hendelser, kan man se på sikkerhetskultur som organisasjonens ferdigheter til å styre denne sikkerheten (Skotnes et al., s. 12).

2.3.1 Sikkerhetskulturens modenhetsstige

IRIS Samfunnsforskning (IRIS) har i sin rapport «Sikkerhetskultur i kraftnæringen – hvordan kan den endres?», beskrevet fem trinn for organisasjoners modenhet innen det sikkerhetsmessige aspektet:

1. **Passiv:** Bryr seg ikke om HMS-arbeid, men bryr seg derimot om å unngå å bli tatt.
2. **Reaktiv:** Her blir sikkerheten tatt alvorlig, men først etter at noe har gått galt. Ledelsen er frustrerte fordi de ansatte ikke gjør som de får beskjed om.
3. **Aktiv:** Stort fokus på systemer, tall og rapportering. Mye kontroll og inspeksjoner. Samles inn store mengder data, men de brukes ikke godt nok til å styre fremover. HMS-stabene er relativt store.
4. **Proaktiv:** Det utføres en forenkling av systemer og rapportering. Analyser på innsamlede data blir gjennomført på en bedre måte, og dette brukes for å forebygge hendelser. Linjen begynner å overta HMS-oppgaver og HMS-staber reduseres.
5. **Utviklende:** Her er det svært høye standarder og HMS er en naturlig del av hverdagen. Det snakkes derfor mindre om HMS, og heller mer om «måten vi jobber på». Feil ses på som forbedringsmuligheter. Ansatte er ikke redde for å si ifra, og ledelsen er derfor mer informert om hva som faktisk foregår.

(Skotnes et al, 2017, s. 38)



Figur 3. Modenhetsstigen trinn som skiller på systemer og mennesker (Kiwa Kompetanse, V090, september 2022)

Som man ser i figur 3, skilles det på system og mennesker. Med systemer menes det hvordan sikkerhet blir styrt gjennom skriftlige strategier og prosedyrer, tekniske systemer, benchmarking og sertifiseringer. Med mennesker menes det hvordan ledelsen prioriterer sikkerhet, kommunikasjon og kultur. Det figur 3 også gir en illustrasjon av, er at selv om systemet er på et utviklende nivå, trenger ikke dette nødvendigvis å bety at man kan sette mennesker opp på samme nivå.

(Skotnes et al, 2017, s. 38).

En sikkerhetskultur er noe som må jobbes med kontinuerlig, og en organisasjon vil dermed kunne bevege seg opp og ned på de ulike nivåene med tiden, alt ettersom hvor mye innsats det legges ned i å prioritere sikkerhet i organisasjonen - både når det gjelder systemer og det menneskelige plan.

(Skotnes et al, 2017, s. 38)

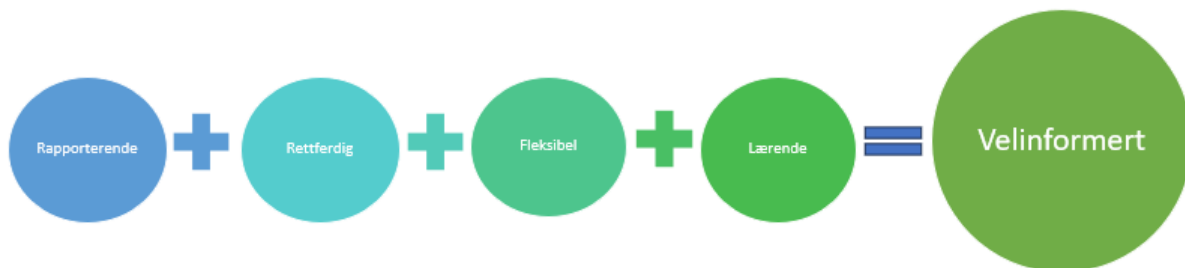
2.3.2 Kjennetegn ved en god sikkerhetskultur

I Petroleumstilsynets temahefte om HMS og kultur, benytter de seg av James Reason sin teori om sikkerhetskultur. Han hevder at en god sikkerhetskultur kan kjennetegnes ved at den er velinformert. En velinformert kultur er preget av læringsvilje, at man tør å stille spørsmål ved egen praksis og egne samhandlingsmønstre, at det er rom for dialog og kritisk refleksjon rundt egen praksis. Kollegaer har respekt for hverandres kompetanse, og kunnskap om HMS holdes ikke skjult, men deles og videreutvikles i organisasjonen.

(Petroleumstilsynet, 2003, s. 6).

For å bli en velinformert kultur, er det flere elementer som må til. Disse elementene beskrives som egne kulturer: rapporterende, rettfærdig, fleksibel og lærende.

(Petroleumstilsynet, 2003, s. 6).



Figur 4. Viktige elementer for god sikkerhetskultur.

I den rapporterende kulturen vil noe av det viktigste være å få kartlagt kritiske hendelser og nestenulykker. Det er derfor også viktig å skape trygghet og tillit hos medarbeiderne for å motvirke rapporteringsvegning. Slik vegning kan blant annet komme av frykt for sanksjoner og at man er skeptisk til nytteverdien av rapporteringen. Rapporteringen må oppleves som meningsfull.

(Petroleumstilsynet, 2003, s. 8).

Det er ikke anbefalt å operere med sanksjoner i et rapporteringssystem. Hensikten med rapporteringen skal være å lære av erfaring, slik at virksomheten har mulighet til å iverksette sikkerhetstiltak for å avverge eller redusere fremtidige ulykker og uønskede hendelser.

(Petroleumstilsynet, 2003, s. 8).

En rettferdig kultur beskrives som en kultur hvor man blir ansvarliggjort for sine handlinger, enten det er i form av belønning eller sanksjoner. Det må derimot oppleves som rettferdig og konstruktiv. Reaksjonene må stå i forhold til intensjonen bak og konsekvensen av handlingen. Alle mennesker gjør feil, men dersom disse kan føre til kritiske hendelser og nestenulykker i fremtiden, vil det være viktig at feilene blir korrigert. (Petroleumstilsynet, 2003, s. 13).

Den fleksible kulturen innebærer blant annet at organisasjonen ser verdien av ulike tankesett og erfaringer hos medarbeiderne sine. Dette være seg gjennom muntlig erfaringsutveksling, kreativitet og fantasi fra medarbeiderne når egenskapene blir brukt til å gjøre arbeidet tryggere. En fleksibel kultur vil effektivt tilpasse seg endrede krav fra omgivelsene, og klarer å tilpasse seg ulike typer situasjoner, uten at det går utover sikkerhet og robustheten. (Petroleumstilsynet, 2003, s. 14-15).

En lærende kultur handler om å kunne oppdage og reagere rasjonelt på faresignaler, også når de er flertydige eller diffuse. Erfaringer og kunnskap må settes i system, slik at hele organisasjonen på tvers av avdelinger får mulighet til å tilegne seg ny kunnskap og kan endre sin praksis på bakgrunn av denne kunnskapen. (Petroleumstilsynet, 2003, s. 16-17).

2.4 Lederskap

Mennesker har stilt spørsmål om ledelse i tusenvis av år. Hvem har rett til å bestemme, prioritere, belønne og straffe andre, har vært grunnleggende spørsmål. Ordet «leder» er en fornyelse av det engelske ordet «leader», som igjen er blitt avledet fra «lodestar», som betyr «ledestjerne». Dette med at lederen kan bli forestilt som en stjerne, illustrerer et viktig poeng. Nemlig at vi gjennomgående kan ha store forventninger til våre ledere, og vi tror sterkt på at de skal lede oss i riktig retning. Erfaringer viser dog at det å inneha en lederstilling, ikke nødvendigvis betyr at vedkommende gjør en god jobb som leder. (Einarsen et al., 2017, s. 335-336).

Ledelse handler om samhandling og gjensidighet mellom mennesker (Einarsen et al., 2017, s. 336). Det mest sentrale i ledelse vil være å samle menneskene i organisasjonen om innsats og målsetninger, altså å styre dem i riktig retning (Sagberg, 2023). Det vil også handle om å fronte organisasjonen utad, motivere og veilede medarbeiderne og ta initiativ i møte med omgivelsene som stadig vil endre seg i takt med tiden (Sagberg, 2023).

Hovedfaktorer som er bestemmende for god og dårlig ledelse beskrives å være følgende:

1. Lederens handlinger.
2. Lederens personlighet og erfaringer (leders adferd og lederstil).
3. Adferden og egenskapene til medarbeiderne.
4. Maktforskjeller og kulturen i organisasjonen det jobbes i.

(Einarsen et al., 2017, s. 336-337).

I Petroleumstilsynets temahefte om HMS og kultur, har de gitt en beskrivelse av hva som kjennetegner ledere som blir verdsatt og ikke. Verdsatte ledere kjennetegnes ved at de er: åpne, redelige, faglig dyktige, ærlige, tillitsfulle, besluttsomme og tilstedeværende. Ledere

som ikke verdsettes, kjennetegnes ved at de er: lukkede, uforutsigbare, kontrollerende, urettferdige, kritiserende, stressende og fraværende. (Petroleumstilsynet, 2003, s. 30).

Gjennom tidene er det kommet mange definisjoner på hva ledelse er. Selv om definisjonene varierer i stor grad, er det også klare fellestrekk mellom mange av dem. GLOBE-prosjektet på 1990-tallet, hvor ledelse og kultur i 62 land og samfunn ble studert, kom fram til en overordnet definisjon av ledelse: (Einarsen et al., 2017, s. 337-338).

«Ledelse består av et individs evne og ferdigheter til å påvirke, motivere og gjøre andre i stand til å bidra til effektivitet og suksess i de organisasjonene som de er medlemmer i.» (Einarsen et al., 2017, s. 338).

2.4.1 HMS-ledelse

HMS-ledelse er en av oppgavene til topplederne i norske virksomheter, hvor lederoppgaven skal utføres på lik linje som blant annet økonomi, produksjon og kvalitet. Målet må være at HMS-arbeidet er en naturlig del av alt lederskap og medarbeidernes daglige arbeid. Det er ikke ment til å være en tilleggsoppgave, men et grunnleggende element i arbeidet for å nå overordnede mål. (Helbostad, 2014, s. 70).

En virksomhet hvor HMS får liten plass på styrets dagsorden, vil nesten alltid være en virksomhet med dårlige HMS-prestasjoner. Ledelsen og styret må derfor agere som spydspisser i arbeidet for HMS og kulturendringer. (Helbostad, 2014, s. 70).

Arbeidsmiljøloven gjelder for alle virksomheter som sysselsetter arbeidstakere, med enkelte unntak (Arbeidsmiljøloven, 2006, §1-2). Formålet med loven, er blant annet å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon for virksomhetens ansatte, og at arbeidstakere er fullt ut sikret mot fysiske og psykiske skadevirkninger (Arbeidsmiljøloven, 2006, §1-1). Den krever også at arbeidstakere som skal lede eller kontrollere andre, skal ha nødvendig kompetanse til å føre kontroll med at arbeidet blir utført på en helse- og sikkerhetsmessig forsvarlig måte (Arbeidsmiljøloven, 2006, §3-2).

For at virksomheter enklere skulle kunne arbeide systematisk med HMS-forbedring, kom det en ny forskrift i år 1997, som hadde en mer pedagogisk tilnærming. Denne forskriften heter internkontrollforskriften, også kalt HMS-forskriften. (Helbostad, 2014, s. 18-19).

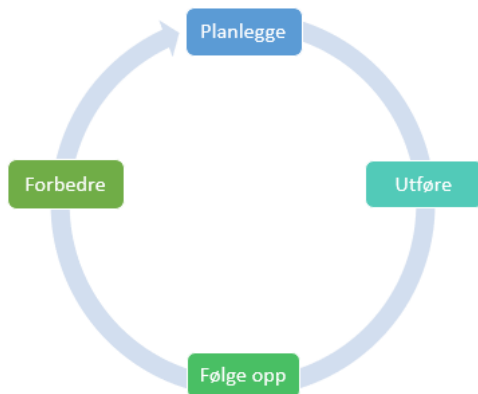
Formålet med internkontrollforskriften, er å fremme et forbedringsarbeid i virksomheten, innen blant annet sikkerhet og forebygging av uhell og ulykker (Internkontrollforskriften, 1997, §1). Den inneholder krav til virksomheter om blant annet informasjon og opplæring til arbeidstakere, fastsetting av HMS-mål og kartlegging av farer og problemer, hvor man skal vurdere risiko og utarbeide tiltaksplan for å redusere risikoforholdene. (Internkontrollforskriften, 1997, §5).

For å kunne ivareta alle kravelementene innen HMS, vil det være en fordel å ha et ledelsessystem, da man enklere kan;

- Planlegge virksomhetens aktiviteter.
- Utføre i henhold til det som er blitt planlagt.
- Følge opp aktivitetenes resultater i henhold til mål og planer.
- Forbedre aktiviteter.

(Helbostad, 2014, s.70).

Punktene over, viser til en metodikk for å kunne jobbe systematisk med kontinuerlig HMS-forbedring, kalt PUFF-hjulet.

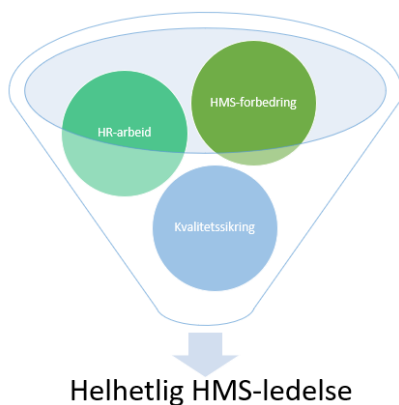


Figur 5. PUFF-hjulet.

HMS-ledelse i norske virksomheter handler i stor grad om tre forhold:

1. Å sikre produksjonen slik at den ikke skaper HMS-trusler.
 - a. Gjøres ved å iverksette en kvalitetssikring (internkontroll) som i økende grad klarer å forebygge HMS-truslene, og som passer på at avvik korrigeres om de først oppstår.
2. Forvaltningen av selve humankapitalen.
 - a. Gjøres gjennom ulike former for arbeidsledelse som støtter samarbeid og faglig vekst, altså HR-arbeid.
3. Finne frem til effektive og systematiske former for HMS-forbedring, slik at virksomheten når de minstekrav som settes til HMS-robuste organisasjoner.

(Karlsen, 2010, s. 53)



Figur 6. Forhold som totalt sett vil utgjøre en helhetlig HMS-ledelse.

Arbeidsgiver vil ha hovedansvaret for alle tre områdene, og kravet er ekstra stort innen HMS-forbedring, da den har eksplisitte og universelle målangivelser i et offentlig regelverk. Jo bedre samstemte disse tre område er, jo mer støttende vil den samlede virkningen være for virksomhetens målsettinger. Dette vil også avhenge av aktiv medvirkning fra medarbeiderne i forbedringsarbeidet. (Karlsen, 2010, s. 53-54).

For å bedre virksomhetens HMS-prestasjoner og HMS-system, er det viktig med klart definerte ansvars- og myndighetsområder for de ulike roller innen HMS-arbeidet. (Helbostad, 2014, s. 79).

Daglig leder har det overordnede ansvaret for HMS i virksomheten. Linjeledelsen bør ha det daglige operative HMS-ansvaret. For at virksomheten skal kunne få til HMS-forbedringer, må ansvaret ligge hos disse, da det er der myndigheten ligger og beslutningene kan tas.

- Daglig leder
 - Fastsetting av HMS-mål, handlingsplaner, budsjetter for HMS-arbeidet, godkjenne planer for HMS-revisjoner og enhetenes planer for å nå de satte overordnede mål.
- Linjeleder
 - Ansvar for daglig drift og fastsetter delmål innen HMS i henhold til virksomhetens overordnede mål. Gjennomføre HMS-runder, daglig oppfølging av HMS og innkomne avviksmeldinger. Sikre HMS-kompetanse hos sine ansatte, samt forståelse for arbeidet og bidra til positive holdninger og adferd. Tilrettelegge for en trygg og sikker arbeidsplass gjennom forebyggende aktiviteter, og ved behov, sørge for personlig verneutstyr.

(Helbostad, 2014, s. 79).

Det vil i tillegg være enkelte funksjoner med ansvar for konkrete HMS-oppgaver. For at disse funksjonene skal kunne få utført sine oppgaver, er det viktig med tildeling av myndighet og tilstrekkelige ressurser, både i form av mennesker og penger.

Eksempler på slike funksjoner vil være; HMS-koordinator/rådgiver, HR, industriverngruppe, verneombud, hovedverneombud, AMU og bedriftshelsetjenesten.

(Helbostad, 2014, s. 79).

En av mange katastrofale hendelser gjennom tidene er Deepwater Horizon-ulykken som skjedde i år 2010. Ulykken førte til tap av 11 menneskeliv og et oljeutslipp på nærmere fem millioner fat med olje (SINTEF, 2016). SINTEF kunne i sin rapport konkludere med at ulykken skjedde på grunn av en kjede av hendelser, beslutninger, feilvurderinger og unnlatelser, som viser til systemsvikt (SINTEF, 2011).

Rapporten kunne peke på viktige bakenforliggende årsaker som blant annet mangelfull informasjon, lite effektivt lederskap, manglende fremskaffing av prosedyrer til rett tid, svikt i evnen til å analysere og forstå risiko, manglende opplæring og oppfølging av ansatte (SINTEF, 2011).

Flere ledere har opp igjennom ikke tatt sitt fulle ansvar når det gjelder helse, miljø og sikkerhet. Noe av grunnen til at det har vært slik, kan være fordi ledere ikke har vært klar over hva ansvaret faktisk innebærer (Helbostad, 2014, s. 15).

3 Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for valg av metode, beskrive hvordan og hvor dataene er blitt innhentet fra, samt hvordan disse er blitt håndtert videre. Jeg vil også reflektere rundt metoden som er blitt valgt, og stille meg litt kritisk til denne. Eventuelle feilkilder vil også bli belyst.

3.1 Valg av metode

En metode vil være redskapet vårt i møte med noe vi vil undersøke (Dalland, 2020, s. 54). Ethvert middel som tjener dette formålet, vil høre med i arsenalet av metoder (Dalland, 2020, s. 53).

I denne oppgaven ble det benyttet litteraturstudie som metode. Bakgrunnen for valget, var at jeg ønsket en mer objektiv tilnærming, hvor det ikke ble inkludert spørreundersøkelser og lignende som kan knyttes direkte opp mot sikkerhetsklimaet og sikkerhetskulturen i undertegnedes organisasjon. Ved litteraturstudie sikrer man en høy grad av validitet og pålitelighet ved å benytte seg av veletablerte kilder. På bakgrunn av dette, vil oppgaven gi et mer overordnet og generelt overblikk.

Dette kan senere bli brukt som et hjelpemiddel i veien videre for å arbeide strategisk med sikkerhetskultur. I tillegg vil den kunne være nyttig for andre virksomheter, i og med at oppgaven ikke spesifikt er rettet mot undertegnedes egen virksomhet.

For min egen del fant jeg det særdeles nyttig å kunne vurdere teori opp mot egen arbeidsrelatert erfaring innen HMS.

3.2 Informasjonsinnhenting og søkehistorikk

For å innhente informasjon fra internett brukte jeg søkemotoren google. Jeg tok også i bruk tidligere pensumlitteratur fra HMS Verneingeniørskolen. Helt konkret ble det da benyttet pensumlitteratur fra modulene V110 HMS ledelse og psykososialt arbeidsmiljø, V090 Systematisk HMS arbeid og bærekraftig utvikling og V170 Sikkerhet og beredskap. I tillegg er det blitt benyttet annen relevant litteratur som baserer seg på flere tiår med forskning.

Ved søk på internett, benyttet jeg meg blant annet av SINTEF, lovdata og Havindustritilsynet (tidligere kalt Petroleumstilsynet) sine nettsider. Dette er tilsynsmyndigheter, database for norske lover og forskrifter, samt forskningsinstitutter, hvor nettsidene regelmessig blir oppdatert.

Tidvis ble også nettsidene til Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO), Nasjonal Sikkerhetsmyndighet (NSM), Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) og store norske leksikon benyttet. Dette er kilder jeg anser som troverdig.

Som nevnt tidligere i oppgaven var problemstillingen min:

«På hvilke måter kan ledelsen i virksomheten bidra til å utvikle en god sikkerhetskultur?»

Fokus ble derfor å innhente relevant data innenfor særlig disse temaene:

1. **Kulturer i en organisasjon:** hva det er, forskjeller, nivåer innenfor sikkerhetskultur og hva som kjennetegner en god sikkerhetskultur.
2. **Lederskap og HMS-ledelse:** hva det handler om, kjennetegn på god og dårlig ledelse, systematisk arbeid innenfor HMS-ledelse og ansvarsfordeling.

Ved valg av litteratur og artikler ved internettsøk, måtte funnene matche kriteriene jeg på forhånd hadde satt meg. Wikipedia dukket opp som informasjonskilde ved flere anledninger, men denne informasjonen stilte jeg meg svært kritisk til, og valgte dermed å ekskludere disse, da de ikke virket troverdig nok til å bli benyttet i teorien.

Søkeord for å finne relevant litteratur:

Søkeord	Resultater
Modenhetsnivå sikkerhetskultur	447
organisasjonskultur	137 000
påvirke organisasjonskulturen	65 300
ledelsens påvirkning sikkerhetskultur	3000
petroleumstilsynet hms og kultur	6300
hms kultur	934 000
sikkerhetskultur	48 000
safety culture	2 160 000
kultur	717 000 000
kultur definisjon	1 490 000
kultur og subkultur	8 380 000
subkultur	3 500 000
sintef	5 750 000
Kjennetegn god sikkerhetskultur	12300
idebanken helsefremmende arbeidsplasser	4850
Ledelse påvirke sikkerhetskultur	9350
Sikkerhetskultur på arbeidsplassen	10 600
definisjoner av sikkerhetskultur	15 300
lærende kultur	101 000
praktiske grep forbedre sikkerhetskultur	2920
rettferdighetskultur	487
lederstiler effekt på sikkerhet ansatte	20 500
hms ledelse	434 000
ledelse påvirkningskraft forskning	23 700
Ledelse stami	23 000
Ledelsesstil sikkerhet	11 600
sikkerhetsledelse	28 300
Sikkerhetsledelse og kulturforståelse	2800
Hms ledelse sikkerhetskultur	7190
arbeidssikkerhet	40 600
Sikkerhet hms	666 000
sikkerhet	29 200 000

Sikkerhet definisjon	339 000
Begrep sikkerhet	575 000
sikkerhetsdagene	4200
lederskap	746 000

3.3 Metodekritikk og feilkilder

I en litteraturstudie kan det være utfordringer med å finne nok troverdig teori som er rettet mot akkurat det en ønsker å forske på. I tillegg er litteraturstudier basert på sekundærkilder, som gjør at en må stole på informasjonen som gis. Om en ikke stiller seg kritisk nok til teorien som blir funnet, kan en ende opp med å bruke teori som ikke er faglig forankret.

Det finnes veldig mye tilgjengelig teori, og en svakhet kan også være at en ikke velger den beste og mest nyanserte teorien for den valgte problemstillingen. En kan tenke at en del av teorien som er tilgjengelig, ikke vil fremkomme som helt nøytral, da den trolig også vil være farget av forfatteren som har skrevet boken eller artikkelen.

Det er også mulig at jeg kunne fått litt andre resultater ved å benytte meg av andre databaser. Jeg prøvde å benytte så konkrete søkeord som mulig, men det kan fint være at jeg burde brukt noen andre ord under søk som ville gitt meg flere relevante resultater.

4 Resultater og diskusjon

I dette kapitlet vil funn fra teoridelen bli presentert og diskutert opp mot egne erfaringer og litteratur. Funnene tyder på at ledelsen vil kunne bidra til utvikling av en god sikkerhetskultur på forskjellige områder og i forskjellige faser. For å fremstille funnene fra teoridelen på en oversiktlig og ryddig måte, har jeg valgt å strukturere disse områdene/fasene opp som underkapitler. I underkapitlene vil funn som kan knyttes opp mot de enkelte, bli presentert og diskutert basert på teori og erfaring.

Problemstillingen er:

«På hvilke måter kan ledelsen bidra til å utvikle en god sikkerhetskultur?»

4.1 Nyansettelser

Ved nyansettelser har virksomheten mulighet til å forme den ansatte i den retningen en ønsker. Dette kan allerede starte ved utforming av stillingsannonse hvor virksomheten fremmer sine visjoner, verdier og mål, og setter kriterier for hva de ser etter, også innenfor helse-, miljø og sikkerhet. Under intervju kan virksomheten finne ut av hvilken ansatt som passer inn, basert på de forskjellige kriteriene en på forhånd hadde satt seg. Når bedriften har ansatt den rette kandidaten, starter et viktig arbeid med opplæring og integrering av den nyansatte. På dette tidspunktet har også virksomheten mulighet til å gi riktig innflytelse og kunnskap til den nye medarbeideren. En faktor Schein (1987) trakk fram for at ledelsen kan ha innflytelse på organisasjonskulturen, var å sosialisere nye ansatte, slik at de også forstår hvordan ting blir gjort i organisasjonen (NTNU, u.å.).

Internkontrollforskriftens §5, punkt 2, stiller krav til forbedringsarbeid innen blant annet sikkerhet, forebygging av uønskede hendelser, uhell og ulykker (Internkontrollforskriften,

1997, §5). Karlsen (2010, s. 53) beskriver også at HMS-ledelse i norske virksomheter, blant annet handler om å finne frem til effektive og systematiske former for HMS-forbedring, slik at virksomheten når de minstekrav som settes til HMS-robuste organisasjoner.

Det kan tenkes at et introduksjonsprogram for de nyansatte vil kunne gi en god innføring i bedriftens visjoner og mål, skape trygghet for den nyansatte i form av kunnskapsoverføring og sosialisering, samt forstå organisasjonens struktur og hvem som har myndighet innen de forskjellige områder. Her burde blant annet også verneombud bli introdusert. Mine tanker i forhold til et introduksjonsprogram, er at det her kan være flere fallgruver hvis en ikke er nøye ved oppsett og gjennomføring av et slikt program. Her kan metodikken i PUFF-hjulet benyttes i forhold til oppbyggingen.

Planlegging: Her vil det være viktig med en forberedende del. I denne fasen fokuseres det på at det formelle og det praktiske er på plass. Dette kan eksempelvis være skriftlig avtale, at informasjon om organisasjonen sendes ut til den nyansatte i forkant, avtale om tid og oppmøtested, at tilganger og nøkler klargjøres og at arbeidsklær bestilles opp.

Utføre: Fra og med den ansattes første arbeidsdag, begynner selve introduksjonsprogrammet. Hovedfokus her vil være informasjonsdeling som rutinegjennomgang, avviksregistrering og ledelsessystemet, introduksjon av arbeidsplassen og organisasjonen i sin helhet, sosialisering, forventningsavklaring, både i forhold til den nyansattes stilling og som medarbeider. I denne fasen vil det også være viktig å avdekke kursbehov for å kompensere for manglende kompetanse.

Følge opp og forbedre: I denne fasen vil det være viktig med oppfølgingsamtaler over tid, hvor det gjennomføres en evaluering av forløpet så langt. Dette kan være hva som har fungert og hva som eventuelt må gjøres annerledes. Den nyansatte kan komme med sine synspunkter med tanke på trivsel, arbeidsoppgaver, måten arbeidet er blitt fulgt opp på og mer. Fokus på veien videre og eventuelle behov for kurs og opplæring, slik at den nyansatte kan gjøre jobben som kreves.

Et annet viktig grep som ledelsen kan implementere i bedriften, er en fadderordning. Fadderer kan stå for opplæringen innen flere av områdene i introduksjonsprogrammet. Å velge riktig ansatt som fadder vil være en viktig suksessfaktor. Fadderer bør ved siden av å gi god opplæring, også være en bidragsyter for den gode organisasjons- og sikkerhetskulturen bedriften ønsker seg.

4.2 Den kontinuerlige påvirkningen i bedriften

Dette vil nok være det området hvor ledelsen har størst påvirkningskraft til å utforme en god sikkerhetskultur.

Som det ble presentert i teorien, kunne SINTEF sitt arbeid med å gjennomgå og systematisere informasjonen fra granskningen vedrørende Deepwater Horizon-ulykken, trekke frem bakenforliggende årsaker som mangelfull informasjon, lite effektivt lederskap, manglende fremskaffing av prosedyrer til rett tid, svikt i evnen til å analysere og forstå risiko, manglende opplæring og oppfølging av ansatte.

(SINTEF, 2011).

Ifølge SINTEF viser de bakenforliggende årsakene seg å være mer eller mindre gjengangere (SINTEF, 2011). De ovennevnte bakenforliggende årsakene kan også trekkes fram som svikt i virksomhetens internkontroll, hvor det blant annet stilles krav til HMS-opplæring og informasjon om endringer, samt iverksetting av rutiner i henhold til HMS-lovgivningen (Internkontrollforskriften, §5).

Utøvelse av internkontroll er på sett og vis bedriftens måte å vise at de gjør det de skal i henhold til HMS-lovgivningen. Det bør da sørges for at internkontrollen er tilpasset virksomhetens størrelse og aktiviteter. Denne delen kan fort bli oppfattet som en tilleggsoppgave, dersom ledelsen ikke forstår viktigheten av den. I større virksomheter vil det ofte finnes en funksjon med konkrete HMS-oppgaver, og som har fått ansvaret for overholdelse av virksomhetens internkontroll. Selve formålet med interkontrollforskriften er å fremme et forbedringsarbeid i virksomheten, innen blant annet sikkerhet og forebygging av uhell og ulykker (Internkontrollforskriften, 1997, §1). Den handler med andre ord blant annet om sikkerheten til menneskene som er ansatt i bedriften, og at disse har trygge arbeidsforhold. Ettersom HMS-ansvaret til syvende og sist ligger hos ledelsen, bør det være av interesse å holde seg oppdatert på området. Tiltak her kan være at ledelsen som et minimum har en årlig gjennomgang av ledelsessystemet, hvor det også vurderes om HMS-mål er blitt oppnådd og om det må iverksettes ytterligere tiltak som et ledd i forbedringsarbeidet. Overholdelse av HMS-årshjul burde også jevnlig bli gjennomgått, samt status i virksomheten basert på innmeldte hendelser.

Et annet viktig aspekt hvor ledelsen kan bidra, og som ikke bør undervurderes, er å formidle HMS på en måte som gjør at de ansatte føler at deres sikkerhet er prioritert. Ledelsen bør ikke undervurdere sin påvirkningskraft i forhold til hva de kommuniserer ut og hva de fronter. En fallgrube kan derimot være om handlingene ikke står i stil med det som blir kommunisert.

Manglende informasjon kan være skadelig for en god sikkerhetskultur. I verste fall kan det føre til ulykker, men det kan også føre til en følelse av ekskludering, ved at en ikke får tilgang til blant annet oppdateringer, endringer og nyheter. Dette kan igjen resultere i en forsterkning av negative subkulturer innad i virksomheten, med holdninger som at det er «oss mot dem». Et mulig tiltak for å forhindre dette, er at alle med lederstillinger er bevisste på å kommunisere ut om endringer. Et annet tiltak kan være at all viktig informasjon blir kommunisert på personalmøter og at det legges ut på en felles portal eller lignende, hvor alle ansatte har tilgang. Her kan det også da deles erfaringer i organisasjonen, hvor medarbeidere har mulighet til å gi sine innspill, som et ledd i å gjøre arbeidet tryggere. Dette er i Petroleumstilsynets temahefte om HMS og kultur, beskrevet som viktige aspekter for å skape en lærende kultur (Petroleumstilsynet, 2003, s. 16-17).

I teorikapittelet ble Scheins (1987) seks sentrale faktorer for hvordan ledelsen kan påvirke organisasjonskulturen i virksomheten nevnt (NTNU, u.å.). Flere av disse sentrale faktorene kan være initiativ til tiltak som ledelsen kan bruke for å utvikle organisasjonskulturen i ønsket retning. Fellesnevneren for tiltakene vil være å gi medarbeiderne en følelse av samhold og at ledelsen er opptatt av et godt arbeidsmiljø, og ikke bare resultater. Noen av tiltakene kan eksempelvis være felles arrangementer med teambuilding, igangsettelse av bedriftslag og uformelle samlinger. Slike tiltak vil være med på å skape en felles arena

utenfor de dagligdagse arbeidsoppgavene, der arbeidstakerne og lederne møtes på tvers av avdelingene, og på denne måten blir bedre kjent og knytter sterkere bånd. Under felles arrangementer og uformelle samlinger, har ledelsen også mulighet til å fortelle fine historier fra året som har vært og også holde en liten presentasjon rundt visjoner, mål og verdier.

En annen kritisk faktor for sikkerhetskulturen i bedriften, kan være gamle og utdaterte eller utilgjengelige rutiner, prosedyrer eller retningslinjer. Her bør det være tydelig ansvarsfordeling i forhold til hvem som skal stå for oppdateringen av disse, og hvor de skal gjøres tilgjengelig. Det vil også være viktig at alle ansatte har tilgang til plattformen hvor dokumentene ligger, og at de jevnlig får en gjennomgang av disse.

I større virksomheter (som den jeg jobber i) vil det gjerne være flere avdelinger som de ulike mellomlederne har ansvar for, men hvor det operative HMS-ansvaret er blitt fordelt ut til linjelederne, som igjen har ansvaret for sine enkelte avdelinger. Helbostad (2014, s. 79) beskriver at disse bør ha det daglige operative HMS-ansvaret. Dette kan jeg også se at er hensiktsmessig, da daglig leder og mellomledere ikke vil kunne få den samme type oversikt som linjelederne får. Linjeledere er til stede og kan se alle utfordringer og behov som forefinnes på sitt område. I tillegg har de den daglige kontakten med medarbeiderne, og vil da derfor ha lettere for å skape den tryggheten og tilliten som trengs. Dette kan være med på å motvirke rapporteringsvegring (Petroleumstilsynet, 2003, s. 8).

Det vil derimot også være viktig at linjelederne har fått opplæringen som trengs for å kunne ivareta HMS-ansvaret for sin enhet, og at de vet hva HMS-ansvaret innebærer. Helbostad trekker frem flere viktig poeng rundt hva linjeleder bør ha ansvaret for (Helbostad, 2014, s. 79). Jeg tenker det er lurt at mellomlederne har tett oppfølging av linjelederne, for å sikre at HMS-ansvaret er ivaretatt, og eventuelt iverksette korrigerings tiltak. Noen tiltak som mellomlederen kan gjennomføre, kan være å ha månedlige HMS-statusmøter med linjelederne, hvor en har gjennomgang av forskjellige temaer. Dette kan eksempelvis være innrapporterte avvik og behandlingen av disse. Om man ser en reduksjon eller økning av innrapporterte avvik i en avdeling, bør dette også stilles spørsmål ved. Man kan se på om linjelederen har utført tilfredsstillende tiltak for å lukke avviket, og at innmelder er blitt oppdatert underveis i forløpet. James Reason hevdet at et av elementene for å bli en velinformert kultur, er å være rapporterende (Petroleumstilsynet, 2003, s. 6). Ved å få tilbakemelding på innmeldte avvik, vil de ansatte føle at det blir tatt på alvor, og at det faktisk blir gjort noe med det som er blitt meldt inn. Dette vil kunne bidra til ytterligere motivasjon og positive holdninger rundt avviksregistrering, samt minimere underrapportering. Holdningen til linjelederne kan betraktes som avgjørende for motivasjonen til de ansatte i forhold til rapportering, og at det ikke skal resultere i noen form for konsekvens for innmelder. Feil bør bli sett på som forbedringsmuligheter, og lederne bør oppmuntre de ansatte til å melde inn. Ved at mellomlederen også involverer seg, vil dette i tillegg vise linjelederne at HMS er en prioritering. På samme tid, vil denne involveringen kunne bidra til at mellomlederen får mer eierskap til HMS-arbeidet. Ved tettere involvering vil det også kunne skape en bedre forståelse i forhold til risiko, og linjelederens behov for ressurser, i form av kurs for ansatte, budsjettering, utstyr, nok personell og andre HMS-tiltak.

For at ledelsen skal kunne utnytte HMS-ressurser innad i bedriften på best mulig måte, vil det være viktig med myndighetsavklaring og godt kommuniserte ansvarsområder. Dette vil være nødvendig for at alle ansatte i bedriften vet hvem som har ansvar for hva, samt hvem en kan henvende seg til.

Sikkerhetskulturens modenhetsstige forteller om de fem trinn for organisasjoners modenhet innen det sikkerhetsmessige aspektet (Skotnes et al, 2017, s. 38). For at virksomheten skal vite hvor man befinner seg på denne stigen, tenker jeg at virksomheten kan gjennomføre en spørreundersøkelse med spørsmål som omhandler sikkerheten i bedriften. Dette kan være med på at ledelsen kan få en fornemmelse av hvordan sikkerhetsklimaet er, og kan på bakgrunn av informasjonen som oppgis i undersøkelsen, implementere tiltak som igjen vil kunne virke positivt for sikkerhetskulturen.

4.3 Ledelsesutvikling med HMS i fokus

I teorikapittelet ble det presentert ulike hendelser med dramatiske utfall, hvor det i granskningsrapporter blant annet viste seg at kompetansen hos ledelsen var mangelfull, og at dette var en av rotårsakene til at ulykkene skjedde. Helbostad (2014, s. 15) skriver også at årsaken til at ledere ikke tar HMS-ansvaret, kan være fordi lederne ikke har vært klar over hva ansvaret faktisk innebærer. Dette vil jeg til dels si meg enig i, men jeg tenker også at klare og definerte ansvars- og myndighetsområder, spiller en viktig rolle for å unngå misforståelser rundt hvem som har ansvaret, og kan ta de forskjellige avgjørelser. Denne tankegangen støttes også opp av Helbostad, som senere i boken beskriver at det er viktig med klart definerte ansvars- og myndighetsområder for de ulike roller innen HMS-arbeidet (Helbostad, 2014, s. 79). Det er viktig at ledere har de rette forutsetninger for å kunne utøve sitt HMS-ansvar på best mulig måte. Dette bør også være øverste leders høyeste prioritering, da det overordnede ansvaret ligger her, og vedkommende må stå til ansvar dersom noe skulle gå galt.

For å kunne ta det fulle ansvaret som kreves, forutsetter dette en god forståelse innen de ansvarsområdene en har blitt tildelt. I arbeidsmiljølovens §3-2, under ledd 1, stilles det krav til at arbeidstakere som leder eller kontrollerer andre, skal ha den nødvendige kompetansen til å kontrollere at arbeidet blir utført på en helse- og sikkerhetsmessig forsvarlig måte (Arbeidsmiljøloven, 2006, §3-2). Det stilles derimot ingen krav til hvordan denne opplæringen skal gjennomføres. Det vanlige er dog å ta et grunnleggende 40-timers HMS kurs for ledere. Etter dette har jeg en oppfatning av at man da føler seg ferdig utlært. Slik jeg ser det, vil det være nødvendig med mer enn dette.

En måte å tydeliggjøre ansvarsområdet på, kan være å iverksette tiltak i tillegg til dette 40-timers HMS-kurset. Tiltak kan være grundige og kontinuerlig oppdaterte stillingsbeskrivelser, opplæringsplan, HMS-status under ledermøter, interne kurs og workshops.

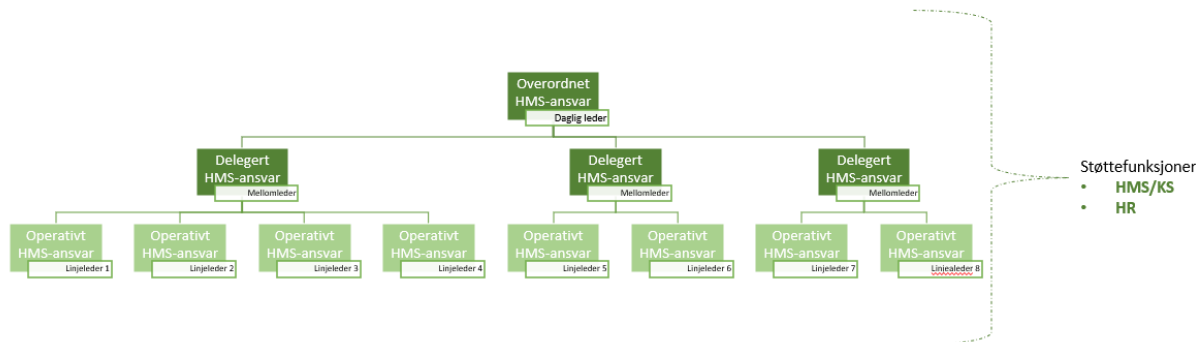
Ved å tilføre kompetanse til ledere, vil de kunne stå mer faglig stødig i sine gitte roller og rette mer fokus på HMS i virksomheten. Det er hos ledelsen de viktige avgjørelser og vurderinger tas. Einarsen snakker også om lederen som en «ledestjerne», og at det er store forventninger knyttet til lederen fra arbeidstakers perspektiv (Einarsen et al., 2017, s. 335-336).

Lederstil, kultur og prioritering vil også være av stor betydning. Et eksempel kan være at leder er bevisst på hva som er rett og galt, men fortsatt velger å la arbeidstakere utføre en risikofylt jobb uten opplæring eller beskyttelse, da det ellers vil gå på bekostning av produksjonen/driften.

4.4 Organisasjonsstruktur

Helbostad forklarer at sannsynligheten for HMS-forbedringer øker, hvis ansvaret ligger hos de som har det daglige operative HMS-ansvaret. Dette fordi det er der myndigheten ligger og beslutningene kan tas.

(Helbostad, 2014, s. 79).



Figur 7. Eksempel på fordeling av HMS-ansvaret/oppgaver i en større organisasjon.

Det er øverste leder som har hovedansvaret innen HMS. Det presiseres derfor at selve hovedansvaret ikke kan delegeres ut, men at det her er snakk om myndighet og ansvaret for utførelsen av de forskjellige pålagte oppgaver som daglig leder har hovedansvaret for.

I større virksomheter, hvor det gjerne er flere seksjoner og avdelinger, vil øverste leder ikke alene kunne klare å overholde kravene som stilles, da daglig leder ikke befinner seg i de ulike avdelingene og kan fange opp alt som skjer i den daglige driften.

Ut ifra figuren over, ser en at avstanden fra daglig leder og ut til de enkelte avdelingene vil være stor. Dette kan by på flere utfordringer, dersom daglig leder ikke har noen støttespillere på laget som kan bistå med overholdelse av kravene. Et eksempel på dette, kan være der daglig leder gir beskjed til alle medarbeidere i de forskjellige avdelingene om å bruke verneutstyr til enhver tid. Siden daglig leder ikke befinner seg fysisk i disse avdelingene, vil det være vanskelig å kontrollere at verneutstyret faktisk blir brukt.

Det vil derfor være hensiktsmessig for daglig leder å delegere oppgaver ut i linjen, slik Helbostad (2014, s. 79) også beskriver. Her kommer aller først mellomledere inn. Disse vil ha et overordnet ansvar for sin seksjon, og vil heller ikke kunne klare å kontrollere den daglige driften i de enkelte avdelinger. De har da ofte linjeledere under seg, som det daglige operative HMS-ansvaret blir delegert ut til. Det vil derfor være essensielt at linjeledere vet hva som er deres ansvarsområde, at de har fått opplæring, og at de vet hva de har myndighet til å gjøre og ikke.

Det vil være viktig med tett oppfølging fra mellomleder til linjeleder, og fra daglig leder til mellomleder. På denne måten vil daglig leder lettere kunne holde seg oppdatert på området.

Tanken rettes mot et kollektivt samarbeid for å bidra til et trygt og godt arbeidsmiljø på alle plan i virksomheten. Dersom linjeleder kommuniserer ut at verneutstyr skal benyttes til enhver tid, vil avstanden fra leder til medarbeider bli kortere, og budskapet vil trolig bli tatt imot på en annen måte enn hvis daglig leder gir beskjed. I tillegg befinner linjeleder seg på området, og kan kontrollere at verneutstyret blir brukt. Om det ikke blir brukt, har linjeleder mulighet til å korrigere den enkelte medarbeider.

Figuren over, illustrerer også hvordan støttefunksjoner innen HMS-arbeidet vil kunne bistå alle som har et delegert HMS-ansvar i organisasjonen, men at støttefunksjonene ikke er direkte ansvarlig for de enkelte enheter. Intensjonen med støttefunksjonene vil blant annet være å gi faglige råd, bistå ved planlegging, utføre analyser og annen administrativ støtte.

5 Konklusjon

5.1 Konklusjon

Jeg konkluderer med at ledelsen kan bidra til å utvikle en god sikkerhetskultur på flere områder og faser i bedriften.

Hovedfunnene i resultatdelen tar for seg flere aspekter hvor ledelsen kan bidra til en bedre sikkerhetskultur i organisasjonen. Påvirkningen kan starte allerede fra nyansettelse. Her kan en være kritisk og strategisk i forhold til hvilken person som blir ansatt, og en har mulighet til å forme og påvirke den ansattes holdninger i forhold til sikkerhet. Dette blant annet ved å sørge for en god introduksjon i bedriften, og opplæring i «hvordan vi gjør ting hos oss». Det neste aspektet der ledelsen kan påvirke sikkerhetskulturen, er i bedriftens daglige virke. Dette vil også være der hvor mulighetsrommet er størst for ledelsen til å kunne påvirke sikkerhetskulturen. Her kan en iverksette tiltak som viser at bedriften har sikkerhet i fokus, og som igjen kan smitte over på kulturen i organisasjonen. En annen viktig side av en god sikkerhetskultur er velfungerende ledere. Det vil være viktig med utvikling av disse, slik at de har nok kompetanse til å håndtere utfordringene de møter, og at de også forstår seg på de ulike aktuelle risikomomenter som finnes på arbeidsplassen.

Når det kommer til organisasjonsstruktur, vil dette være en avgjørende faktor for at sikkerhetskulturen skal være god. Ved klare og definerte ansvarsområder, vil de forskjellige lederne vite hva som forventes, og de ansatte vet hvem man skal henvende seg til i organisasjonen. Om organisasjonen er godt strukturert vil det også være lettere for virksomheten å overholde kravene som stilles.

5.2 Måloppnåelse

I denne oppgaven har jeg oppnådd målet om å belyse hvilke måter ledelsen kan bidra til utviklingen av en god sikkerhetskultur. Resultatene gir en indikasjon på at ledelsen kan påvirke på ulike måter. Dette være seg gjennom blant annet kommunikasjon, ulike organisatoriske og strukturelle tiltak.

5.3 Videre arbeid med forslag til tiltak

Jeg tenker som et minimum å tilgjengeliggjøre denne oppgaven for alle ledere i virksomheten. I tillegg er tanken å holde en liten presentasjon med oppsummering for ledergruppen, og diskutere tiltakene som er satt opp her.

Tiltakene som er satt opp, vil være de tiltak jeg mener er viktigst. Det vil derimot være mange tiltak ledelsen i virksomheten kan gjøre, basert på innholdet i denne oppgaven.

Forslag til tiltak:

1. Utarbeidelse av introduksjonsprogram.

Et introduksjonsprogram som er tilpasset den enkelte seksjon, vil gi mulighet for god og tilnærmet lik opplæring og integrering, uavhengig av hvilken avdeling man jobber i, i den enkelte seksjonen. Det vil også kunne forme den ansatte i ønsket retning helt fra start.

2. Årlig gjennomgang av ledelsessystemet og jevnlig gjennomgang av HMS-årshjul.

Dette vil gi ledelsen en god mulighet til å se hvordan hendelser er blitt håndtert, resultat fra revisjoner og om ledelsessystemet fungerer som forutsatt. Det vil også kunne gi informasjon om endringer som kan påvirke risikoen i virksomheten. Ledelsen vil her ha mulighet til å foreta endringer i sikkerhetsarbeidet, og på denne måten, påvirke hvordan det skal jobbes i tiden fremover. Ved at ledelsen får en jevnlig gjennomgang av HMS-årshjulet, vil de også ha mulighet for å holde seg oppdatert i forhold til hvordan bedriften ligger an i henhold til de planlagte aktivitetene.

3. Strategisk kommunikasjon – snakke om HMS og reagere i henhold. La handling stå i stil med det som er blitt kommunisert.

Ved at toppledelsen er bevisste på hvordan de snakker om HMS og sikkerheten til de ansatte, vil det kunne bidra til en smitteeffekt i organisasjonen, og føre til at ledere og medarbeidere også tar HMS mer på alvor. Dette fordi de vet at det er viktig for toppledelsen, og at *«dette er måten vi skal jobbe på hos oss»*. Ansatte vil føle seg mer ivaretatt, og føle at deres sikkerhet er prioritert, i og med at ledelsen viser at de er opptatt av et trygt og godt arbeidsmiljø. Hvis ledelsen også oppmuntrer til rapportering av uønskede hendelser, og behandler disse i henhold, vil det kunne bidra til mindre underrapportering.

4. Klare ansvars- og myndighetsområder, samt tydelige stillingsbeskrivelser.

Dette vil være viktig for at alle ledere og medarbeidere skal kunne kjenne til og forstå sine ansvars- og myndighetsområder. Ved å ha dette klart for seg, vil det kunne skape trygghet hos de enkelte, da de vet hvem som skal gjøre hva, og hvem de skal forholde seg til i forskjellige situasjoner.

5. Tilbakemelding på innmeldte avvik

Ved å gi tilbakemelding til innmelder, vil det gi vedkommende en følelse av å bli tatt på alvor. Når det blir gjort noe med det som meldes inn, vil det også bidra til ytterligere motivasjon og positiv holdning rundt registrering. Dette vil være en viktig faktor i arbeidet med å minimere underrapportering i virksomheten.

Litteraturliste

Antonsen, S., Heldal, F. & Kvalheim, S.A. (2022). *Sikkerhet og ledelse*. Gyldendal.

Arbeidsmiljøloven. (2006). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>

Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7.utg.). Gyldendal.

Einarsen, S.V., Martinsen, Ø.L. & Skogstad, A. (2017). *Organisasjon og ledelse*. Gyldendal.

Emblemsvåg, J. (2023). *Hva burde vi ha lært av Tsjernobylulykken?*
<https://www.universitetsavisa.no/energi-jan-emblemsvag-kjernekraft/hva-burde-vi-ha-laert-av-tsjernobylulykken/380904>

Helbostad, A.G. *HMS Innføring i systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid* (3.utg.). Universitetsforlaget.

HMS Verneingeniørskolen. (september 2022). *V090 Systematisk HMS-arbeid og bærekraftig utvikling*. Kiwa Kompetanse.

Internkontrollforskriften. (1997). *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter.* (FOR-1996-12-06-1127). Lovdata.
<https://lovdata.no/forskrift/1996-12-06-1127>

Karlsen, J.E. (2010). *Systematisk HMS-arbeid. Ledelse for organisatorisk bærekraft*. Høyskoleforlaget.

NHO. (u,å.). *Sikkerhetskultur*.
<https://arbinn.nho.no/hms/sikkerhet-og-beredskap/sikkerhet/sikkerhet/sikkerhetskultur/>

NSM. (2020, 1.september). *Grunnprinsipper for personellsikkerhet: Skape en god sikkerhetskultur*.
<https://nsm.no/regelverk-og-hjelp/rad-og-anbefalinger/opprettholde-og-oppdage/skape-en-god-sikkerhetskultur/>

NTNU. (u,å.). *Organisasjonskultur – for ledere ved NTNU*.
<https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere>

Rognsaa, A. (2023). *Bacheloroppgaven: Skriveråd og regler for utformingen* (2. utg.). Universitetsforlaget.

Sagberg, I. (2023, 26. januar). *Ledelse*. I Sagberg, I. Store norske leksikon.
<https://snl.no/ledelse>

SINTEF. (2011, 31. mai). *Deepwater Horizon-ulykken: Årsaker, lærepunkter og forbedringstiltak for norsk sokkel*. (SINTEF A19148). SINTEF.
https://www.sintef.no/globalassets/upload/konsern/media/deepwater-horizon-sintef_23.06.11.pdf

SINTEF. (2016, 12. april). *Deepwater Horizon-ulykken: Årsaker, lærepunkter og tiltak for norsk sokkel*. <https://www.sintef.no/prosjekter/2011/deepwater-horizon-ulykken-arsaker-larepunkter-og-t/>

Skotnes, R.Ø., Kines, P. & Holte, K.A. (2017). *Sikkerhetskultur i kraftnæringen – hvordan kan denne endres? Perspektiver, tiltak og verktøy* (Rapport IRIS 2017-076). IRIS Samfunnsforskning.
<https://norceresearch.brage.unit.no/norceresearch-xmlui/bitstream/handle/11250/2631600/Rapport%20IRIS%202017-076%20Sikkerhetskultur%20i%20kraftn%c3%a6ringen%20Norges%20Energi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Petroleumstilsynet (u.å.). *HMS og kultur*. Hentet 2. februar 2024 fra <https://www.havtil.no/contentassets/9642e5ca1bb14023b4f59283d703f868/hmskulturnorsk.pdf>