



Systematisk forbedring av HMS- og kvalitetsprestasjon og organisatorisk læring

PROSJEKTOPPGAVE HMS-VERNEINGENIØRSKOLEN, KIWA

Svein Bjørnøy
26.06.2021 |

Sammendrag

Systematisk og kontinuerlig forbedring ved bruk av rapporteringssystem for avvik

Oppgaven ser på bruk av rapportering av avvik for systematisk forbedring av prestasjon formulert som problemstillingen:

- ***Hvordan få ansatte og ledelse til å bruke det etablerte avvikssystemet, og sikre at avvik blir behandlet slik at virksomheten kontinuerlig forbedrer sin HMS – og kvalitetsprestasjon?***

Funn i spørreundersøkelse og statistikk viser underrapportering som fører til at virksomheten går glipp av organisatorisk læring og forbedret prestasjon for HMS og kvalitet. Hensikten og formålet med avvikssystemet synes å ikke være tilstrekkelig kommunisert til hele organisasjonen. Barrierer og engstelse for bruk av avvikssystemet kan fjernes og nye vaner kan etableres. Teori om kultur og vaner viser at det er vanskelig å endre, men at det er mulig å påvirke. Funn fra undersøkelsen tyder på en positiv holdning til avvikssystem som et viktig bidrag til sikkert arbeidsmiljø.

Slik påvirkning bør komme fra ledelse, igjennom å vise engasjement og ta ansvar for igangsetting av en prosess som inkluderer opplæring og informasjon. Avdelingsledere må forpliktes og engasjeres av sin leder i denne prosessen.

En anbefalt metode for systematisk tilnærming til en slik prosess er metoden benevnt som PDCA/PUKK/Demings sirkel.

Forord

- Denne prosjektoppgaven er min avsluttende modul av HMS-Verneingeniørskolen ved Kiwa.
- Takk går til faglig veileder, Yngvar Haugedal Finne, HMS-Verneingeniør, Glencore Nikkelverk, din støtte og veiledning har vært svært nyttig og konstruktiv.
- Mine gode kollegaer som også velvillig svarte på mine spørsmål fortjener en stor takk.

Svein Bjørnøy

Kristiansand 22.06.2021

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

Prosjektet er gjennomført ved xxxxxxxxxx. Jeg har gjennom mitt arbeid som ansvarlig for HMS- og kvalitetsarbeid i virksomheten særlig interesse for og nærhet til problemstillingen som er utgangspunktet for denne oppgaven. xxxxxxxxxx har i dag 25 ansatte, men tidligere har organisasjonen vært større med opptil 90 ansatte fordelt på 3 selskaper, med xxxxxxxxxx som mor-selskap. Bedriften er privateid fordelt på 2 eiere som begge jobber i virksomheten. Virksomheten er sertifisert etter ISO 9001:2015 (kvalitetsledelse, ISO 3834- 2 (sveiseledelse) og 1090-2 EXC3 (utførelse av stålkonstruksjoner og CE-merking)

Alle bedrifter må forholde seg til HMS- og kvalitetskrav gitt av myndigheter og kunder. Gjennom arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2005), internkontrollforskriften (Internkontrollforskriften, 1997) og ISO -standarder stilles det krav til robuste organisasjoner, som kontinuerlig skal jobbe mot systematisk forbedring av HMS- og kvalitetsprestasjonen, uavhengig av størrelse og risikoprofil (Karlsen J. , 2011) Temaet i oppgaven med resultater og forslag til tiltak kan ha nytteverdi for andre virksomheter også, da kravene fra myndigheter kan sies å være allmenngyldige.

Ansatte forventer og fortjener et fullt ut forsvarlig arbeidsmiljø. Kunder forventer produkter og tjenester som forebygger helseskader og miljøforstyrrelser.

Et viktig verktøy for systematisk forbedring og læring er aktiv bruk av avvikssystem og god avviksbehandling. Etablering og bruk av slikt system er et av kravene gitt i internkontrollforskriften (Internkontrollforskriften, 1997).

Basert på tilbakemelding fra kunder, samarbeidspartnere og systemrevisorer, sammen med egne observasjoner, utviklet det seg en hypotese og antagelse om at det er et uforløst potensial for forbedring og læring i virksomheten.

1.2 Tema

Tema for prosjektoppgaven er systematisk forbedring av HMS- og kvalitetsprestasjon og organisatorisk læring.

1.3 Problemstilling

Hvordan få ansatte og ledelse til å bruke det etablerte avvikssystemet, og sikre at avvik blir behandlet slik at virksomheten kontinuerlig forbedrer sin HMS- og kvalitetsprestasjon?

1.4 Mål og metode

Utnytte potensialet som ligger i et godt avvikssystem og god avviksbehandling til kontinuerlig forbedring av HMS- og kvalitetsprestasjonen. Ved hjelp av spørreskjema prøver jeg å få en forståelse for hvilke faktorer som påvirker kultur, holdninger og vaner knyttet til HMS- og kvalitetsarbeid i virksomheten. Ved å sammenligne rådene teori og faktisk tilstand i virksomheten, søker jeg å finne faktorer og mekanismer som kan bidra til positiv utvikling av tilstanden.

1.5. Avgrensning

Opgaven har ikke som mål å finne problemområder i virksomheten, men setter søkelys på forbedringspotensial for bruk av avvikssystem for organisatorisk læring.

Jeg har tatt hensyn til forskningsmetoden jeg har brukt med spørreskjema og gjennomgang av registreringer i avvikssystemet i virksomheten. Valgt metode med spørreskjema gir bare svar på det som det blir spurt om, og gir ikke mulighet til oppfølgende spørsmål, eller den spurte anledning til å komme med tilleggsinformasjon.

1.6 Oppgavens oppbygging

Kapittel 2 tar for seg teori knyttet til HMS- og kvalitetsstyring samt organisasjons – og sikkerhetskultur. I dette kapitlet presenteres lovkrav, ansvar og formål med avvikssystem.

I det 3. kapitlet er metoden som er brukt i oppgaven diskutert med sine fordeler, begrensninger og svakheter. Valgt metode begrunnes med forankring i teori.

Kapittel 4 er en oppsummering og presentasjon av resultater etter spørreundersøkelse og dokumentgjennomgang. Resultater diskuteres som grunnlag for konklusjonen som kommer i oppgavens 5. kapittel. Kapitlet tar for seg konklusjoner i forhold til problemstillingen og gir forslag til tiltak og videre arbeid.

2.0 Teori

Dette kapitlet tar for seg systematisk HMS- og kvalitetsarbeid som styringssystem, og spesielt avvikssystem for disse to områdene som virkemiddel for kontinuerlig forbedring. HMS- lovene og tilhørende forskrifter danner grunnlaget for HMS i en virksomhet. Disse sentrale lovene og forskriftene stiller krav og forventninger til aktører og parter i arbeidslivet. Arbeidsgiver og arbeidstakere er forpliktet til å delta i systematisk og kontinuerlig forbedringsarbeid som fremlagt og bestemt gjennom lov og forskrift. Hensikt og formål med et velfungerende avvikssystem, samt fordeler og nytte av slikt system diskuteres videre i dette kapitlet. Jeg går gjennom teori og litteratur om kultur og motivasjon for bruk av avvikssystem som er grunnlaget for denne oppgaven.

2.1 Krav i lover og forskrifter

HMS-lovgivning reguleres av Arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2005) og gjelder for alle virksomheter. Internkontrollforskriften (Internkontrollforskriften, 1997) er hjemlet i åtte lover med tilhørende forskrifter.

Arbeidsmiljøloven §3-1 legger et sterkt og tydelig ansvar på arbeidsgiver om å sørge for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø gjennom systematisk HMS-arbeid på alle plan i bedriften. Etter denne paragrafen har arbeidsgiver handlingsplikt og må sørge for at arbeidsmiljøet blir fulgt opp kontinuerlig gjennom planlegging og gjennomføring av planer. Internkontrollforskriften

er nært knyttet til kravene i AML §3-1, og forsterker arbeidsgivers ansvar for systematisk oppfølging av krav gitt i HMS-lovgivningen.

2.2. Likheter mellom HMS- og kvalitetsstyring

Karlsen (Karlsen J. , 2011) fremholder forbindelsen mellom HMS-mål og kvalitetsmål i lovgivningen. Det heter i formålsparagrafen i internkontrollforskriften at forskriften blant annet skal fremme et forbedringsarbeid innen forebygging av helseskade eller miljøforstyrrelser fra produkter eller tjenester. Her ser vi altså at HMS-arbeid og kvalitetsarbeid har berøringspunkter og fellestrekk. Ulikhetene finnes selvsagt også, i det et styringssystem for kvalitet som ISO 9001 (ISO 9001:2015) har fokus på virksomhetens kunder, og oppfyllelse av gitte krav. ISO 9001 har krav om kontinuerlig forbedring av kvalitetsprestasjon og virkningen ledelsessystemet har for kvalitet. Selv om HMS- lovgivning og kvalitetssystem har ulik intensjon og utgangspunkt, ser vi at de har mange likheter som styringssystem og trekker veksler på hverandre.

Vi finner videre i ISO 9001 en forbindelse til HMS-området, der det heter i 7.1.4:

- Organisasjonen skal bestemme, skaffe til veie og vedlikeholde det miljø som er nødvendig for at prosessene skal kunne drives slik at samsvar for produkter og tjenester oppnås-

Eksempler på miljø kan ifølge standarden være både fysiske, psykologiske og sosiale miljø. Ledelsessystem for kvalitet og systematisk HMS-arbeid har mange likhetstrekk og fungerer best når det er preget av partsmedvirkning og konstruktivitet fra involverte.

Som vi ser av arbeidsmiljøloven og internkontrollforskriften har arbeidsgiver ansvar for planlegging og organisering innenfor HMS-området, men HMS-lovgivningen setter også klare krav til arbeidstakere om medvirkning og samarbeid med arbeidsgiver. Detaljerte krav om medvirkning finner vi først i arbeidsmiljøloven §2-3, videre i internkontrollforskriften §4 og ikke minst i kapittel 2 i forskrift om organisering, ledelse og medvirkning (Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning, 2013)

2.3. Ulikheter mellom HMS- og kvalitetssystem

Internkontrollen for HMS er basert på selvregulering, i den forstand at virksomheten selv må styre og kontrollere sitt eget HMS-arbeid. Tilsynsmyndigheter har til oppgave å kontrollere virksomhetens system og deres innsats for å nå mål og krav som er satt for HMS-arbeidet (Kongsvik, 2018) (Karlsen J. , 2010) Det forventes fra myndighetene at virksomheten kan dokumentere sin innsats for området. Internkontrollen må ha lokal forankring og være tilpasset egen virksomhet.

Systemrevisjon av ledelsessystem for kvalitet utføres normalt av akkreditert tredjepart. Revisjoner utføres periodisk etter avtalt intervall av ekstern revisor. Revisor vil ha søkelys på

virksomhetens evne til konsekvent å levere varer og tjenester som oppfyller krav og forventninger hos eksisterende og fremtidige kunder (ISO 9001:2015) Målene kan nås ved å legge vekt på kundefokus, lederskap, engasjement fra ansatte, prosessorientering, forbedring og beslutninger tatt basert på bevis og relasjonsledelse.

2.4 Styringsrett og medvirkningsplikt

Det kan være grunn til å spørre om styringsretten og medvirkningsplikten for henholdsvis arbeidsgiver og arbeidstaker er gjeldene for både HMS-området og kvalitetsstyringssystem. Kvalitetsstyringssystem retter oppmerksomheten spesielt mot definerte krav og standardisering, mens arbeidsmiljøloven er opptatt av målsettinger og inviterer i større grad til partssamarbeid. Partssamarbeid og medvirkning er ikke så klart definert i kvalitetsledelse, og ikke regulert av lov og forskrift som for HMS-området. Karlsen (Karlsen J. , 2010) legger frem en hypotese om at god HMS-ledelse, arbeidsledelse og kvalitetsledelse henger sammen, og er viktig for en moderne virksomhets konkurransekraft. Han argumenterer videre at disse områdene krever aktiv deltagelse fra ansatte for å oppnå kontinuerlig forbedring. Helbostad (Helbostad, 2014) peker også på denne sammenhengen, i det hun sier at systematisk HMS-arbeid gir forbedringer i helse-, miljø og sikkerhetstilstandene, som igjen kan påvirke kvalitetsforbedringer for produkter og tjenester.

2.5 Hensikt og formål med avvikssystem

Avvikssystem for en virksomhet er lovpålagt fra myndighetenes side, regulert gjennom internkontrollforskriften (Internkontrollforskriften, 1997) § 5 (7) og arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2005) § 3-1 (2) e):

- arbeidsgiver skal iverksette rutiner for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser av krav fastsatt i eller i medhold av denne lov -

Som en følge av internkontrollforskriftens krav om egenkontroll, egendiagnose og kontinuerlig forbedring på HMS-området er det viktig for virksomheten å ha et velfungerende avvikssystem. Arbeidstilsynet (Arbeidstilsynet, 2021) sier at det kan bidra til:

- at verksemda når måla sine
- å hindre at dei samme avvika skjer gong på gong
- å redusere risikoen for uønskte hendingar
- eit sikrare arbeidsmiljø og eit betre ytre miljø
- høgare produktivitet gjennom færre driftsstansar og mindre sjukefråvær, svinn og tap

Ledelsessystem for kvalitet har også krav om avvikssystem og bør sees i sammenheng med ledelsessystem for HMS. Avvikssystem for kvalitetssystem som ISO 9001 skal oppfylle kundekrav og øke kundetilfredshet. Karlsen (Karlsen J. , 2010) argumenterer for sammenhengen mellom kvalitetsledelse og HMS-ledelse; sviktende ledelse for et av områdene vil føre til svekket konkurransekraft, i verste fall må virksomheten innstille driften.

Det hevdes videre av Karlsen at samstemt innsats på de ulike områdene, gir økt mulighet for virksomheten å nå sine målsettinger.

Utover det ovennevnte er det en rekke fordeler og positive sider ved å ha et velfungerende system for avviksrapporing. For ansatte vil det bidra til et trygt og godt arbeidsmiljø og være med på å forebygge ulykker og uønskede hendelser. Et godt avvikssystem bidrar til en forutsigbar og god arbeidshverdag med gode muligheter til å påvirke direkte oppover i systemet. Ved å bruke avvikssystemet aktivt kan ansatte fange opp forhold som kan utvikle seg til farlige hendelser, dermed kan virksomheten sette inn målrettede tiltak og bruke ressurser der det trengs mest.

Kunder og samarbeidspartnere i markedet virksomheten er en del av, stiller krav og har forventninger til et velfungerende HMS og kvalitetssystem. Gjennom blant annet kunderevisjoner blir aktører som har gode eller mindre gode HMS- og kvalitetsprestasjoner identifisert. Da kan vi enkelt tenke oss at gode prestasjoner på HMS- og kvalitetsområdet har en økonomisk og markedsmessig oppside. For å tiltrekke seg ønsket kompetanse ved nyansettelser har de samme faktorene betydning.

Potensialet og kraften i et velfungerende avvikssystem for både HMS- og kvalitetsarbeid som utgjør forskningsspørsmålet i denne oppgaven, er altså en meget sentral del av internkontroll for HMS- og kvalitetsstyring.

2.6 Roller i HMS- og kvalitetsarbeidet

Ledelsen har det overordnede ansvaret for utøvelse av systematisk HMS-arbeid i virksomheten, og har også ansvaret for kartlegging av gjeldene krav. Virksomhetens øverste leders ansvar er tydeliggjort i internkontrollforskriftens (Internkontrollforskriften, 1997) § 4:

- Den som er ansvarlig for virksomheten skal sørge for at det innføres og utøves internkontroll i virksomheten og at dette gjøres i samarbeid med arbeidstakerne og deres representanter -

Helbostad (Helbostad, 2014) fastslår at HMS-ledelse er en lederoppgave på linje med økonomi, produksjon og kvalitet, som ikke skal betraktes som en tilleggsoppgave, men snarere et grunnleggende element i lederoppgaven. Ledelsen skal gjennomgå lovpålagt opplæring i HMS-arbeid. Det er også ledelsen som skal ta initiativ til og sørge for samarbeid med ansatte og deres representanter i HMS-spørsmål. Fastsetting av mål for helse, miljø og sikkerhet er også en viktig del av ledelsens ansvar for å sikre fullt ut forsvarlig arbeidsmiljø.

Ansatte har både en demokratisk rett (Karlsen J. , 2010) og plikt til medvirkning og samarbeid med arbeidsgiver innenfor HMS-området. Den enkelte arbeidstaker har et selvstendig ansvar for å melde fra om feil eller mangler som kan ha betydning for liv eller helse. Arbeidstaker har plikt til å følge arbeidsinstruksjoner som er bestemt for virksomheten,

dette kan for eksempel være bruk av verneutstyr for enkelte arbeidsoperasjoner eller områder.

Koren angir at en virksomhet som legger til rette for deltagelse og medvirkning i prosessene for systematisk forbedringsarbeid, vil også ha nytte av dette i forbedring av kvalitet og økt økonomisk resultat (Koren, 2018)

Medvirkning og samarbeid som omfatter organisert vernearbeid blir ofte gjort av tillitsvalgte og verneombud på vegne av grupper av arbeidstakere. Om det finnes arbeidsmiljøutvalg i bedriften skal organisering og planlegging av vernearbeidet behandles i dette utvalget. Arbeidsmiljøutvalget skal medvirke til gjennomføring av arbeidsmiljølovgivningen i virksomheten (Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning, 2013) Arbeidsgiver og arbeidstakere skal være likt representert i arbeidsmiljøutvalget, samt at bedriftshelsetjenesten skal være representert om det finnes i virksomheten.

Verneombud og medlemmer av arbeidsmiljøutvalg har rett og krav om opplæring som setter de i stand til å utføre sine verv på forsvarlig måte (Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning, 2013) (Arbeidsmiljøloven, 2005)

Bedriftshelsetjeneste skal bistå arbeidsgiver og arbeidstakere i med oppfølging av arbeidsmiljøet i bedriften. De skal gi faglig råd innen forebyggende HMS-arbeid. (Arbeidstilsynet, 2021) Bedriftshelsetjeneste kan være en ekstern eller intern tjeneste. Mest vanlig er det å ha en ekstern bedriftshelsetjeneste, men felles for begge er at de skal ha en fri og uavhengig rolle. Tjenesten må ha den rette kompetansen og kapasitet tilpasset virksomhetens arbeid og utfordringer på HMS-området.

Tilsynsmyndigheter eller HMS-etatene fører tilsyn med HMS-lovene hvor internkontrollforskriften er hjemlet. Helbostad (Helbostad, 2014) beskriver HMS-etatenes rolle for vaktbikkje og rådgiver. Som vaktbikkje skal de utføre inspeksjoner, tilsyn og revisjoner. Den andre rollen som rådgiver utføres på et generelt plan, i det etatene ikke kan gi konkrete råd for eventuelle HMS-problemer i virksomheten. Mange virksomheter har stor nytte av å bruke rapporter og tilbakemeldinger fra tilsyn og inspeksjoner til forbedring av HMS-tilstanden.

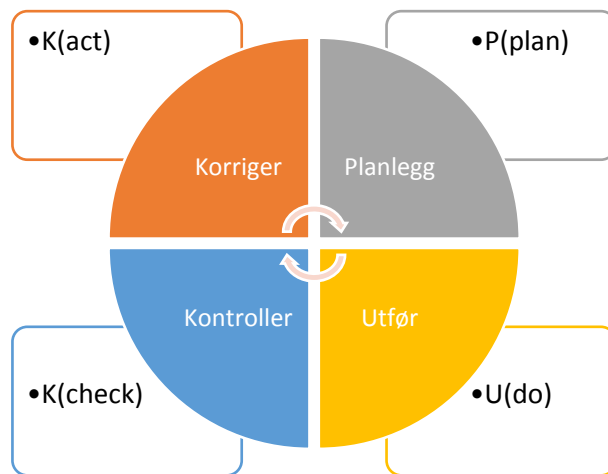
Kunder, både eksisterende og mulige, vil være interessert i HMS-tilstanden i en virksomhet de skal kjøpe varer og tjenester fra. God HMS – og kvalitetsstandard er et fortrinn i konkurranse med andre aktører i samme marked.

Systemrevisorer skal undersøke om ledelsessystemet for kvalitet er virkningsfullt og gjennom blant annet befaringer, dokumentgjennomgang, sjekklister og intervjuer avdekke behov for forbedringer og retting av avvik. (Kiwa Teknologisk Institutt, 2018) Gjennomføring av systemrevisjon vil utføres som en tredjeparts revisjon av uavhengig revisjonsorgan. (ISO, 2011)

2.7 Systematisk forbedring

Edward Deming utviklet på 50-tallet (Albrechtsen, 2017) en systematikk for kontinuerlig kvalitetsforbedring. Metoden er kalt Demings sirkel eller PDCA - sirkel og består av fire faser for forbedring.

1. Planlegg (Plan) – Hvor er vi? – Hvor vil vi? – Hvordan kommer vi dit?
2. Utfør (Do) – Kommunisering og opplæring – Sikre ressurser
3. Kontroller (Check) – Fulgte vi planen? – Er målene nådd?
4. Korriger (Act) – Erfaringsoverføring – Standardisering – Forbedring



Figur 1. Demings sirkel for forbedring

På norsk blir begrepet omtalt som PUKK-hjulet eller PUFF-hjulet. Den kontinuerlige forbedringen skal sikres gjennom den sykliske metoden, altså at hjulet ruller mot bedret kvalitet eller tilstand. Metoden er blitt implementert i først kvalitetsstyringssystemer av International Organization for Standardization (ISO), og deretter også i styringssystemer for HMS som ISO 450001 (Albrechtsen, 2017) Internkontrollforskriften (Internkontrollforskriften, 1997) bygger på de samme prinsipper for kontinuerlig forbedring som Deming utviklet for kvalitetsstyring. Metoden er godt egnet for å synliggjøre kontinuerlig forbedring i hvilken som helst prosess gjennom trinnene planlegging, utføring, kontroll og korrigerings. (Helbostad, 2014) I §3 i internkontrollforskriften vises det til krav om systematiske tiltak for å sikre at aktiviteter i virksomheten er i henhold til krav i HMS-lovgivningen. Mange vellykkede organisasjoner har oppdaget Deming-hjulet som en velegnet metode og verktøy for å møte disse kravene.

Kaye og Anderson (Kaye, 1999) har definert 10 kriterier som må være på plass for å oppnå og vedlikeholde kontinuerlig forbedring;

1. Forpliktelse og involvering fra øverste ledelse.
2. Involvering og aktiv medvirkning fra ledere på alle nivå.
3. Fokus på kundens behov.
4. Forbedringsmål må integreres i strategiske mål i hele organisasjonen.
5. Etablere kultur for kontinuerlig forbedring og oppmuntre til aktiv medvirkning.
6. Fokus på mennesker.
7. Fokus på kritiske prosesser.
8. Standardisere oppnådde prestasjoner
9. Etablere system for måling og tilbakemelding.
10. Erfaringsoverføring fra resultat av kontinuerlig forbedring.

(Min oversettelse fra engelsk)

Som vi ser av de 10 kriteriene for suksess med hensyn til kvalitetsforbedring, er mange, om ikke alle, sammenfallende med krav i arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2005) og internkontrollforskriften (Internkontrollforskriften, 1997) Dette gir argumenter for at en samlet tilnærming og innsats for forbedring på både HMS- og kvalitetsområdet er fornuftig.

2.8. Organisasjonskultur

2.8.1 Hva er organisasjonskultur og hvor finner vi den?

Organisasjonskultur referer blant annet til verdier, antagelser, symboler, meninger, ritualer og væremåter som omfavnes av og er integrert i en gruppe. (Hennestad, 2010) En måte å beskrive kultur på en forenklet måte er at *det er slik vi gjør det her*. Kultur kan sies å være både i hodet for medlemmer av en gruppe og samtidig være mellom mennesker i form av felles meninger og ofte ubeviste handlingsmønstre. Det er foreslått av Linda Smircich i Hennestad at organisasjonskultur er noe en virksomhet både *har* og *er*. Reason (Reason, 1997) argumenterer for at kultur er noe en organisasjon *har* og at denne kan til en viss grad påvirkes og styres i ønsket retning på en mer forutsigbar måte. En annen forståelse av kultur som hevder at organisasjonen *er* kulturen fremlegges av Reason som vanskelig å forandre på en styrt måte. Antonsen (Antonsen, 2009) argumenterer for at en slik tolkning av kulturen er upresis og mangelfull, da denne forståelsen ser på organisasjonen som en enhet, mens det i praksis finnes mange kulturer i en organisasjon.

Kulturperspektiv kan deles i to hovedsyn: det *funksjonalistiske* og det *fortolkende*.

Det *funksjonalistiske* perspektivet ser på kulturen som et verktøy som kan brukes som et strategisk virkemiddel og styres. Dette perspektivet ser på kulturen som monolittisk, forklart som «måten vi gjør ting på her.» Et slikt perspektiv anerkjenner ikke nødvendigvis at det finnes subkulturer, maktkamp og konflikter i dette bildet.

At kulturen er *fortolkende* eller meningsskapende betyr orientering mot ansatte som helhetlig gruppe, og at utvikling av kulturen er en stadig pågående prosess som foregår

mellom medlemmer av organisasjonen. Dette perspektivet anerkjenner at det finnes subkulturer som kan være i konflikt med hverandre, dog kan kulturutvikling finne sted ved å bringe ulike subkulturer sammen. (Kongsvik, 2018)

Et eksempel på en uønsket kulturell tilstand beskrives av Reason som *tillært hjelpeløshet*, en tilstand som kan oppstå når folk erfarer at forsøk på forandring og påvirkning ikke fører noe sted.

Dette varsler at kultur som begrep og gjenstand for analyse er komplekst og innfløkt. Når vi i tillegg kan tenke oss at kultur er i stadig endring, så ser vi at å lede, påvirke eller endre kultur er en krevende oppgave. Imidlertid sier Hennestad at ledere påvirker organisasjonskultur ved å legge premisser for handlingsområdet. Organisasjonskultur kan ikke sees som noe som hefter ved hele virksomheten og er lik for hele organisasjonen. Tvert imot hevder Antonsen at det finnes mange ulike kulturer i en virksomhet, på tvers av fagfelt, avdelinger og nivåer.

I denne sammenhengen setter vi likhetstegn mellom sikkerhetskultur og HMS-kultur, selv om sikkerhetskultur bare består av S-en i HMS-begrepet. En stor del av organisasjonslitteratur- og forskning har vært rettet mot sikkerhetskultur og risikostyring. I Norge har HMS- begrepet blitt det gjengse og mest brukte begrepet, men har hentet sin inspirasjon fra rasjonelle organisasjonsteorier som er opptatt av at organisasjonen er et sosialt system som søker balanse, stabilitet og orden. (Karlsen J. , 2010)

2.8.2 Hva og hvordan påvirkes organisasjonskulturen i en virksomhet?

Ledere kan påvirke kulturen både bevisst og ubevisst i en organisasjon gjennom sine handlinger eller mangel på handlinger. Det er som vi har sett tidligere i oppgaven at ledelsen i virksomheten har ansvar for å fastsette strategi, policy og mål for organisasjonen. Slik kan ledelsen kontrollere de praktiske mekanismene som former klimaet og kulturen i organisasjonen. Imidlertid kreves det ifølge Hennestad (Hennestad, 2010) en viss kulturell innsikt og et visst kulturelt blikk.

En beskrivelse av forskjellen på kultur og klima foreslår at kulturen er personligheten til organisasjonen, mens klimaet defineres som humøret eller sinnsstemningen i organisasjonen. (O`Neill, 2015)

Hennestad hevder at organisasjonskulturen er i stadig forandring, men at forandringen er gradvis og ofte umerkelig over tid. Han sammenligner det med å se seg i speilet hver dag, man ser ikke forandringen fra dag til dag.

2.8.3 HMS-kultur, sikkerhetskultur og rapporteringskultur

Hms-kultur, sikkerhetskultur og rapporteringskultur kan forstås som flere sider av samme sak. Reason (Reason, 1997) beskriver et sikkerhetsinformasjonssystem som grunnlaget for en god sikkerhetskultur, hvor denne kulturen samler inn, analyserer og sprer informasjon fra ulykker og uønskede hendelser tilbake i organisasjonen. Proaktive og forebyggende undersøkelser er også viktig i en slik kultur som Reason benevner som en informert kultur.

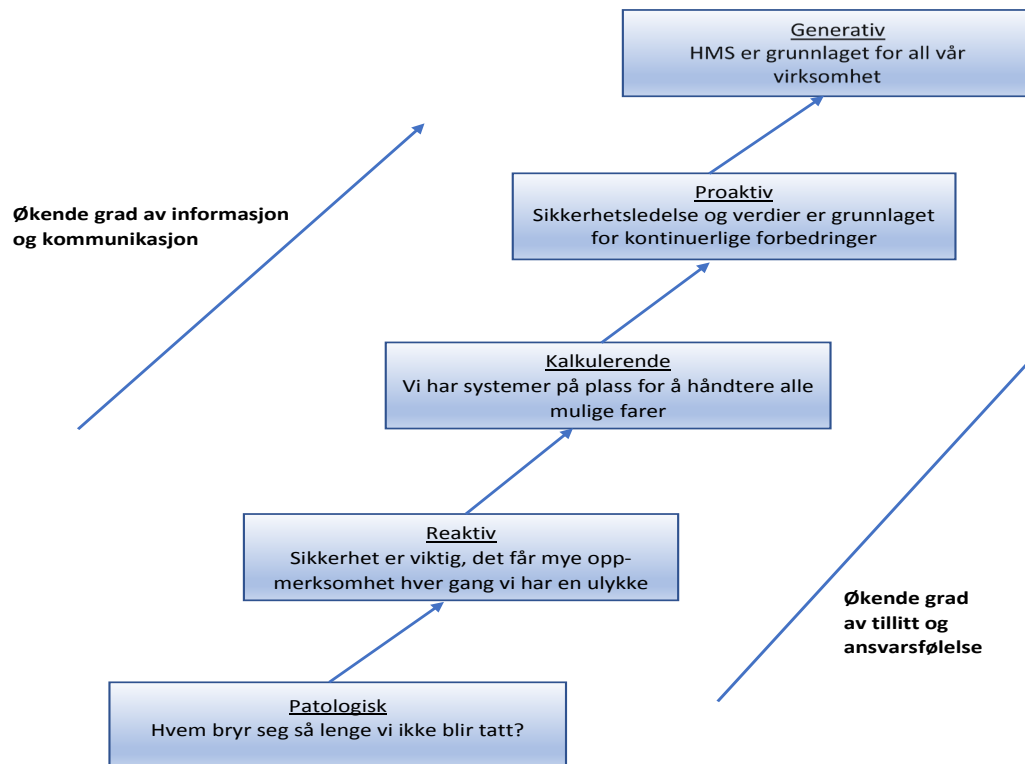
En ledelse som utøver og legger til rette for informert kultur holder seg oppdatert på menneskelige, organisatoriske, miljømessige og tekniske faktorer, og kan sies å lede en sikkerhet- og hms-kultur med et helhetlig perspektiv.

2.8.4 Komponenter i en informert HMS-kultur

Informert HMS-kultur består av 4 elementer og karakteristikker som til sammen utgjør kulturtilstanden vi ønsker å oppnå og som James Reason (Reason, 1997) argumenterer sterkt for:

- Kulturen må være *rapporterende*, det innebærer at medlemmer av organisasjonen er motivert og ser nytten av rapportering, at rapporteringsklimaet er godt, at det gis aksept og oppmuntring for rapportering. Det må være tydelig kommunisert at man ikke risikerer sanksjoner om man rapporterer egne eller andres feil eller nesten-ulykker
- Kulturen må oppfattes som *rettferdig*, i det at organisasjonen setter tydelige kriterier for hva som er akseptabel og uakseptabel adferd sikkerhetsmessig. Det må oppmuntres og belønnes for rapportering om vesentlig informasjon om sikkerhet og HMS-forhold.
- En kultur som er *fleksibel*, der organisasjonen er i stand til å tilpasse seg ved behov og når det oppstår uventede HMS-utfordringer. Ferdigheter og erfaring i den skarpe enden nyttiggjøres når situasjonen tilsier det. Dyktige ledere sammen med erfarne og motiverte ansatte i førstelinjen kjennetegner en slik organisasjon.
- En *lærende* kultur nyttiggjør sikkerhetsinformasjonen som avdekkes og samles ved hjelp av rapportering. Informasjon brukes til sikkerhetsforbedring både reaktivt etter hendelser og ulykker, men mer ønskelig er det om informasjonen kan brukes proaktivt og forebyggende. En lærende kultur fungerer ikke om rapporteringen er mangelfull eller svak.
- Man må se på informert HMS-kultur som en helhet og som en kultur som *er* en sikkerhetskultur.

2.9 Hudsons kulturelle stige



Figur 2 – Hudsons kulturelle stige

Ron Westrum (Westrum, 2014) har beskrevet tre ulike tilnærminger for hvordan en organisasjon håndterer sikkerhetsinformasjon. Disse er klassifisert som patologiske, byråkratiske og generative. Hudson (Hudson, 2007) videreutviklet denne modellen til den som vises i figur 1. Modellen beskriver kulturen som et verktøy på samme nivå som teknologi og systemer for sikkerhetsledelse, og et virkemiddel for forbedring av sikkerheten i ulike kontekster (Kongsvik, 2018) En informert kultur som beskrevet av Reason (Reason, 1997) har mange likhetstrekk med en generativ kultur som Westrum og Hudson tilbyr gjennom sine modeller. Hudsons anbefalte tilnærming for å bevege seg mot den ønskede tilstanden, altså den generative kulturen, er å legge til rette for forbedringsarbeid som kommer nedenfra. Ansatte skal tilegne seg indre motivasjon gjennom ansvarliggjøring og bemyndigelse. Dette står i kontrast til passivt krav om å møte mål som er satt av ledelsen. Vi finner samme anskuelse og tilnærming i ISO 9004:2018 som beskriver kvalitetsledelse:

- Bemyndigede og motiverte medarbeidere på alle nivåer i organisasjonen er grunnleggende for å styrke organisasjonens evne til å skape og frembringe verdi. Bemyndigelse øker medarbeidernes motivasjon til å ta ansvar for sitt arbeid og sine resultater - (ISO, 2020)

3.0 Metode

Dette kapittelet beskriver hvilke metoder jeg har valgt for å innhente informasjon for å søke svar på problemstillingen i prosjektet. Gjennomføringen av undersøkelsesopplegget er detaljert beskrevet, samt at begrensninger og ulemper ved valgt metode er diskutert.

3.1 Valg av metode

Da jeg startet på prosjektoppgaven og utforming av prosjektmandat tenkte jeg at en kombinasjon av intervju og innsamling av historiske data fra HMS – og kvalitetssystemet ville være fornuftig. Gjennomføring av intervjuer burde være overkommelig å gjennomføre rent tids- og ressursmessig da bedriften ikke har så mange ansatte.

En utfordring ved å velge intervju som metode vil være relasjonen mellom informanter og den som gjennomfører intervjuene. I dette tilfellet er både informanter og intervjuer ansatt i samme bedrift og vil ha en relasjon fra tidligere. Det kan tenkes at svarene blir mindre ærlige eller bli påvirket av forventet svar. Min manglende erfaring som forsker og begrenset kjennskap til gjennomføring av intervju var også en viktig medvirkende årsak til at jeg endret metode fra intervju til spørreskjema. I møte med faglig veileder ble både metode og utforming av spørsmål diskutert grundig. Jeg fikk støtte av faglig veileder om å endre strategi for innsamling av data til prosjektoppgaven. Min nærhet til selve forskningsspørsmålet i mitt daglige virke, ga ytterligere argument for å velge en kvantitativ metode med spørreskjema i stedet for intervju som er en kvalitativ metode. Metoden med dokumentgjennomgang av registrerte HMS- og kvalitetsavvik i en gitt periode blir opprettholdt og gjennomført som planlagt i fremdriftsplanen.

3.2 Metoden forklart i detalj

Prosjektets problemstilling bygger på en oppfattelse av at det ligger uforløst potensiale i bruk av avvikssystemet for HMS- og kvalitet. For å undersøke meninger, holdninger og oppfatninger ansatte og ledelse har av det etablerte avvikssystemet har jeg valgt å utarbeide et spørreskjema med 15 påstander der informantene skal si seg enig eller uenig. Svarene er gradert i 4 ulike nivå, samt en mulighet til å svare «vet ikke» om påstanden ikke er forstått eller blir oppfattet som irrelevant. Gitt forskjeller i ansvar og forpliktelse, og en formening om ulike holdninger og erfaringer i forhold til HMS- og kvalitetsarbeid, ble det utformet 2 ulike spørreskjema. Ett spørreskjema for alle ansatte i produksjon, og ett for alle i ledelse og administrasjon. Begge gruppene skulle svare på 15 påstander knyttet til avvikssystemet for HMS- og kvalitet, men påstandene var ulike for de 2 gruppene. Formålet med ulike påstander på spørreskjemaet var å kartlegge forskjeller i innstilling og motivasjon til å bruke avvikssystemet.

Et viktig poeng for meg var å gjøre undersøkelsen anonym. Etter min mening gir dette ærligere svar enn om jeg kunne spore svarene tilbake til enkeltpersoner. Ved utforming av spørsmål for ledelse og administrasjon er det tatt hensyn til krav i arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2005 §3-2(1) bokstav b). Arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2005) legger her et større ansvar på ledelse og linjeledelse for å drive selvstendig helse- og

miljøarbeid i virksomheten. Internkontrollforskriften (Internkontrollforskriften, 1997, §4) er tydelig på at både virksomheten gjennom sine ledere, men også ansatte har plikt til å medvirke til internkontroll og forskriftens krav om avviksregistrering.

For begge spørreskjemaer er det tatt utgangspunkt i dokumentgjennomgang av registrerte HMS- og kvalitetsavvik i perioden 2015-2019. Dokumentgjennomgangen er gjennomført som planlagt i godkjent fremdriftsplan for prosjektet. Gjennomgangen baserer seg på registrerte avvik i bedriftens HMS- og kvalitetssystem Landax. Jeg har valgt å gruppere avvikene i 3 grupper;

1.HMS- avvik registrert internt

2.Kvalitetsavvik registrert internt

3. Kvalitetsavvik registrert i forbindelse med ekstern revisjon (kunde eller systemrevisor)

Jeg har gjort en avgrensning til 5 år i dokumentgjennomgangen, men har samtidig sjekket lenger tilbake i historikken, og fikk bekreftet at tendensen med underrapportering går langt tilbake i tid. Se kapittel 4.1 for mer detaljert oversikt over funn i avvikssystemet fordelt på ulike kategorier.

Valgt metodekombinasjon gir meg en mulighet til å sammenligne holdninger, innstilling og erfaringer med avvikssystemet mot faktiske registreringer gjort i perioden (Halvorsen, 2008, s. 149). Spørsmålet som forhåpentligvis kan bli besvart ved denne kombinasjonen av metoder er om ansatte faktisk gjør det de sier de gjør. Selv om begge metodene for innsamling av informasjon er kvantitative, kan de utfylle hverandre og gi et mer nyansert bilde av situasjonen. Som Dalland (Dalland, 2007, s. 85) fremholder må valg av metoder bli et valg mellom det som er praktisk gjennomførbart og det ideelle.

Det ble delt ut spørreskjema til 18 av 19 ansatte i produksjonen. En person var langtids sykemeldt i perioden, og hadde ikke mulighet til å svare på spørreskjemaet. Alle i administrasjon og ledelse, 7 stykker, fikk utdelt spørreskjema med 15 spørsmål i form av påstander.

På allmøte i bedriften fikk jeg anledning til å informere om prosjektoppgaven og formålet med utsending av spørreskjema. Spørreskjema ble delt ut fysisk til alle på møtet. Følgeskriv til spørreskjema inneholder en forklarende bakgrunn for prosjektoppgaven, samt problemstillingen og målet med prosjektet. Skrivet inneholder også detaljert informasjon om hvordan spørreskjema skal besvares, innleveringsfrist og hvordan det skal leveres for å sikre anonymitet. Fra spørreskjema ble delt ut ble det gitt en svarfrist på 10 dager. I perioden ble det sendt en påminnelse på felles kommunikasjonskanal via SMS om frist for levering av utfylt spørreskjema. Se vedlegg 1 for følgeskriv som ble delt ut sammen med spørreskjema.

3.3 Kritikk av metode

Med utgangspunkt i problemstillingen i prosjektoppgaven som bygger på en hypotese om underrapportering av avvik og hendelser i bedriftens etablerte avvikssystem, ble spørsmål til spørreskjema utarbeidet med prekodete spørsmål. Dette stiller krav til forskeren og prosjektets problemstilling, som ifølge Halvorsen (Halvorsen, 2008) må være gjennomarbeidet og presist formulert. I utarbeidelse av mandat og problemstilling til prosjektet var jeg gjennom mange runder med modulansvarlig hos Kiwa. Dette ledet til problemstillingen som er å undersøke muligheter for økt bruk av avvikssystem for forbedring. Halvorsen (Halvorsen, 2008, s. 24) kaller metoden der forsker har en nærhet og kjennskap til området som er gjenstand for forskning for hypotetisk-deduktiv eller logisk-deduktiv. For dette prosjektets formål er dette gyldig og kan være både en styrke og svakhet. Det som Dalland (Dalland, 2007) kaller førforståelse er i mitt prosjekt selve utgangspunktet for hypotesen som utgjør problemstillingen.

Metoden med innsamling av data ved hjelp av spørreskjema med lukkede spørsmål har sin styrke i at jeg får svar fra så mange respondenter som mulig, og at svarene er lettere å tolke enn om spørsmålene var åpne. På den andre siden får jeg ikke mulighet til å stille oppfølgende spørsmål og avdekke eventuelle uklarheter eller misforståelser. Denne muligheten ville jeg hatt hvis undersøkelsen hadde blitt gjennomført som intervjuer. Min posisjon i bedriften og nærhet til problemstillingen var et viktig argument når jeg valgte å bruke spørreskjema i stedet for intervjuer. Sannsynligheten for flere ærlige og uavhengige svar øker ved gjennomføring av spørreundersøkelse som sikrer anonymitet til respondentene. Samtidig kan man risikere at undersøkelsen får et overflatisk preg, men kan motvirkes med gode og gjennomarbeidede spørsmål i spørreskjema. Resultater fra dokumentgjennomgang og spørreundersøkelse er tema for neste kapittel der jeg forsøker å analysere funnene opp mot relevante teorier som ble gjennomgått i kapittel 2.

4.0 Resultater

I dette kapitlet presenteres resultater og funn som er samlet fra spørreundersøkelse og dokumentgjennomgang. Jeg har valgt å presentere funnene fra spørreundersøkelsen i 3 emner for henholdsvis gruppen av ansatte og gruppen av administrasjon og ledelse.

1. Opplæring og forståelse.
2. Medvirkning og tilbakemelding.
3. Rapporteringskultur og medvirkning.

Dokumentgjennomgangen består av statistikk over registrerte avvik i perioden 2015 – 2019 delt i følgende kategorier:

1. HMS- avvik.
2. Kvalitetsavvik registrert internt.
3. Kvalitetsavvik registrert fra ekstern part.

Resultater og funn drøftes mot teorien som er presentert i kapittel 2 stilt opp mot forskningsspørsmålet i denne oppgaven:

- Hvordan få ansatte og ledelse til å bruke det etablerte avvikssystemet, og sikre at avvik blir behandlet slik at virksomheten kontinuerlig forbedrer sin HMS- og kvalitetsprestasjonen?

Spørreskjema ble sendt ut til 18 av 19 mulige ansatte i produksjon, og til 7 av 7 mulige i ledelse og administrasjon. For produksjonen var svarprosenten 83 % (15 av 18). Svarprosenten for ledelse og administrasjon var 100 % (7 av 7). Samlet gir dette en svarprosent på 88 %. Halvorsen (Halvorsen, 2008) angir at forskningsdesignet bør utformes slik at bortfallet er minst mulig, men at det ikke finnes noe standard for hvor høy svarprosenten bør være. For dette prosjektet kan vi slutte at 88 % er tilstrekkelig for å drøfte forskningsspørsmålet, til tross for et begrenset antall mulige informanter. Valgt metode for datainnsamling med spørreundersøkelse og dokumentgjennomgang utelukker muligheten for oppfølgende spørsmål, og er slik en begrensning som må tas i betraktning ved analysing og drøfting av resultatene.

4.1 Ansatte

4.1.1 Opplæring og forståelse

På spørsmål om god opplæring vil ha betydning for antall meldte avvik, så stiller 87 % av respondentene seg positiv til dette. 40 % er helt enig og 47 % er delvis enig. Dette kan tyde på en viss usikkerhet på hvordan gå frem for å melde et avvik eller uønsket hendelse, men at det er potensiale for økt rapportering med god og riktig opplæring.

Når det blir spurt om det er lett å melde inn avvik, så er svarene mer fordelt, med 50 % på den negative siden og 43 % på plussiden. Sprikende svar kan være et utslag av usikkerhet om fremgangsmåte. Sammen med spørsmålet om opplæring kan det signalisere at prosessen rundt avviksrapportering er for dårlig kommunisert og at hensikten og formålet med systemet ikke er tydelig for alle i organisasjonen. Å gjøre det så praktisk og enkelt som mulig å rapportere hevdes av Reason (Reason, 1997) å være en av to viktige ting for å få ansatte til å rapportere uønskede hendelser. Det andre Reason argumenterer for er å redusere engstelsen for å rapportere. Her kommer opplæring inn som et viktig element.

Holdninger, kultur og klima for rapportering er et sentralt tema og element. På spørsmål om forhold som kan løses umiddelbart bør rapporteres som avvik er 67 % enig eller delvis enig i at det ikke nødvendig. En mulig forklaring på den holdningen er at man aksepterer en viss risiko i jobben, eller at man opplever at det ikke fører til endring uansett om man melder det som avvik eller ikke. En holdning som dette kaller Reason (Reason, 1997) for «learned helplessness» eller på norsk «tillært hjelpeløshet»

Selvsagt kan tilbøyeligheten til å ikke rapportere forhold som ordnes der og da også ha sammenheng med tidspress og mange andre oppgaver som prioriteres høyere. Sikkerheten kan også være ivaretatt uten at det registreres mange avvik og uønskede hendelser. Om kulturen og holdningene er slik, går organisasjonen glipp av læring og erfaringsoverføring som fremheves av Albrechtsen og Kjellen (Albrechtsen, 2017) som en viktig beslutningstøtte for en virksomhets ledelsessystem for HMS og kvalitet.

Forståelsen av hensikt og formål med avviksrapportering kommer til uttrykk når påstanden er at rapportering gir en tryggere arbeidshverdag. Her er det så mye som 80 % som er på den positive siden, det vil si helt eller delvis enig. Det er mulig å tenke seg at på et slikt spørsmål eller påstand så svarer respondentene det som de tror blir forventet. Samtidig er svarene anonyme og kan ikke spores tilbake til enkeltpersoner. Min vurdering er at denne andelen kan være kunstig høy. Når så mange svarer at rapportering gir tryggere arbeidshverdag, kan det også være et uttrykk for en ønsket situasjon, snarere enn slik tilstanden oppleves i øyeblikket.

På spørsmål om rapportering av avvik og uønskede hendelser er tidkrevende, gis det nokså ulike svar. 67 % er dog helt eller delvis enig i påstanden. Med bakgrunn i forskningsspørsmålet og dokumentgjennomgang av statistikk fra siste 5 år, er det mulig å tenke seg at mange ikke har meldt inn avvik noen gang og svarer litt på sviktende grunnlag. Forståelse og innsikt i formål og hensikt med avvikssystem kan også være en faktor som

påvirker svarene i den ene eller andre retningen. Mange kan tro at rapportering er mer komplisert enn det er i virkeligheten. Det bør allikevel legges vekt på å gjøre som Reason (Reason, 1997) anbefaler; å gjøre rapportering så enkel og lett tilgjengelig som mulig.

For flere detaljer og prosentvis fordeling se vedlegg nr. 2

4.1.2 Medvirkning og tilbakemelding

Tilbakemelding og engasjement fra ledere rundt rapportering og tillit til at meldte avvik behandles raskt og effektivt er et sentralt element som blir fremhevet av Reason (Reason, 1997). Av de som har svart på denne påstanden er 93 % på den positive siden. Dette er et sterkt signal å ta med seg videre i utviklingsarbeidet mot en bedret rapporteringskultur.

Påstanden i dette utsagnet er omtrent likt med det som gjelder tryggere arbeidshverdag i avsnittet om opplæring og forståelse. Man skulle kanskje vente seg nokså lik fordeling av svaralternativene, men på dette siste spørsmålet er det ikke like mange som stiller seg positive til bruk av avvikssystemet som en viktig bidragsfaktor til sikkerheten i bedriften. Ser man på antallet som er helt enig i de 2 ulike påstandene, er det henholdsvis 11 og 8 personer som er positive. Grunnet få respondenter i utvalget gjør 3 svar et relativt stort utslag.

Tilbakemelding på innmeldte avvik fordrer at det er noe å melde tilbake på. Av alle påstandene i denne undersøkelsen, svarer så mye som 33 % som tilsvarer 5 respondenter at de ikke vet. Samtidig sier 40 % seg helt eller delvis uenig. En forklaring på disse svarene kan være at mange aldri eller sjelden melder inn avvik, og at hvis det blir gjort er det ikke alltid at tilbakemeldingene kommer raskt og til rette vedkommende. Svarene som blir gitt her, bygger under hypotesen som forskningsspørsmålet bygger på.

For flere detaljer og prosentvis fordeling se vedlegg nr. 2

4.1.3 Rapporteringskultur og motivasjon

Å redusere frykten for konsekvenser og represalier som følge av rapporterte avvik er av Dekker (Dekker, 2012) fremlagt som essensielt for å virkelig få ansatte til å melde inn avvik og rapporter om uønskede hendelser. Av svarene som er gitt av respondentene i denne undersøkelsen kan vi se at det fordeler seg helt likt mellom de som er helt eller delvis enig på den ene siden, og de som er helt eller delvis uenig i påstanden om rapportering kan føre til negative konsekvenser. Denne delingen kan tyde på at det er hersker usikkerhet om det er trygt å melde avvik, og at opplysning og informasjon ikke er godt nok kommunisert til alle ansatte i virksomheten.

14 av 15 gir tilbakemelding om at de har observert hendelser som kunne vært rapportert som avvik. Funnet av dette underbygger hypotesen i forskningsspørsmålet om en tilstand av underrapportering i virksomheten. Albrechtsen og Kjellen (Albrechtsen, 2017) viser til en svensk undersøkelse som finner at omtrent 50 % av alle arbeidsulykker aldri blir rapportert.

Motivering for å rapportere kan komme i forskjellige former, som eksempelvis belønning eller oppfordringer og veiledning fra ledere. På spørsmål knyttet til dette er svarene relativt sprikende. Dette er ikke uventet om vi tar i betraktning at mange har begrenset erfaring og kjennskap til hvordan avvikssystemet er organisert og hva som er hensikten med systemet.

For flere detaljer og prosentvis fordeling se vedlegg nr. 2.

4.2 Administrasjon og ledelse

4.2.1 Opplæring og forståelse

Antall mulige respondenter i gruppen administrasjon og ledelse begrenser seg til syv personer. 100 % av disse svarte på spørreskjema, så til tross for et lite utvalg kan man forvente et riktig bilde av forståelse av hensikt og formål med avvikssystem og rapportering. Som gruppe er svarene nokså like og entydig samlet på den positive siden, det vil si enighet om påstandene. Jeg ser at mange av påstandene og spørsmålene legger opp til et positivt svar og slik inviteres respondentene til å svare slik det blir forventet av dem. Med oppfølgende intervju eller annen metode for datainnsamling kan undersøkelsen gjøres mer balansert og gi flere detaljer.

Ingen svarte *vet ikke* for noen av spørsmålene, som kan tyde på en grad av bevissthet rundt rapportering og avvikssystem.

Det er verdt å merke seg en forskjell i svarene som omhandler opplæring. På spørsmål om *hvordan* det skal rapporteres er svarene fordelt på 1 av 7 som er *helt enig*, 4 av 7 *delvis enig* og 2 av 7 er *delvis uenig*. Når spørsmålet er snudd om til å omhandle *hva* som skal rapporteres er fordelingen 3 på *helt enig* og 4 på *delvis enig*. Det ser ut som respondentene er tryggere på hva som bør rapporteres som avvik, mer enn hvordan dette gjøres.

Tendensen i funnet samsvarer med det som ble svart blant ansatte om samme tema.

På øvrige spørsmål knyttet til opplæring og forståelse svarer omtrent alle *helt enig* eller *delvis enig*. Hensikten med avvikssystem er forstått og ansvaret akseptert blant administrasjon og ledelse.

For flere detaljer og prosentvis fordeling se vedlegg nr.3.

4.2.2 Medvirkning og tilbakemelding

Dekker (Dekker, 2014) skriver om at det er forskjell på sikkerhetsstyring og sikkerhetsledelse, der det første handler om å fortelle hva som ikke skal gjøres. God sikkerhetsledelse, sier han, handler om å legge til rette for at folk kan jobbe sikkert, mer enn å hindre folk fra å utføre usikre og farlige handlinger. Ansatte må bemyndiges og gis ansvar for sin egen sikkerhet.

I gruppen av ledere mener alle helt eller delvis at de går foran med et godt eksempel i forhold til sikkerhet. 6 av 7 anser seg også som aktiv part i HMS- og kvalitetsarbeid. Dette står i kontrast til funn gjort blant ansatte og hvordan de oppfatter at sine ledere ikke alltid er pådrivere i HMS- og kvalitetsarbeid.

For flere detaljer og prosentvis fordeling se vedlegg nr. 3.

4.2.3 Rapporteringskultur og motivasjon

Det mest påfallende funnet i spørsmål knyttet til motivasjon og kultur er at 4 av 7 respondenter er helt eller delvis enig i at avvikssystemet er mest egnet til hendelser som har skjedd. Læring som et bærende element i det som James Reason (Reason, 1997) fremhever som en informert organisasjonskultur, kan bli neglisjert og ikke prioritert om dette synet er rådene i organisasjonen.

På Hudsons modenhetsskala vil en organisasjon havne på det reaktive nivået om slik kultur er dominerende. Som diskutert i teorikapittelet kan virksomheten ha flere samtidige og parallelle kulturer. Sikkerhet og forsvarlig arbeidsmiljø kan være ivaretatt av uformelle metoder og tilnærminger som ikke fanges så lett opp i det systematiske arbeidet.

Om man legger det fortolkende kulturbegrepet til grunn som omtalt i 2.8.1 kan ulike subkulturer eksistere parallelt og også være i konflikt med hverandre. Kongsvik (Kongsvik, 2018) argumenterer for at det allikevel kan legges til rette for kulturutvikling dersom forskjellige subkulturer føres sammen.

Svarene fra denne gruppen indikerer at det finnes en motivasjon og ønske om å bidra til forbedret HMS- og kvalitetsprestasjon gjennom økt bruk av det etablerte avvikssystemet.

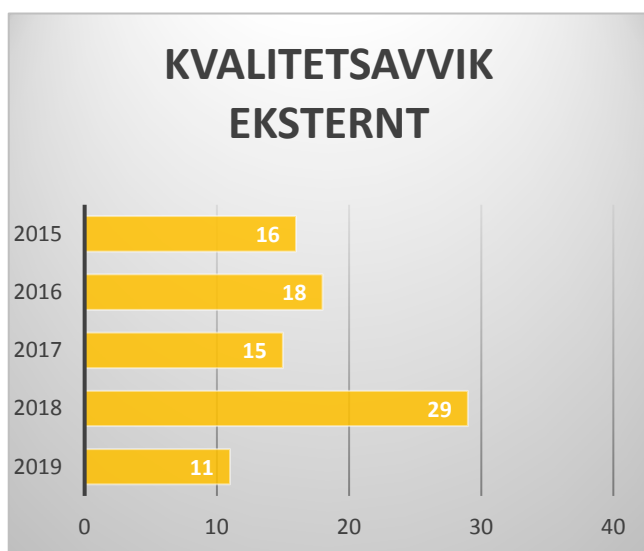
For flere detaljer og prosentvis fordeling se vedlegg nr. 3.

4.3 Registrerte HMS- og kvalitetsavvik 2015 - 2019



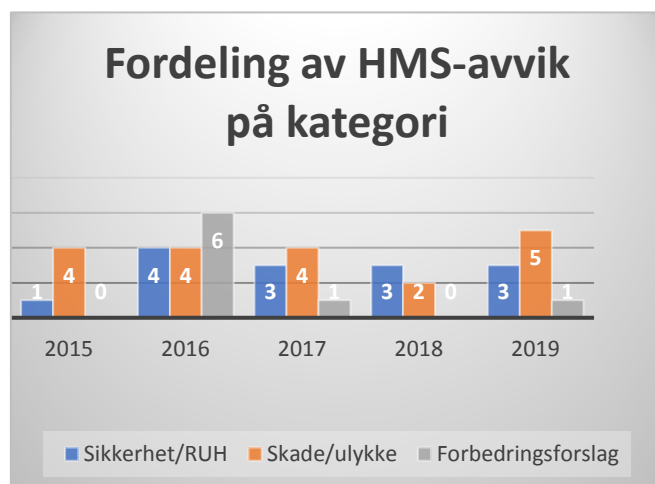
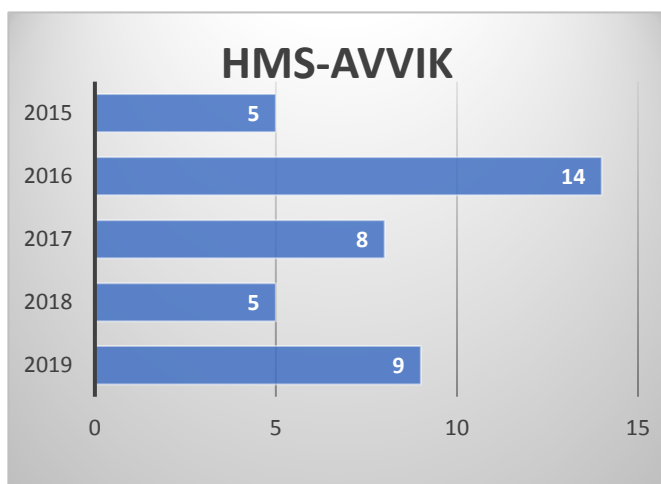
Registrerte kvalitetsavvik for 2015 og 2016 er betydelig høyere enn påfølgende år. Dette kan delvis forklares med høyere omsetning og større aktivitet i denne perioden. Over halvparten av avvikene for disse årene er meldt av kunden etter levering.

Fordelingen mellom kvalitetsavvik oppdaget før og etter levering til kunde er omtrent likt for alle årene som vises i denne oversikten.



Denne oversikten viser hovedsakelig avvik som er registrert etter periodisk revisjon foretatt av tredjepart i forbindelse med ISO-sertifiseringer. For 2019 er det registrert et mye høyere antall avvik enn andre år. Dette skyldes at avvik fra revisjon i 2018, definert som forbedringsforslag ikke er behandlet av virksomheten. Disse registreringene ble da definert som kategori 2 ved neste revisjon i 2019.

Tabellene under til venstre viser totalt registrerte HMS-avvik for perioden 2015- 2019 fordelt på år. Tabellen under til høyre viser hvordan de registrerte avvikene fordeler seg på kategori og type avvik.



5.0 Konklusjon

5.1 Svar på problemstillingen og måloppnåelse

Hypotesen som problemstillingen bygger på, er at det er underrapportering av avvik og hendelser i virksomheten. Underrapportering og manglende bruk av avvikssystemet hindrer kontinuerlig forbedring i HMS- og kvalitetsprestasjonen.

Etter å ha gjennomført spørreundersøkelse tyder mye på at hensikt og mål med avvikssystem og rapportering er relativt klart for størsteparten av de ansatte. Blant ledere og administrasjon er tendensen den samme, bare mye tydeligere hos denne gruppen.

Imidlertid finner jeg at mange opplever barrierer og mangel på motivasjon i å bruke avvikssystemet aktivt. Dette ser ut til å gjelde både ansatte og ledere.

Kultur og vaner peker seg ut som hindringer som forsterker tendensen til underrapportering. Engasjement fra ledere og god opplæring trekkes frem som faktorer som kan bidra til økt bruk av avvikssystemet. Dette er i tråd med teori og forskning på området, diskutert i kapittel 2 i rapporten.

Til tross for flere barrierer som står i veien for aktiv bruk av avvikssystemet, finner jeg at mange har vilje og ønske om å bidra til forbedringsarbeidet som rapportering skal være verktøy for. Resultatene antyder at dette kan løses, gitt at hindringer ryddes av veien. Ledelsen må gå foran for å rydde hindringer av veien, sammen med ansatte.

Det kommer tydelig frem av resultatene at alle ønsker en trygg arbeidshverdag og et forsvarlig arbeidsmiljø. Ansatte og ledere som har deltatt i denne undersøkelsen er dermed helt på linje med formålsparagrafen i arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2005) og internkontrollforskriften (Internkontrollforskriften, 1997)

Målet for prosjektoppgaven var å finne noen faktorer og mekanismer som kan bidra til systematisk utvikling og forbedring av HMS- og kvalitetsprestasjonen i virksomheten. Min vurdering er at målet er nådd som så dann, men at problemstillingen ikke er uttømt, og dermed kan jobbes videre med.

5.2 Arbeid videre og forslag til tiltak

Ledelsen bør anerkjenne at kulturen kan påvirkes, men neppe kontrolleres (Dekker, 2014) Initiativ, prioritering og tilrettelegging for utvikling av rapporteringskultur for HMS- og kvalitetsarbeid må komme fra toppen, men involvere deltagere på alle nivå i virksomheten. Ansatte må anerkjennes for sitt ansvar for egen sikkerhet, og for å være eksperten på utfordringene i sin arbeidssituasjon. Linjeledere og avdelingsledere må oppmuntres av sin leder til å vise engasjement og ta ansvar for forbedringsarbeid for HMS- og kvalitetsområdet.

Opplæring i praktisk bruk av avvikssystemet må gjelde for alle ansatte og ved nyansettelser i alle avdelinger. Opplæringen bør legge vekt på å fjerne engstelsen og barrierene mange har for å bruke avvikssystemet. Kommunikasjonen må være tydelig på at følgende prinsipper gjelder for rapportering av avvik og uønskede hendelser:

- Ingen sanksjoner eller straff for rapportering av egne eller andres avvik
- Anonymitet og konfidensialitet

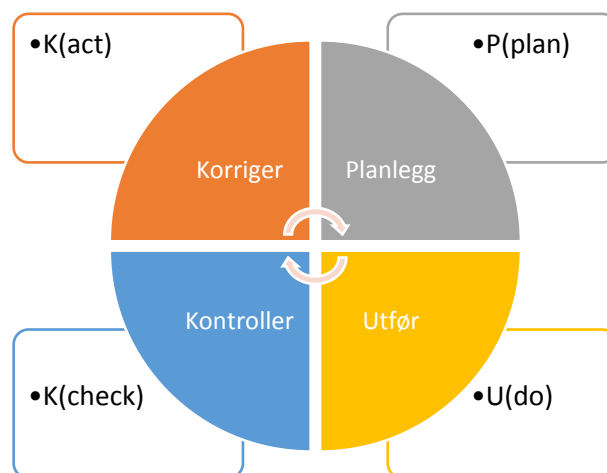
- Rask tilbakemelding
- Lett å rapportere med flere alternative måter å gjøre det på

Det kan være fordelaktig å gi eksempler på avvik og rapporter om uønskede hendelser, og vise hvilke fordeler og positive følger de kan gi for arbeidsmiljø. Å vise at god eller mindre god bruk av avvikssystem også har en økonomisk betydning, bør inkluderes i et opplæringsopplegg.

Krav om opplæring som jeg skisserer her i konklusjonen, har sin forankring i arbeidsmiljøloven § 3-2a) (Arbeidsmiljøloven, 2005) og forskrift om organisering, ledelse og medvirkning i § 8-1 (Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning, 2013)

Det bør anerkjennes at det ikke er lett å endre vaner og kulturer, hverken hos ansatte eller ledelse. Men det bør ikke hindre virksomheten i å prøve å klatre på Hudsons kulturelle stige (Hudson, 2007) Hudson argumenterer for at mindre organisasjoner har større sjanse for å lykkes, i det de er mer fleksible og ikke så byråkratiske som en stor organisasjon. Videre sier Hudson at den største barrieren kan være troen på at kulturendring er for vanskelig, og ikke verdt å prøve.

Forutsetningene for å lykkes i det systematiske forbedringsarbeidet burde være til stede, gitt at det prioriteres og gis tilstrekkelig oppmerksomhet fra ledelsen gjennom aktivt engasjement. En metodisk tilnærming kan gjerne inkludere bruk av Edward Demings sirkel som jeg diskuterte i kapittel 2. Metoden er også kjent som **Plan – Do – Check – Act** eller **Planlegg – Utfør – Kontroller – Korriger** på norsk.



Figur 1. Demings sirkel for kontinuerlig forbedring

Siterte verk

- Albrechtsen, E. K. (2017). *Prevention of Accidents and Unwanted Occurrences*. Boca Raton, Florida: CRC Press.
- Antonsen, S. (2009). *Safety Culture Theory, Method and Improvement*. Trondheim : NTNU.
- Arbeidsmiljøloven. (2005, 06 17). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. *Arbeidsmiljøloven*. Oslo.
- Arbeidstilsynet. (2021, 03 06). *Arbeidstilsynet.no*. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/roller-i-hms-arbeidet/bht/>.
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Cappelen.
- Dekker, S. (2012). *Just Culture, Balancing Safety and Accountability*. Aldershot: Ashgate.
- Dekker, S. (2014). *Safety Leadership: The Role of the Executive in Leading a Safety Culture*. Conexus Consulting.
- Dekker, S. (2014). The problems of vision zero in work safety. I *Malaysia Labour Review* (ss. 25-36). Hentet fra <http://www.ilmia.gov.my/index.php/researches/publication/ilmia-publication/malaysia-labour-review>
- Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning. (2013, 01 01). Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet - en innføring i safunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen.
- Helbostad, A. G. (2014). *HMS Innføring i systematisk helse-, miljø og sikkerhetsarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hennestad, B. (2010, August). *Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som virker*. Hentet fra Magma.no: <https://www.magma.no/kulturbevisst-ledelse-fra-ord-til-handling-som-virker>
- Hudson, P. (2007). Implenting a safety culture in a major multi-national. *Safety Science*, 6(45), ss. 697-722.
- Internkontrollforskriften. (1997). Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (internkontrollforskriften). *Internkontrollforskriften*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1996-12-06-1127?q=Internkontroll>
- Karlsen, J. (2010). *Systematisk HMS-arbeid*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Karlsen, J. (2011). *Metoder for HMS-regulering*. Oslo: Cappelen Damm.
- Kaye, M. A. (1999, 5). Continuous improvement: the ten essential criteria. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16(5), ss. 485-506.
- Kiwa Teknologisk Institutt. (2018, Juni). Revisjonledelse og HMS-revisjon (V190).
- Kongsvik, T. A. (2018). *Sikkerhet i arbeidslivet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Koren, P. L. (2018). *Metoder for bedre arbeidsmiljø*. Oslo: Gyldendal.

O`Neill, S. W. (2015). *Performance Measurements, Incentives and Organisational Culture*. Macquarie: Macquarie Lighthouse Press .

Standard Norge (2018) Kvalitetsledelse, Kvaliteten i en organisasjon, (NS-EN ISO 9004:2018), Standard Norge

Standard Norge (2015) Ledelsessystemer for kvalitet (NS-EN ISO 9001:2015), Standard Norge

Standard Norge (2018) Retningslinjer for revisjon av ledelsessystemer (NS-EN ISO 19011:2018), Standard Norge

Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Aldershot: Ashgate.

Westrum, R. (2014). The study of the information flow: A personal journey. *Safety Science*(67), ss. 58 - 63.

Vedlegg 1

Informasjon og forklaring til undersøkelse ved bruk av spørreskjema

Bakgrunnen for denne undersøkelsen er gjennomføring av en prosjektoppgave ved HMS Verneingeniør-studiet ved Kiwa Teknologisk Institutt. Dette studiet som jeg har fulgt siden 2016 er modulbasert og tar for seg de fleste aspekter knyttet til HMS. Prosjektoppgaven som jeg gjennomfører i Boss Industri as er avslutning på studiet.

Opgaven jeg har valgt er knyttet til HMS- og kvalitetsarbeid i Boss Industri.

Problemstilling:

*Hvordan få ansatte og ledelse til å **bruke det etablerte avvikssystemet**, og sikre at avvik blir behandlet slik at virksomheten **kontinuerlig forbedrer sin HMS – og kvalitetsprestasjon?***

Mål:

Utnytte potensialet som ligger i et godt avvikssystem og god avviksbehandling til kontinuerlig forbedring av HMS – og kvalitetsprestasjonen.

Spørreundersøkelse blir sendt ut til alle ansatte og ledere i xxxxxxxx. Undersøkelsen er anonym, derfor bes du om å ikke skrive navn eller kjennetegn på spørreskjema. Dette gjøres for å få en så ærlig og realistisk tilbakemelding som mulig.

Når du har fylt ut skjemaet kan det legges i postkassen på Geir sitt kontor. Postkassen er låst og merket med spørreskjema. Svarfrist er 18. desember.

Svein Bjørnøy

Vedlegg 2

V200 SB	SPØRSMÅL						
Nummer	Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?	1. Helt enig	2. Delvis enig	3. Delvis uenig	4. Helt uenig		Vet ikke
1	Jeg vil rapportere avvik oftere med god opplæring.	40 %	47 %	13 %			
2	Jeg vil rapportere oftere hvis jeg får belønning for å gjøre det.	33 %	14 %	14 %	33 %		6 %
3	Engasjement og tilbakemelding fra ledere er viktig for rapportering av avvik.	60 %	34 %	6%			
4	Rapportering av egne eller andres avvik kan føre til negative konsekvenser for meg eller andre.	14 %	34 %	26 %	20 %		6 %
5	Min leder oppfordrer meg til å rapportere avvik og uønskede hendelser.	27 %	27 %	27 %	13 %		6 %
6	Jeg har observert hendelser som kunne vært rapportert som avvik.	47 %	47 %	6 %			
7	Jeg har vært involvert i hendelser som kunne vært rapportert som avvik.	40 %	34 %	14 %	6 %		6 %
8	Bruk av avvikssystemet er viktig for sikkerheten og arbeidsmiljøet i bedriften.	54 %	20 %	20 %	6 %		
9	Jeg synes det er lett å melde inn i avvik.	14 %	29 %	29 %	21 %		7 %
10	Jeg er trygg på hvordan jeg går frem for melde avvik og uønskede hendelser.	47 %	27 %	6 %	6 %		14 %
11	Jeg får rask tilbakemelding på innmeldte avvik.	6 %	20 %	20 %	20 %		34 %
12	Forhold og hendelser som kan løses der og da trenger ikke å meldes som avvik.	47 %	20 %	27 %	6 %		
13	Jeg vil rapportere oftere hvis det kan gjøres via en app eller datamaskin.	34 %	27 %	13 %	13 %		13 %
14	Rapportering av avvik og uønskede hendelser gir en tryggere arbeidshverdag.	74 %	6 %	14 %	6 %		
15	Rapportering av avvik og uønskede hendelser er tidkrevende	40 %	27 %	13 %	13 %		7 %

Sett kun ett kryss for hvert spørsmål

Vedlegg 3

V200 SB	SPØRSMÅL						
Nummer	Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?	1. Helt enig	2. Delvis enig	3. Delvis uenig	4. Helt uenig		Vet ikke
1	Jeg har fått opplæring i hva som skal rapporteres	43 %	57 %				
2	Jeg har fått opplæring i hvordan rapporteringssystemet brukes.	14 %	57 %	29 %			
3	Jeg er kjent med at jeg har ansvar for innmeldte avvik og rapporter om uønskede hendelser.	71 %	29 %				
4	Jeg oppfordrer ansatte til medvirkning i HMS-arbeid	57 %	29 %	14 %			
5	Jeg oppfordrer ansatte til registrering av kvalitetsavvik	29 %	57 %	14 %			
6	Jeg ser nytteverdien i et godt avvikssystem.	71 %	29 %				
7	Godt avvikssystem kan bidra til økt HMS- og kvalitetsprestasjon for bedriften.	71 %	29 %				
8	Avvikssystemet er mest egnet til å behandle hendelser som har skjedd.	14 %	43 %	29 %	14 %		
9	Det er ledere på alle nivå sitt ansvar å sikre at avvik blir behandlet slik at vi kontinuerlig forbedrer HMS- og kvalitetsprestasjonen.	14 %	57 %	29 %			
10	God rapportering bidrar til god læring til nytte for bedriften.	86 %	14 %				
11	Godt rapporteringssystem kan gi en tryggere og bedre arbeidshverdag for alle	100 %					
12	Godt rapporteringssystem kan gi bedriften en fordel i konkurranse med andre i samme marked.	57 %	43 %				
13	Takhøyden for å ta opp forhold av betydning for sikkerhet eller kvalitet er høy.	14 %	71 %	14 %			
14	Jeg går foran med et godt eksempel når det gjelder å ivareta egen og andres sikkerhet.	14 %	86 %				
15	Terskelen for å melde HMS- eller kvalitetsavvik er høy i bedriften.	14 %	29 %	43 %	14 %		

Sett kun ett kryss for hvert spørsmål