

Lena Jacobsen
Lisa Synnøve Hagen

Sikkerhetskultur i fiskebransjen

Hvordan kan sikkerhetskulturen forbedres i en bedrift i fiskebransjen?

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi

Veileder: Roar Stokken

Mai 2021

Lena Jacobsen
Lisa Synnøve Hagen

Sikkerhetskultur i fiskebransjen

Hvordan kan sikkerhetskulturen forbedres i en bedrift i fiskebransjen?

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi
Veileder: Roar Stokken
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet av to studenter på det toårige masterstudiet Ledelse av Teknologi ved Handelshøyskolen på NTNU i Trondheim. Vi har begge en bachelorgrad i Mattekologi, noe som har gitt oss kompetanse innen og interesse for fiskebransjen. Et samarbeid med en bedrift i fiskebransjen var derfor midt i blinken. Denne oppgaven markerer slutten på studietiden for oss og vi har opplevd arbeidet med masteroppgaven som utrolig lærerik. Det har vært givende å fordype seg i et så viktig og aktuelt forskningsområde, som sikkerhetskultur. Vi håper denne oppgaven er til nytte for samarbeidsbedriften, og kan være en inspirasjon til andre bedrifter i fiskebransjen.

Vi vil rette en stor takk til samarbeidsbedriften “Oppdrettsfisk”, og kontaktpersonene som har gjort denne studien mulig. Det har vært et flott samarbeid. Vi er takknemlig for at vi har fått innsikt i bedriftens aktiviteter og interne dokumenter, og hjelp til å sende ut og innhente svar på spørreundersøkelsen. En stor takk går også til alle respondenter, som har tatt seg tiden til å svare på spørreskjemaet.

Vi ønsker å takke vår veileder Roar Stokken, for støtten vi har fått i denne prosessen. Takk for at du har gitt oss gode råd på veien og alltid vært tilgjengelig når vi trengte hjelp. Takk for at du har tatt deg tid til å svare på alle våre spørsmål, og bidratt med din erfaring og kompetanse. Ikke minst, takk for at du alltid har hatt troen på oss og for ditt gode humør under møtene.

En stor takk går til våre nærmeste, som har vært støttende og tålmodig i denne prosessen og tatt seg tid til å lese gjennom oppgaven.

Innholdet i denne masteroppgaven står for forfatternes regning.

Sammendrag

Det mest effektive sikkerhetsarbeidet omhandler ikke å håndtere ulykker, men heller å forebygge at situasjonen oppstår i utgangspunktet. Avviksrapportering er et viktig virkemiddel i dette, som bidrar til å lære av feil slik at avvik forebygges og ikke gjentar seg. For at medarbeidere skal rapportere avvik er det essensielt med en god sikkerhetskultur i bedriften, hvor medarbeidere ser nytten i å rapportere avvik og setter sikkerhet i fokus. Utgangspunktet for denne oppgaven er at samarbeidsbedriften “Oppdrettsfisk” observerte at avdelinger i industri rapporterer færre avvik, sammenlignet med avdelinger i akvakultur. Avdelingene i industri har et multikulturelt arbeidsmiljø og de mest representerte nasjonalitetene er norske, polske og slovakiske arbeidstakere. Problemstillingen er derfor “Hvordan kan sikkerhetskulturen i en bedrift i fiskebransjen forbedres?”. For å svare på dette ble det undersøkt hva som påvirker sikkerhetskulturen, i form av organisasjonskulturen på avdelingene, den nasjonale kulturen blant arbeidstakere eller hvilken rolle de har. Videre ble det undersøkt hvor god sikkerhetskulturen er på det målte tidspunktet.

Oppgaven er forankret i to hovedteorier. En informerende kultur, bestående av rapporterende, rettferdig, fleksibel og lærende kultur, likestilles med en effektiv sikkerhetskultur. Dette legger grunnlaget for sikkerhetskulturen i denne oppgaven. Hofstede er kjent for sine kulturelle dimensjoner, og denne oppgaven har tatt utgangspunkt i tre av disse dimensjonene for å kartlegge holdninger og verdier hos arbeidstakere i “Oppdrettsfisk”. For å undersøke sikkerhetskulturen ble en kvantitativ spørreundersøkelse sendt ut.

Funnene viser at scoren på Hofstedes kulturelle dimensjoner ble mest påvirket av avdeling og høye scorer påvirket sikkerhetskulturen negativ. De høyeste scorene ble observert i de multikulturelle avdelingene. Akvakultur hadde jevnt en bedre sikkerhetskultur. Den rapporterende kulturen viste små forskjeller, disse ble funnet i hvordan tillit oppleves. Ledelsen kan derfor styrke tillit i industri, mens alle avdelinger kan bli bedre på å gi tilbakemeldinger og ha en enkel rapporteringsprosess. De største forskjellene ble funnet i den rettferdige kulturen, hvor industri og spesielt polske og slovakiske arbeidstakere scoret lavest. Ledelsen kan derfor bygge den rettferdige kulturen i industri, ved å fokusere på å unngå disiplinære tiltak for å rapportere avvik, med mindre medarbeideren er skyldig og bevisst har gått mot organisasjonens regelverk.

Abstract

The most effective safety work is not about handling accidents when they occur but rather about preventing the situation from occurring in the first place. Reporting incidents and near misses is an important tool, which helps to learn from errors so they are not repeated. In order for the employees to report errors, it is essential to have a good safety culture in the company, where the focus is on safety and employees see the benefit of reporting errors. This thesis originated from the collaborating company "Oppdrettsfisk". They observed that departments in the industry report fewer errors, compared with departments in aquaculture. The departments in the industry have a multicultural work environment and the most represented nationalities are Norwegian, Polish, and Slovak workers. Therefore, the research question is: how can the safety culture be improved in a company in the fish industry? To answer this question, it was examined what influences the safety culture, either organizational culture in the departments, national culture among employees, or what position they have. Furthermore, it was investigated how good the safety culture is.

The thesis is rooted in two main theories. James Reason describes an informed culture as an effective safety culture, consisting of a reporting, just, flexible, and learning culture. This lays the foundation of the safety culture research in this thesis. Geert Hofstede is known for his cultural dimensions, and this thesis has been based on three of these dimensions to map the attitudes and values of employees in "Oppdrettsfisk". A quantitative survey was sent out to investigate the safety culture.

The score on Hofstede's cultural dimensions were mostly affected by the departments, and high scores negatively affected the safety culture. The highest scores were observed in the multicultural departments. Aquaculture consistently had a better safety culture. The reporting culture showed small differences, these were found in how employees experience trust in the workplace. Management can therefore strengthen trust in the industry, while all departments can become better at giving feedback and having a simple reporting process. The biggest differences were found in the just culture, where industry and especially Polish and Slovak workers scored the lowest. Management can therefore build the just culture in industry, by focusing on avoiding disciplinary measures to report errors, unless the employee is guilty and has deliberately violated the organization's regulations.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Problemstilling.....	3
2. Bakgrunn.....	4
2.1 Samarbeidsbedrift - “Oppdrettsfisk”	4
2.1.1 Sikkerhet i Oppdrettsfisk - Lover og forskrifter	5
2.1.2 Dagens situasjon	6
2.1.3 Nasjonaliteter	7
3. Teori.....	8
3.1 Organisasjonskultur og sikkerhetskultur.....	8
3.2 Kjennetegn ved en god sikkerhetskultur	10
3.3 Ulykker og barrierer.....	11
3.3.1 Sveitsiske ostemodell.....	12
3.4 Informerende kultur	14
3.4.1 Rapporterende kultur.....	15
3.4.2 Rettferdig kultur	16
3.4.3 Fleksibel kultur	17
3.4.4 Lærende kultur	18
3.5 Hofstedes kulturelle dimensjoner.....	19
3.5.1 Hofstedes kulturelle dimensjoner og sikkerhetskultur	21
3.5.2 Maktavstand	23
3.5.3 Maskulinitet/feminitet.....	24
3.5.4 Usikkerhetsutvikelse	25
4. Metode	28
4.1 Forskningsdesign	28
4.2 Spørreundersøkelsen	29
4.2.1 Operasjonalisering	30
4.2.2 Utvalg.....	31
4.2.3 Behandling av resultater.....	32
4.3 Reliabilitet.....	34
4.4 Validitet.....	36
4.4.1 Begrepsvaliditet	36
4.4.2 Ekstern validitet	38
4.5 Sterke og svake sider med metoden.....	39
4.6 Etikk.....	40

5.	Funn	41
5.1	Forskningsspørsmål 1	41
5.2	Forskningsspørsmål 2	48
5.2.1	Maktdistanse	48
5.2.2	Maskulinitet	50
5.2.3	Usikkerhetsunnavikelse	52
5.3	Forskningsspørsmål 3	55
5.4	Forskningsspørsmål 4	58
5.4.1	Informerende kultur	59
6.	Diskusjon	68
6.1	Maktdistanse	68
6.2	Maskulinitet	69
6.3	Usikkerhetsunnavikelse	71
6.4	Rapporterende kultur	73
6.5	Rettferdig kultur	76
6.6	Fleksibel kultur	77
6.7	Lærende kultur	78
7.	Konklusjon	80
7.1	Praktiske implikasjoner	84
7.2	Forslag til videre forskning	84
8.	Referanser	86

Vedlegg

Vedlegg 1: Spørreundersøkelsen

Vedlegg 2: Indikatorer for Hofstedes kulturelle dimensjoner og tilhørende spørsmål

Vedlegg 3: Indikatorer for den informerende kulturen og tilhørende spørsmål

Vedlegg 4: Forkortelser for den informerende kulturen

Vedlegg 5: Korrelasjon mellom avdelingene og indikatorene for den informerende kulturen

Vedlegg 6: Korrelasjon mellom avdeling og spørsmålene tilknyttet RC

Vedlegg 7: Korrelasjon mellom nasjonalitet og indikatorene for den informerende kulturen

Vedlegg 8: Korrelasjon mellom nasjonalitet og spørsmålene tilknyttet RC

Vedlegg 9: Korrelasjon mellom rolle og indikatorene for den informerende kulturen

Vedlegg 10: Korrelasjon mellom rolle og spørsmålene tilknyttet RC

Vedlegg 11: Korrelasjon mellom avdeling og Hofstedes kulturelle dimensjoner

Vedlegg 12: Korrelasjon mellom rolle og Hofstedes kulturelle dimensjoner

Vedlegg 13: Korrelasjon mellom nasjonalitet og Hofstedes kulturelle dimensjoner

Vedlegg 14: Korrelasjoner mellom sikkerhetskultur og Hofstedes kulturelle dimensjoner

Vedlegg 15: Indikatorene for den informerende kulturen i avdelingene

Tabeller

- Tabell 1: Oversikt over hvordan dimensjonene påvirker sikkerhetskulturen
- Tabell 2: Svarprosent på divisjon akvakultur og industri
- Tabell 3: Formler for beregning av indekstall for dimensjonene PDI, UAI og MAS
- Tabell 4: Korrelasjon mellom avdeling og spørsmålene tilknyttet rettferdig kultur
- Tabell 5: Korrelasjon mellom avdeling og spørsmålene tilknyttet rapporterende kultur
- Tabell 6: Korrelasjon mellom nasjonalitet og spørsmålene tilknyttet rettferdig kultur
- Tabell 7: Korrelasjon mellom nasjonalitet og spørsmålene tilknyttet RC
- Tabell 8: Korrelasjon mellom rolle og spørsmålene tilknyttet RC og FC
- Tabell 9: Korrelasjon mellom rolle og spørsmålene tilknyttet RC
- Tabell 10: Korrelasjon mellom avdeling, rolle og PDI
- Tabell 11: Korrelasjon mellom avdeling og maskulinitet
- Tabell 12: Korrelasjon mellom nasjonalitet, avdeling og UAI
- Tabell 13: Korrelasjon mellom sikkerhetskultur og Hofstedes kulturelle dimensjoner
- Tabell 14: Rapporterende kultur i avdelingene
- Tabell 15: Rettferdig kultur i avdelingene
- Tabell 16: Rettferdig kultur i divisjonene, ytterligere oppdelt etter nasjonalitet
- Tabell 17: Fleksibel kultur i avdelingene
- Tabell 18: Lærende kultur i avdelingene

Figurer

- Figur 1: Struktur i Oppdrettsfisk - divisjon og avdeling
- Figur 2: Prosedyre for avvik- og klagebehandling i Oppdrettsfisk
- Figur 3: Nasjonaliteter i divisjon Industri
- Figur 4: Forhold mellom farer, barrierer og tap
- Figur 5: Sveitsisk ostemodell
- Figur 6: Elementene som inngår i en informerende kultur
- Figur 7: Beslutningsdiagram for å avgjøre skyld
- Figur 8: Sammenligning av Hofstedes 6 dimensjoner for Norge, Polen og Slovakia
- Figur 9: Sammenligning av Maktdistanse for Norge, Polen og Slovakia
- Figur 10: Sammenligning av Maskulinitet for Norge, Polen og Slovakia
- Figur 11: Sammenligning av usikkerhetsunnvikelse for Norge, Polen og Slovakia
- Figur 12: Avdelingenes score på maktdistanse
- Figur 13: Rollenes score på maktdistanse
- Figur 14: Avdelingenes score på maskulinitet
- Figur 15: Avdelingenes score på usikkerhetsunnvikelse
- Figur 16: Nasjonalitetenes score på usikkerhetsunnvikelse

Ordforklaring

Ord	Definisjon
Oppdrettsfisk	Oppdrettsfisk er dekknavnet på samarbeidsbedriften til denne oppgaven.
Avvik	Manglende oppfyllelse av krav gitt i lover og forskrifter, samt sertifiserte standarder, kundekrav eller egne prosedyrer og vedtak. Avvik kan være skader med eller uten fravær, nesten-ulykker, sikkerhetsobservasjoner som kan føre til arbeidsrelaterte skader dersom det ikke utbedres, påvirkninger på det ytre miljø i form av rømming, utslipp av kjemikalier eller annet
Ulykker	Hendelse med person- eller materiell skade.
Nesten-ulykke	Hendelser uten skade, men med skadepotensial
Divisjon	Divisjon i “Oppdrettsfisk” er en kategorisering av aktiviteter som gjennomføres. Divisjon akvakultur jobber ute på havet, mens divisjon industri jobber på fabrikker. En divisjon består gjerne av flere avdelinger.
Avdeling	Innen hver divisjon finnes det flere avdelinger. Disse er delt inn basert på aktiviteter og lokasjon i Norge.
Rolle	Stillingen er arbeidstaker er ansatt i.
HMS	Helse-, Miljø- og Sikkerhet
SPSS	Statistisk program
RC (Reporting culture)	Rapporterende kultur: et element i sikkerhetskulturen
JC (Just culture)	Rettferdig kultur: et element i sikkerhetskulturen
FC (Flexible culture)	Fleksibel kultur: et element i sikkerhetskulturen
LC (Learning culture)	Lærende kultur: et element i sikkerhetskulturen
PDI (Power distance)	Maktdistanse: en av Hofstedes kulturelle dimensjoner
MAS (Masculinity)	Maskulinitet: en av Hofstedes kulturelle dimensjoner
UAI (Uncertainty avoidance)	Usikkerhetsunnavikelse: en av Hofstedes kulturelle dimensjoner

1. Innledning

Sikkerhetsarbeid forbindes ofte med ulykker og hvordan de håndteres, da dette er enkelt å identifisere. Derimot er forebyggende sikkerhetsarbeid ikke like lett å identifisere, da det er vanskelig å ha oversikt over hvor mange ulykker som aldri oppsto. Dette arbeidet kan ofte bli undervurdert av medarbeiderne, men er svært viktig. For å forebygge ulykker og andre uønskede hendelser er HMS et viktig og nødvendig arbeidsområde i bedrifter. En del av HMS-arbeidet inkluderer avviksrapportering, der det utvikles korrigerende tiltak for å forhindre at avvikene gjentar seg. Medarbeiderne kan derimot oppfatte avviksrapportering som tungvint og tidkrevende arbeid, som hemmer produktiviteten, effektiviteten og flyten i arbeidet. Sikkerhetskultur er noe som oppstår i en felles læringsprosess, og det kan være flere elementer som påvirker sikkerhetskulturen i bedrifter. En informerende kultur likestilles med en effektiv sikkerhetskultur, og forhold kan legges til rette for å bygge denne (Reason 1997, s. 195). Antall utenlandske arbeidstakere i fiskebransjen i Norge har økt de siste årene, og det er usikkert hvordan dette påvirker sikkerhetskulturen. Hofstede (u.å.b) er kjent for sine dimensjoner for nasjonale kulturer, og hvordan medarbeidere scorer på disse dimensjonene kan påvirke sikkerhetskulturen (Noort et al., 2016; Reader et al., 2015, Tear et al., 2020). Hensikten med oppgaven er å skape ny kunnskap om hvordan ulike nasjonale kulturer påvirker sikkerhetskulturen i en norsk organisasjon i fiskebransjen, og hvordan den kan forbedres. På basis av dette undersøker oppgaven arbeidstakernes oppfatninger av sikkerhetskulturen ved hjelp av en kvantitativ spørreundersøkelse.

Forskningen ble gjennomført i samarbeid med en bedrift i fiskebransjen, som ønsker anonymitet, derfor omtalt som "Oppdrettsfisk" i denne oppgaven. Utgangspunktet for studien er at "Oppdrettsfisk" observerte at avdelinger i divisjon akvakultur rapporterer flere avvik sammenlignet med avdelinger i divisjon industri. Avdelingene i industri, som rapporterer færre avvik, har et multikulturelt arbeidsmiljø med nasjonaliteter fra hele verden. For å få alle medarbeiderne til å rapportere avvik, forutsettes det en god kultur for avviksrapportering i avdelingen (Haugness, 2016). Litteraturen på område gir kunnskap om hvordan det legges til rette for en effektiv sikkerhetskultur (Reason, 1997). Videre finnes det forskningsstudier om nasjonal kultur (Hofstede, u.å.b) og hvordan denne påvirker sikkerhetskulturen i de ulike landene (Reader et al., 2015). Imidlertid mangler det kunnskap om hvordan

sikkerhetskulturen påvirkes av arbeidstakere med ulike nasjonaliteter i en norsk bedrift i fiskebransjen. Ved å dekke dette forskningshullet, kan forbedringsforslag være enda mer tilpasset til enkelte grupper, og bidra til å bygge en god sikkerhetskultur. I enhver forbedringsprosess ligger det en endring til grunn, som styres av ledelsen.

Denne masteroppgaven vil komme med spesifikke forslag til hvordan en leder kan tilrettelegge forholdene for medarbeiderne til å bedre sikkerhetskulturen i Oppdrettsfisk, og oppgaven er derfor svært aktuell for masterstudiet Ledelse av Teknologi.

Det finnes flere forhold som kan undersøkes i forbindelse med sikkerhetskultur. Enhver sikkerhetskultur blir påvirket av den nasjonale konteksten den eksisterer i. Dette gjelder spesielt for bedrifter med multikulturelle arbeidsmiljø (Reason, 1997, s. 220).

Sikkerhetskulturen er også en del av en organisasjonskultur, som oppstår i en felles læringsprosess og kan variere innenfor organisasjoner. Derfor er det ikke gitt at alle avdelinger i samme organisasjon opplever sikkerhetskulturen likt. Det kan også være forskjeller i hvordan ansatte i ulike roller opplever sikkerhetskulturen. I denne studien undersøkes den informerende kulturen (Reason, 1997) som legger grunnlaget for sikkerhetskulturen. Videre undersøkes det hva som ligger til grunn for arbeidstakernes score på Hofstedes kulturelle dimensjoner (Hofstede u.å.) og hvordan dette påvirker sikkerhetskulturen i Oppdrettsfisk. For å undersøke dette ble det valgt å innhente data kvantitativt. En spørreundersøkelse ble sendt til fem avdelinger i to divisjoner i Oppdrettsfisk og totalt ble 166 svar innhentet, med en svarprosent på 26,3. Respondentene har ulike nasjonaliteter og jobber i ulike roller.

1.1 Problemstilling

Med utgangspunkt i at denne masteroppgaven skal undersøke sikkerhetskulturen i Oppdrettsfisk og har som formål å komme med spesifikke forbedringsforslag ble følgende problemstilling valgt:

“Hvordan kan sikkerhetskulturen forbedres i en bedrift i fiskebransjen?”

For å svare på problemstillingen ble det satt opp fire forskningsspørsmål. Forskningsspørsmål 1-3 har som formål å undersøke hvordan sikkerhetskulturen påvirkes av ulike faktorer, mens forskningsspørsmål 4 har som formål å kartlegge hvor god sikkerhetskulturen er.

Første forskningsspørsmål skal gjøre rede for om faktorer som avdeling, nasjonalitet eller rolle påvirker hvordan sikkerhetskulturen oppfattes av arbeidstakere.

- 1) Påvirker avdeling, nasjonalitet eller rolle hvordan arbeidstakerne oppfatter sikkerhetskulturen?

Det andre forskningsspørsmålet skal undersøke hvordan arbeidstakerne scorer på Hofstedes kulturelle dimensjoner, som kartlegger verdier for den nasjonale kulturen. Mennesker tilhører flere grupper samtidig, blant annet basert på nasjonalitet, organisasjonskultur på avdelingen og rollen de jobber i. Innenfor alle gruppene forekommer det en mental programmering, som kan påvirke hvordan medarbeiderne scorer på dimensjonene.

- 2) Påvirker avdeling, nasjonalitet eller rolle hvordan arbeidstakerne scorer på Hofstedes kulturelle dimensjoner?

Det tredje forskningsspørsmålet skal knytte Hofstedes kulturelle dimensjoner opp mot sikkerhetskulturen, og denne delen undersøker sammenhengen mellom disse.

- 3) Er det en sammenheng mellom Hofstedes kulturelle dimensjoner og sikkerhetskulturen?

Det fjerde og siste forskningsspørsmål skal kartlegge hvordan sikkerhetskulturen oppfattes av medarbeiderne i Oppdrettsfisk på det undersøkte tidspunktet. Videre skal det undersøkes om sikkerhetskulturen er god eller om det foreligger forbedringspotensial.

- 4) Hvordan er sikkerhetskulturen i det undersøkte tidspunktet?

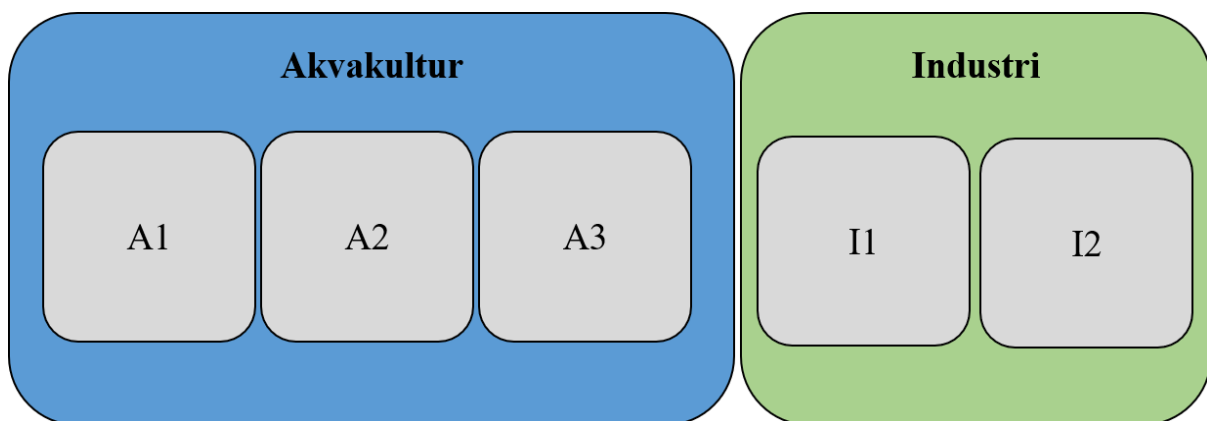
Følgende skal se nærmere på konteksten til forskningsstudien og hvordan HMS-arbeidet i Oppdrettsfisk foregår, etterfulgt av statistikk som viser dagens situasjon. Neste kapittel redegjør for organisasjonskultur og sikkerhetskultur og leder opp til en presentasjon av den informerende kulturen. Deretter omtales Hofstedes kulturelle dimensjoner og deres tilknytning til sikkerhetskulturen. Teorien fra denne studien danner grunnlaget for den kvantitative spørreundersøkelsen, som ble sendt ut til medarbeiderne på Oppdrettsfisk sine avdelinger. Forskningsspørsmålene blir besvart i funn-delen på grunnlag av innhentet empiri fra spørreundersøkelsen. Problemstillingen blir drøftet i diskusjonen og til slutt besvart i konklusjonen.

2. Bakgrunn

Denne delen introduserer samarbeidsbedriften og går nærmere inn på deres arbeidsområder og utfordringer knyttet til avviksrapportering og sikkerhet. Forskjellene mellom divisjon akvakultur og industri gjøres rede for, med fokus rundt nasjonalitetene til arbeidstakerne, trender i avviksrapportering og ulykker. Denne delen er basert på dokumenter fra «Oppdrettsfisk». Av hensyn til anonymitet blir disse ikke ført opp i referanselisten.

2.1 Samarbeidsbedrift - “Oppdrettsfisk”

Oppgaven baserer seg på et samarbeid med en bedrift fra fiskebransjen som ønsker anonymitet, og omtales derfor som Oppdrettsfisk i denne oppgaven. Organisasjonen består av to divisjoner, disse blir i denne oppgaven omtalt som akvakultur og industri. I akvakultur ble totalt tre avdelinger undersøkt, som blir kalt A1, A2 og A3. I industri ble to avdelinger undersøkt, som blir kalt I1 og I2. Strukturen til Oppdrettsfisk er illustrert i **figur 1**.



Figur 1: Struktur i Oppdrettsfisk - Divisjon og avdeling

2.1.1 Sikkerhet i Oppdrettsfisk - Lover og forskrifter

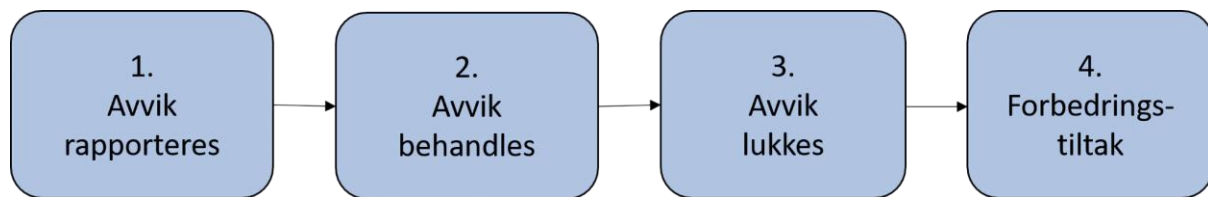
HMS-arbeid er et viktig arbeidsområde for Oppdrettsfisk, som er integrert i alle ledd. Formålet er å oppfylle lover og forskrifter Oppdrettsfisk må forholde seg til, deriblant arbeidsmiljøloven (2005) som skal sikre en trygg og meningsfull arbeidshverdag for ansatte, som gir sikkerhet mot fysiske og psykiske skadevirkninger. Internkontrollforskriften for næringsmidler (2010) og produktkontrollloven (2020) setter strenge krav til produserters kvalitet, samt krav om forebygging av miljøforstyrrelser. Internkontrollforskriften (2017) setter krav til en systematisk gjennomføring av tiltak for å fremme forbedringsarbeid i virksomheten på flere områder, for å oppnå mål i helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen. Områder for forbedringsarbeid inkluderer:

- arbeidsmiljø
- sikkerhet
- forebygging av helseskade eller miljøforstyrrelser fra produkter eller forbrukertjenester
- vern av det ytre miljø mot forurensning og en bedre behandling av avfall
- forebygging av uhell og ulykker forbundet med egen lovlig aktivitet
- forebygging av uønskede tilsiktede hendelser

Som avsnittet over viser har Oppdrettsfisk mange regler og krav å forholde seg til. For å oppfylle disse krav jobbes det kontinuerlig med HMS. I tillegg settes det krav til dokumentasjon av rutiner som er iverksatt for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser (Internkontrollforskriften, 2017, § 5, 7). Dette gjør det tydelig hvor viktig avviksrapportering er for sikkerheten i en bedrift, slik at korrigerende tiltak kan utvikles for å unngå gjentakelser (Mathisen, 2018). Hensikten med avviksrapporteringen er altså at medarbeiderne skal lære av hendelsen og unngå å gjøre samme feil igjen.

Oppdrettsfisk definerer avvik som mangel på oppfyllelse av krav som er gitt i lover og forskrifter, sertifiserte standarder, kundekrav eller egne prosedyrer og vedtak. I praksis er avvik skader med eller uten fravær, nesten-ulykker, sikkerhetsobservasjoner som kan føre til arbeidsrelaterte skader dersom det ikke utbedres, påvirkninger på det ytre miljø i form av rømming, utslipp av kjemikalier eller annet. For å rette opp avvik i Oppdrettsfisk skal disse registreres, rettes og behandles og deretter kommuniseres i organisasjonen. For å gjennomføre dette har bedriften en fast prosedyre som foregår i fire steg, dette er fremstilt i figur 2. Behandling av avvik i steg 2 har som formål å fjerne årsaken til avviket og

gjentakelsen av avviket. Lukking av avvik foregår etter at tiltak er iverksatt, frem til dette skjer skal avvik følges opp. Forbedringstiltak omhandler at tiltakene registreres, og dersom langsiktige tiltak skal gjennomføres blir dette vurdert i dette steget.



Figur 2: Prosedyre for avvik- og klagebehandling i Oppdrettsfisk

2.1.2 Dagens situasjon

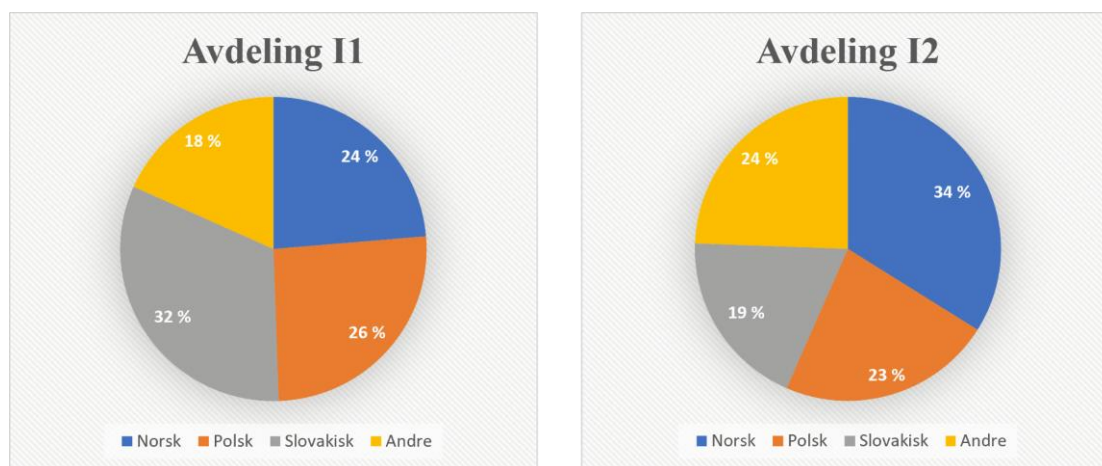
Ifølge dokumentasjon fra Oppdrettsfisk er det en forskjell i frekvensen av avviksrapportering mellom avdelingene i akvakultur og industri. Det må tas forbehold om at avdelingene utfører ulike aktiviteter. Avdelingene i akvakultur jobber på havet og er mer utsatt for vind og vær. Disse avdelingene rapporterer flest avvik, samtidig som de fleste skadene oppstår i disse avdelinger. Akvakultur er mest utsatt for støt/klem. Avdelingene i industri derimot jobber på fabrikker. Disse avdelingene er mer utsatt for skader med f.eks. kniv. Her rapporteres det mindre avvik sammenlignet med akvakultur, men det oppstår også færre skader. I avdelingene i akvakultur finnes det også noen forskjeller. Avdeling A1 og A2 utfører samme aktivitet, mens avdeling A3 har andre ansvarsområder. Avdeling A1 har opprinnelse fra et annet selskap og ble først en del av Oppdrettsfisk i de siste 10 årene. Videre består divisjonene av ulik antall avdelinger og antall medarbeidere. På slutten av 2019 jobbet rundt 52% av alle ansatte på divisjon akvakultur, mens 35% av de ansatte jobbet på industri.

Fra samtale med Oppdrettsfisk kom det frem at avdelingene har ulike prosedyrer for rapportering av avvik. På akvakultur rapporteres avvik direkte av medarbeideren i databasen, mens industri skriver avviket på en papirlapp og mellomleder registrerer denne i databasen. Dette kan gjøre at det oppfattes som lettere å rapportere avvik i divisjon akvakultur der det kan gjøres direkte, enn i industri, hvor avvik må gå gjennom en mellomleder. Også tidspunktet for avviksrapportering varierer mellom avdelingene, noen rapporterer umiddelbart, mens andre tar opp saker på ukemøter.

Statistikken til Oppdrettsfisk bekrefter forskjellen mellom akvakultur og industri i antall avviksrapportering. Frekvensen er betydelig høyere i divisjon akvakultur sammenlignet med divisjon industri. Av alle rapporterte avvik i 2020 ble 77,1% rapportert i akvakultur, mens 22,1% ble rapportert i industri. Positivt for Oppdrettsfisk er at rapporteringstrenden har vært stigende fra 2016-2020. I samsvar med antall avviksrapportering skjedde flest personskader i 2020 i akvakultur, med nesten fire ganger så mange personskader som i industri.

2.1.3 Nasjonaliteter

Hos Oppdrettsfisk er mange nasjonaliteter representert. Her er det et stort skille mellom divisjonene akvakultur og industri. I akvakultur er antall medarbeidere med utenlandsk bakgrunn så lav at det antas å ikke påvirke statistikken. Derimot utgjør medarbeidere med utenlandsk bakgrunn en betydelig del i industrien, hvor mest representerte nasjonalitetene er norsk, polsk og slovakisk, som illustrert i figur 3. Kategorien “andre” omfatter 17 nasjonaliteter fra hele verden. Disse nasjonalitetene utgjør hver for seg en liten prosentandel og er derfor sammenfattet under en gruppe. Til sammen er det i divisjon industri 69,7% med utenlandsk bakgrunn, med 76,3% på avdeling I1 og 65,5% på avdeling I2. Denne forskjellen gjør det interessant å undersøke nasjonalitetens påvirkning på avviksrapportering og sikkerhetskulturen.



Figur 3: Nasjonaliteter i de to avdelingene til divisjon Industri

Oppsummert viser statistikken klare forskjeller mellom divisjon akvakultur og industri i avviksrapportering. Akvakultur er divisjonen som rapporterer flest avvik, men også divisjonen med høyest antall personskader. Divisjon industri har en multikulturell bakgrunn, med nasjonaliteter fra 17 land i hele verden. Hele 69,7% har en utenlandsk bakgrunn i divisjon industri, derimot jobber det i divisjon akvakultur nesten utelukkende norske arbeidstakere.

3. Teori

Denne delen av oppgaven vil redegjøre for begrepet sikkerhetskultur (som en del av en organisasjonskultur). Det vil bli presentert litt historisk om hvordan fokuset på sikkerhet oppstod og om hva som kjennetegner en god sikkerhetskultur, hvor blant annet James Reason sin forskning om informerende kultur blir presentert. Videre vil Hofstedes kulturelle dimensjoner stå sentralt, som kobles til sikkerhetskultur av flere forskere (Reader et al., 2015; Noort et al., 2016; Tear et al., 2020).

3.1 Organisasjonskultur og sikkerhetskultur

Fenomenet organisasjonskultur er noe som finnes i alle bedrifter. Der er derimot vanskelig å bli enig om en felles definisjon. Innholdet i dette fenomenet beskrives av litteraturen som normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, eller hvordan ting gjøres her (Bang, 2013, s. 329-330; Haukelid, 2001, s. 16). Edgar Schein (oversatt av Bang, 2013, s. 327) definerer organisasjonskulturen som "... et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene». Da normer, verdier og virkelighetsoppfatningen oppstår i samspill mellom folk kan organisasjonskulturen variere innad i bedriften, dette blir da beskrevet som en subkultur (Bang, 2013). For å undersøke om det foreligger ulike subkulturer i avdelingene i Oppdrettsfisk, er det interessant å undersøke om medarbeiderne har ulike oppfatninger, basert på hvilken avdeling de jobber i.

Sikkerhetskultur er en del av organisasjonskulturen og er grunnleggende for bedriftens evne til å håndtere sikkerhetsrelaterte aspekter (Glendon & Stanton, 2000). På verdensbasis har store ulykker og katastrofer preget utviklingen av sikkerhetskultur, og har resultert i utviklingen av sikkerhetstiltak med formål om å lære av feil og forhindre at ytterligere uønskede hendelser oppstår (Haukelid, 2001, s. 16) Begrepet "sikkerhetskultur" oppsto i ettertiden av Tsjernobylulykken i 1986, hvor "dårlig sikkerhetskultur" ble beskrevet som årsaken til ulykken (Pidgeon, 1991; Haukelid, 2001, s. 16; Antonsen, 2009). I tiden etter ble

sikkerhetskultur studert i andre risikoutsatte virksomheter (Flin et al., 2008; Edmondson, 2004).

Sikkerhetskulturen i Norge har hatt en stor utvikling siden tidlig på 1970-tallet. Selv om denne utviklingen skjedde parallelt med det generelle fokuset på sikkerhet i verden, kan det argumenteres for at oljeindustrien i Nordsjøen har hatt en vel så sterk innflytelse på den enorme utviklingen av sikkerhetskulturen (Kvendseth, 1988). Oljeindustrien har vært en av drivkreftene til sikkerhetsledelse, også i andre bransjer, og preget tankene rundt sikkerhet, som utgjør en sentral del av det norske arbeidslivet i dag (Smith-Solbakken og Weihe, 2019, s. 209). De første tiårene var det store sikkerhetsproblemer med driften på Nordsjøen, med mange ulykker. Etter Kielland-ulykken i Nordsjøen på 1980-tallet hvor 123 arbeidere døde, ble det påpekt at det var mangelfull sikkerhetsopplæring blant ansatte. En av de ledende oljeselskapene på den tiden, var det amerikanske oljeselskapet Occidental, de ble i etterkant sterkt kritisert for deres arbeids- og ledelseskultur. Grunnlaget for kritikken var deres sikkerhetskultur medførte at sikkerhet ble nedprioritert til fordel for å holde produksjonen i gang. Occidental fortalte selv at deres mantra var følgende: "No 1) Safety comes first. No 2) Production comes second. No 3). Drilling comes third.", men lederne pleide å le av dette og spøke med at "Safety is always the first priority, unless it interferes with number two and three" (Smith-Solbakken og Weihe, 2019, s. 193). Kielland-ulykken, sammen med utilstrekkelige sikkerhetsmessige forhold som i ettertid ble avdekket, resulterte i større fokus på sikkerhet i oljebransjen. Videre ble det pålagt fra myndighetene at operatørselskapene skulle ta ansvar for sikkerheten, noe som førte til en god sikkerhetskultur på plattformene (Kjærnet, 2010). Dette har videre ført til strengere sikkerhetskultur i en rekke andre produksjonsorganisasjoner i Norge.

3.2 Kjennetegn ved en god sikkerhetskultur

Pidgeon (1991) beskriver tre mulige elementer til god sikkerhetskultur: normer og regler for risikohåndtering, sikkerhetsholdninger og reflektering over sikkerhetspraksis (Pidgeon, 1991, s. 135). Normer og regler for risikohåndtering beskrives som “hjertet” av sikkerhetskulturen, da de vil forme oppfatningene og handlingene til individene i en organisasjon. Disse vil definere hva som betraktes som en betydelig risiko, og hva som representerer en passende respons. Sikkerhetsholdninger referer til hvordan en eller flere medarbeidere betrakter farer og viktigheten av sikkerhet i organisasjonen, og deres motivasjon til å handle basert på disse oppfatningene. Reflektering over sikkerhetspraksis handler om læringsprosessen der man reflekterer over den pågående praktisering og betraktning av sikkerhet, og søker etter nye betydninger i møte med usikkerhet og tvetydighet om risiko (Pidgeon, 1991, s. 135-137). Det er derfor viktig å undersøke sikkerhetsholdningene til ansatte, om de har nok kompetanse til å reflektere over gjeldende sikkerhetspraksis og om de tør å si imot ledelsen dersom de er uenige.

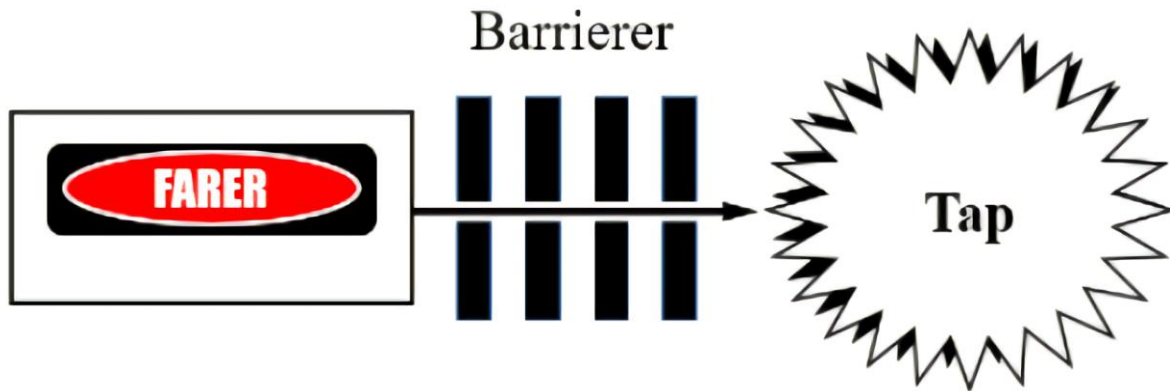
James Reason har forsket mye på sikkerhetskultur, og med referanse til Ron Westrum viser han til tre typer sikkerhetskulturer: ”den patologiske”, ”den byråkratiske” og ”den generative”. Disse tre handler alle om hvorvidt man ønsker informasjon eller ikke, og hvorvidt den er tilgjengelig og om man er villig til å søke etter den eller ikke. De to førstnevnte sikkerhetskulturene er uønsket, i *den patologiske* ønsker man ikke å få informasjon om eventuelle problemer, mens i *den byråkratiske* sikkerhetskulturen kommer ikke informasjon frem. Disse utgjør med andre ord hva vi kan kalle “dårlig sikkerhetskultur”. God sikkerhetskultur er derimot *den generative*, hvor det aktivt søkes etter informasjon og belønner nye ideer. Dette utgjør altså den ønskede sikkerhetskulturen i en organisasjon (Haukelid, 2001, s. 16). James Reason mener det er mulig å skape en god sikkerhetskultur, som nærmere omtalt under “Informerende kultur”.

Edmondson (2004) sin forskning fra helsetjenesten tyder på at lederstilen har stor betydning for rapportering av avvik. Her kom det frem at arbeidstakere som rapporterte flest avvik, hadde ledere som la til rette for et åpent klima gjorde det lettere å rapportere og diskutere feil. Disse arbeidstakerne hadde også større sjanser for å lære av sine feil, og forhindre liknende feil i fremtiden. Motsatt var tilfelle for arbeidstakerne med ledere som straffet arbeidstakerne for begåtte feil (Edmondson, 2004, s. ii5). Edmondson (2004) mener videre at enhver feil er

en læringsmulighet, og at det er nødvendig med “lokale” ledere som oppmuntrer og støtter de ansatte til å reflektere og formidle hvordan de kan lære av sine feil (Edmondson, 2004, s. ii9). Ledere har en viktig rolle i implementeringen av en god sikkerhetskultur. Innvirkningen fra ledere kan være spesielt viktig med tanke på holdninger til rapportering, og evnen til å lære av feil (Edmondson, 2004). Med dette utgangspunktet er det interessant å undersøke om mellomledere oppfatter sikkerhetskulturen ulikt sammenlignet med andre ansatte.

3.3 Ulykker og barrierer

Ulykker kan skje på ulike vis, de fleste skjer mot individer, mens andre forekommer på organisatorisk nivå og disse kan ha de mest katastrofale konsekvensene. Organisatoriske ulykker kan forekomme i organisasjoner med komplekse teknologier, og involverer ofte mange ansatte som opererer på ulike nivå i organisasjonen. I motsetning til ulykker mot individer har organisatoriske ulykker ofte en påvirkning på en upartisk befolkning, på eiendeler eller miljøet (Reason 1997, s. 1). Organisatoriske ulykker kan til en viss grad generaliseres. Figur 4 illustrerer forholdet mellom farer, barrierer og tap, med fokus på hvordan barrierer blir brutt. Brudd av barrierer omfatter ofte tre faktorer: menneskelige-, tekniske- og organisatoriske faktorer, som igjen styres av produksjon og sikkerhet. I en perfekt verden er sikkerhet tilpasset risikoen av produksjonen. Dersom sikkerhet er overrepresentert vil dette kreve for mye ressurser og kan dermed føre til konkurs i organisasjonen, på den andre siden kan for lite sikkerhet føre til katastrofale ulykker. Samspillet mellom produksjon og sikkerhet er sjeldent balansert og produksjon har en tendens til å dominere. Etter en ulykke eller nesten-ulykke kan sikkerhet få mer oppmerksomhet i en kort tidsperiode, frem til det gradvis avtar (Reason 1997, s. 3-6). Det er derfor viktig at det er vedvarende, gode holdninger rundt avviksrapporing blant arbeidstakerne, da dette kan bidra til at situasjoner som kan føre til ulykke fanges opp tidlig. På denne måten kan forebyggende arbeid iverksettes og ulykker forhindres.



Figur 4: Forhold mellom farer, barrierer og tap, basert på Reason (1997, s. 3)

Barrierer kan kategoriseres etter deres funksjoner eller hvordan funksjoner oppnås. Alle barrierer har som formål å oppnå en av følgende funksjoner:

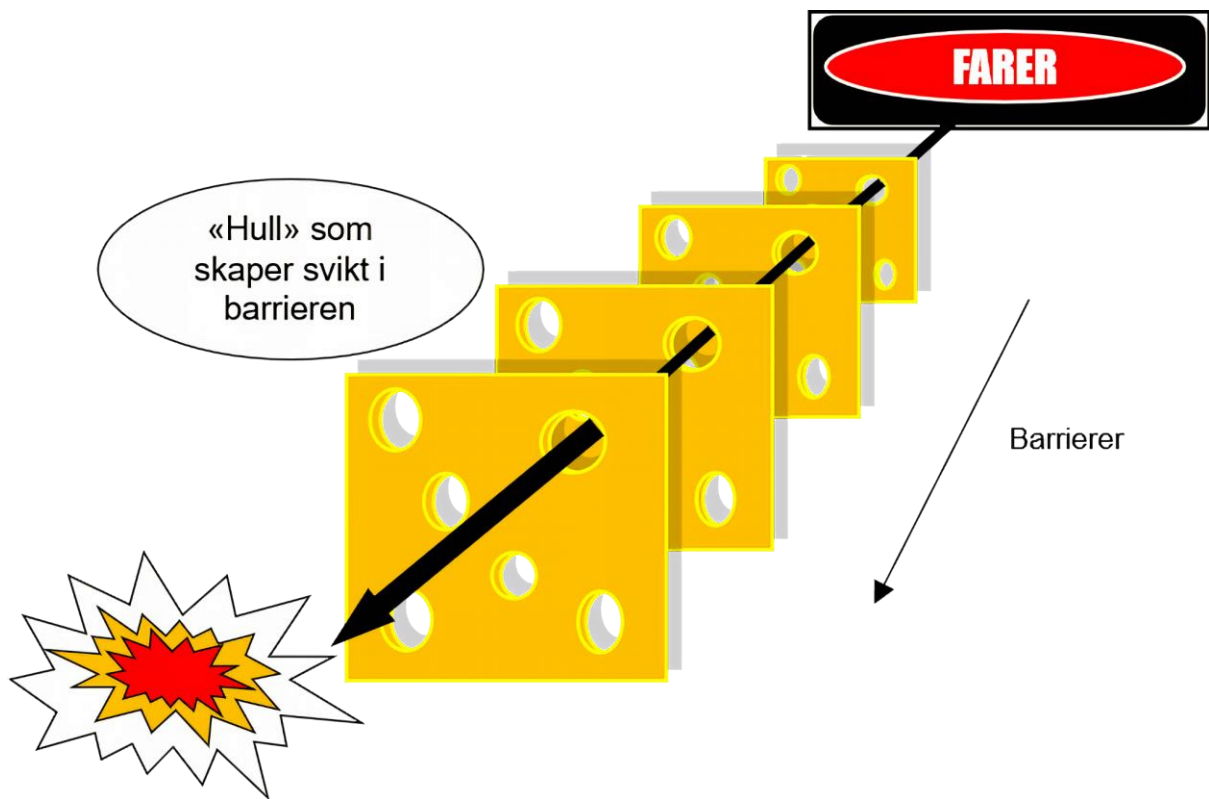
- skape forståelse og bevissthet rundt farer
- gi klare instruksjoner for å gjennomføre sikre operasjoner
- iverksette alarmer ved farer
- gjenopprette systemer til sikker status
- skape barrierer mellom farer og mulige tap
- fange opp og eliminere farer, dersom de bryter gjennom barrierer
- skape fluktmuligheter ved barrierefall

Flere overlappende barrierer hindrer enkelt feil, og organisatoriske ulykker oppstår ofte av et samspill av mange personer som påvirker systemet på ulike nivå over tid (Reason 1997, s. 7-8). Barrierer kan være holdninger hos medarbeiderne, rutiner i bedriften eller andre forhold og det er derfor det viktig å legge til rette for disse.

3.3.1 Sveitsiske ostemodell

Den sveitsiske ostemodellen “Swiss Cheese model” er en modell som beskriver sammenhengen mellom farer, barrierer og hendelsesforløpet i en ulykke (Reason, 1997, s. 9). Barrierene er fremstilt som sveitsisk ost, mens hullene i osten representerer svikt i barrieren. I en ideell verden er barrierer ugjennomtrengelige, i virkeligheten derimot har barrierer hull. I motsetning til hvordan det er fremstilt i figur 5 er barrierene, og dermed hullene ikke statiske, men i konstant bevegelse. Barrierer kan forsvinne, eksempelvis gjennom kalibrering, testing eller brudd på prosedyrer. Også hullene i barrierene er i bevegelse, avhengig av omgivelsene

og ansattes handlinger (Reason, 1997, s. 9). Ved å rapportere avvik, kan det implementeres nye rutiner og prosedyrer som forhindrer at samme avvik gjentas, og dermed bidra at flere barrierer opprettes.



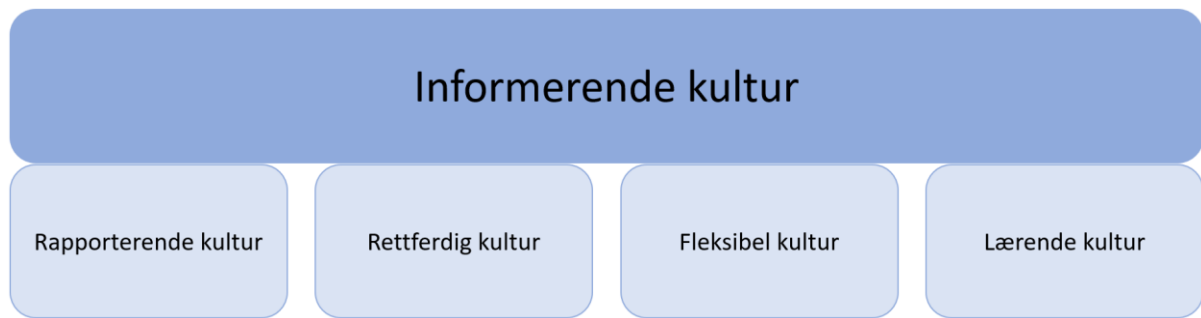
Figur 5: Sveitsisk ostemodell, basert på Reason (1997, s. 9)

Sikkerhetskulturen er en del av organisasjonskulturen og bidrar til å utvikle barrierer som forebygger ulykker og andre uønskede hendelser. Barrierer har som vist i den sveitsiske ostemodellen hull og derfor er det viktig å fange opp disse gjennom blant annet avviksrapportering. Oppsummert vil en god sikkerhetskultur inneha følgende elementer: normer og regler for risikohåndtering, sikkerhetsholdninger og reflektering over sikkerhetspraksis (Pidgeon, 1991, s. 135). Det er ønsket å ha den generative sikkerhetskulturen, hvor arbeidstakerne aktivt søker etter informasjon og belønner nye ideer (Haukelid, 2001, s. 16).

3.4 Informerende kultur

James Reasons modell om informerende kultur har som formål å identifisere generelle prinsipper og verktøy, slik at teorien kan anvendes i alle organisasjoner som jobber med risiko. Ifølge Reason bygger sikkerhetskultur på varige, suksessfulle tiltak i organisasjonen og oppstår som andre kulturer i en felles læringsprosess. En ideell sikkerhetskultur er uavhengig av ledernes personlige egenskaper og organisasjonens økonomiske interesser og jobber kontinuerlig mot forbedret sikkerhet. Reason tar utgangspunktet i å forebygge organisatoriske ulykker istedenfor individuelle ulykker og argumenterer for at det er bedre å endre forholdene medarbeidere jobber under fremfor å endre medarbeiderne i seg selv. Forholdene som påvirker sikkerhetskulturen kan identifiseres og brukes til å konstruere en god sikkerhetskultur (Reason, 1997, s. 192-194).

Ifølge Reason er en effektiv sikkerhetskultur en informerende sikkerhetskultur. For å oppnå dette forutsetter han at riktig type data samles inn, analyseres og formidles. Slik data er avvik om både ulykker og skader, samt nesten-ulykker. I tillegg legger han vekt på rutinekontroller som gjennomgår systemets viktigste parametre. (Reason, 1997, s. 195). En informerende kultur er dermed avhengig av at medarbeidere deltar med å rapportere feil, nesten-ulykker og ulykker. Dette forutsetter tillit og oppmuntring til å rapportere, samtidig som det er tydelig hva som er akseptabel oppførsel, og skyld og disiplinære tiltak håndteres rettfærdig. Organisasjonens evne til å anerkjenne medarbeidernes spisskompetanse, og tilpasse seg endringer ved behov sikrer fleksibilitet i bedriften. Dette forutsetter god opplæring av medarbeiderne og respekt ovenfor medarbeidernes kompetanse. Organisasjonens vilje til å innføre nødvendige endringer når sikkerhetssystemet tilsier det, er grunnleggende i en informerende kultur. Dette resulterer i fire elementer som underbygger en informerende kultur, illustrert i figur 6, oppsummert er disse rapportering, rettfærdighet, fleksibilitet og læring (Reason 1997, s.192-196). I følgende gjennomgås elementene mer detaljert. Denne teorien legger grunnlaget for tilnærmingen til sikkerhetskulturen, og det er naturlig å undersøke disse elementer i "Oppdrettsfisk".



Figur 6: Elementene som inngår i en informerende kultur

3.4.1 Rapporterende kultur

Det er flere barrierer som kan hindre medarbeidere i å rapportere avvik og feil, deriblant at det kan medføre ekstra arbeid, mangel på tillit kan skape usikkerhet om konsekvensene og noen medarbeidere har kanskje et ønske om å glemme feilen. Derfor er det viktig at medarbeidere ser verdien i å rapportere avvik. Basert på to flyselskap med gode rapporterende kulturer, NASA's aviation safety reporting system & British airways safety information system, trekker Reason frem tre forhold, som påvirker rapporteringskulturen. Disse er tillit, tilbakemeldinger og enkle rapporteringsrutiner (Reason, 1997, s. 198-199). For å få en best mulig oversikt over den rapporterende kulturen (RC) undersøkes disse elementene. Samtidig er det interessant å undersøke om medarbeidere selv opplever at det foreligger en RC.

Å etablere tillit er avgjørende for å få medarbeidere til å rapportere avvik, i tillegg til å få med alle detaljer. Uten tillit kan rapporten være mangelfull. Det tar derimot tid å etablere tillit, og selv etter er den veldig skjør, derfor er det viktig å prioritere og vedlikeholde tillit selv etter flere år med fungerende avviksrapportering. Reason (1997, s. 198-199) argumenterer for tre tilstander som må være tilrettelagt av ledelsen, for å skape tillit i avviksrapporteringssystemet. Disse er følgende:

- garanti mot disiplinære tiltak dersom det er mulig
- konfidensialitet eller anonymitet
- Separerte avdelinger mellom håndtering av avvik eller disiplinære tiltak.

Tilbakemeldinger er en viktig del i en RC, og mye mer effektivt enn å fordele skyld. En rask tilbakemelding vil bidra positivt i å endre oppførsel til medarbeidere og det er dermed et

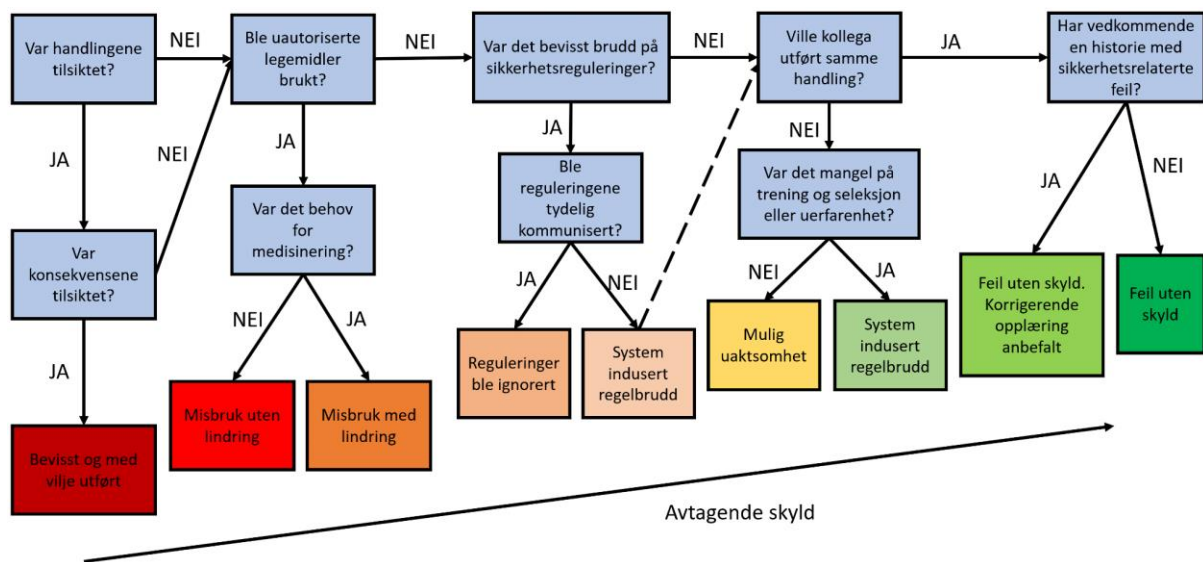
sterkt virkemiddel. Tilbakemeldinger bidrar videre til at medarbeidere ser hvordan avvik blir håndtert, og dermed verdien det har å rapportere avvik. Manglende tilbakemelding er på den andre siden en hemmende faktor i avviksrapporteringen. En mulighet for å informere arbeidstakere om hvordan avvik blir håndtert er et nyhetsbrev. Dette kan samle informasjon om sikkerhetsrelaterte saker, samt forbedringer, som oppstår som resultat av avviksrapportering. I tillegg til å informere arbeidstakere om hvordan avvik blir utbedret kan det brukes til å gratulere arbeidstakere i sitt kollektive bidrag til å forbedre sikkerhetskulturen (Reason, 1997, s. 200). Dersom tilbakemeldinger ikke blir gitt, kan dette medføre at arbeidstakere ikke ser verdien i å rapportere avvik. For å få større innsikt i om en rapporterende kultur foreligger, kan det derfor også være aktuelt å undersøke om medarbeiderne ser verdien i å rapportere avvik.

Enkle rapporteringsprosedyrer omhandler ifølge Reason (1997, s.198-201) formatet til rapporten og dens lengde og innhold. Dersom prosessen for avviksrapportering er lang og tidkrevende, er det mindre sannsynlig at medarbeidere rapporterer avviket. På den andre siden kan det være vanskelig å få med seg all relevant informasjon dersom rapporten er for kort. For å finne frem til det optimale formatet kan det kreves en del prøving og feiling.

3.4.2 Rettferdig kultur

En 100% rettferdig kultur (JC) er et nesten uopnåelig mål, derimot er det mulig at flertallet i organisasjonen opplever at rettferdighet blir håndhevet. Når det rapporteres avvik er det viktig å balansere disiplinære tiltak mot immunitet. Det vil være mot sin hensikt å gi alle disiplinære tiltak, samtidig som det er mot sin hensikt å gi immunitet til alle medarbeidere. Her er det viktig å skille mellom medarbeidere som bevisst utfører skadelige handlinger mot sin egen organisasjon, og resterende medarbeidere. Forutsetningen for en rettferdig kultur er forhåndsbestemte regler for akseptabel og uakseptabel atferd (Reason, 1997, s. 205).

Reason (1997, s. 205-206) påpeker at alle handlinger kan deles inn i intensjon, handling og konsekvens. Det er viktig å separere disse elementene, da gode intensjoner for eksempel kan føre til uønskede konsekvenser. Et verktøy for å forstå sammenhengen mellom intensjon, handling og konsekvens, samt avgjøre om personen har skyld i avviket er beslutningsdiagrammet, illustrert i figur 7.



Figur 7: Beslutningsdiagram for å avgjøre skyld, basert på Reason (1997, s. 209)

3.4.3 Fleksibel kultur

En fleksibel kultur (FC) omhandler at organisasjonen evner å tilpasse seg endringer ved behov. Organisasjoner med komplekse systemer må håndtere disse, samtidig som det unngås ulykker. I tillegg må organisasjonen opprettholde kapasiteten, også i perioder med høy etterspørsel. Flexibilitet omfatter at beslutningstaking kan overføres i krisesituasjoner, til medarbeideren som er mest egnet for å løse gjeldende problem. Dette kan inkludere at organisasjoner med hierarkiske systemer endrer fra sentralisert til desentralisert beslutningstaking ved behov og går tilbake igjen til gamle strukturer etter situasjonen. En fleksibel kultur forutsetter god opplæring og kursing av medarbeidere, samt respekt ovenfor medarbeiderens kunnskap og kompetanse. En slik FC er viktigst og mest utpreget i HRO bedrifter (high reliability organizations). Disse har til felles at de jobber med komplekse, teknologiske systemer i et høyt arbeidsmiljø, samtidig som arbeidsoppgavene utføres feilfritt (Reason, 1997, s. 213-218). For å undersøke om en fleksibel kultur foreligger, er det derfor hensiktsmessig å undersøke om arbeidstakerne er fornøyd med opplæring og i hvilken grad deres kompetanse blir inkludert i avgjørelser.

3.4.4 Lærende kultur

Reason (1997, s. 218-219) hevder at den lærende kulturen (LC) er lettest å legge til rette for, samtidig som den er vanskeligst å utføre i praksis. Elementene i en lærende kultur er observering, analysering, planlegging og utføring. Det er spesielt det siste steget, utføring, som skaper problemer, da organisasjoner ofte velger å nedprioritere dette. Hensikten med eksempelvis rapportering er å lære av tidligere feil, fremfor å straffe de som begikk feilen. Utvikling av en felles sikkerhetskultur, der de ansattes holdninger og atferd samsvarer med hvordan bedriften ønsker at disse skal være, er en kollektiv læringsprosess der begge parter må være inneforstått med at feil er uunngåelig, og en viktig del av læringsprosessen (Reason, 1997, s. 192). For å etablere og ivareta en lærende kultur kreves tillit mellom alle medlemmene i organisasjonen, og formålet med å rapportere feil må kommuniseres ut til arbeidstakere og bli forstått.

Oppsummerende består en informerende kultur av den rapporterende, rettferdige, fleksible og lærende kultur. I denne oppgaven er det spesielt interessant å undersøke om det foreligger en rapporterende kultur. Samtidig er alle elementene tett knyttet opp mot hverandre og derfor kan den rapporterende kulturen ikke undersøkes isolert. For å bygge en effektiv sikkerhetskultur er tiltakene som ble fremlagt i denne delen et godt grunnlaget.

3.5 Hofstedes kulturelle dimensjoner

Det er forsket mye på forholdet mellom organisasjonskultur og nasjonal kultur.

Organisasjonskultur skiller seg fra den nasjonale kulturen ved at den nasjonale kulturen består av felles verdier, mens organisasjonskultur formes av praktiserte aktiviteter. Ifølge Reason (1997, s. 192) er organisasjonskultur formet av den nasjonale konteksten som den eksisterer i.

På slutten av 1960-tallet begynte Geert Hofstede å studere kulturforskjeller mellom land. Hofstede (2005) utviklet i utgangspunktet fire dimensjoner for å kategorisere kulturen til de ulike nasjonalitetene, disse er: maktdistanse, kollektivism kontra individualisme, femininitet kontra maskulinitet og usikkerhetsunnvikelse. Senere ble det oppdaget en femte dimensjon: langsiktig kontra kortsiktig livsorientering (Hofstede, 1993, s. 28). I nyere tid har det også kommet en sjette dimensjon: overbærenhet kontra tilbakeholdenhet (Hofstede, u.å.b). Forskningen til Hofstede viser blant annet at svarene på individuell basis er mer like innad i et land, enn mellom flere land. Dimensjonene kan gi et bilde på felles sett med kjerneverdier og praksis som har utviklet seg blant borgerne i et land, som påvirker og normaliserer hvordan borgerne av landet oppfører seg og tenker. Disse kan igjen teoretisert overføres til organisasjonslivet, og forme organisasjonskultur og atferden til arbeiderne (Hofstede, 1993, s. 28, 38, 39; Hofstede, 2011 s. 2, 7 og 8).

I en organisasjonssammenheng handler maktdistanse om den emosjonelle distansen mellom underordnede og deres ledere (Hofstede, 1993, s. 38). På en individualistisk arbeidsplass handler de ansatte basert på sine egne interesser og prøver å få organisasjonens interesser til å samsvare med egne, og personer blir ansatt fordi han/hun som individ passer til jobben. På en kollektivistisk arbeidsplass forventes det at man handler basert på organisasjonens interesser fremfor sine egne, og rekruttering skjer ofte gjennom kontakter og baserer seg på om personen passer inn i arbeidsmiljøet (Hofstede, 2005, s. 99;). Arbeidsplasser med høy grad av maskulinitet preges av selvsikkerhet, ambisjon og konkurranse. Feminine arbeidsplasser preges av tanken om at arbeidet og arbeiderne er avhengig av hverandre (Hofstede, 2005, s. 144 og 145; Hofstede, 1993, s. 136). Høy usikkerhetsunnvikelse på arbeidsplassen fører til at arbeiderne liker å jobbe hardt eller i det minste ha det travelt på jobb, og det er et sterkt ønske om klare lover og regler. På arbeidsplasser med lite usikkerhetsunnvikelse kan arbeidstakerne jobbe hardt dersom det er behov for det, men de er ellers mer avslappet, og regler innføres

kun dersom det er absolutt nødvendig (Hofstede, 2005, s. 183; Hofstede, 1993, s. 135 og 136). Langsiktig livsorientering er fremtidsorientert og motiveres av fremtidige belønninger, hvor utholdenhet og sparsommelighet står sterkt. Kortsiktig livsorientering preges derimot av å oppfylle sosiale forpliktelser og opprettholde personlig stabilitet fremfor å være tilpasningsdyktig (Hofstede, 2005, s. 210-212). I et samfunn med høy grad av overbærenhet ønsker man å jobbe fritt, og handle basert på sine impulser. Ved lav grad av overbærenhet føles livet hardt ut, som en plikt, uten frihet (Hofstede, u.å.b).

Dimensjonene til Hofstede har vært grunnlaget i flere forskningsstudier.

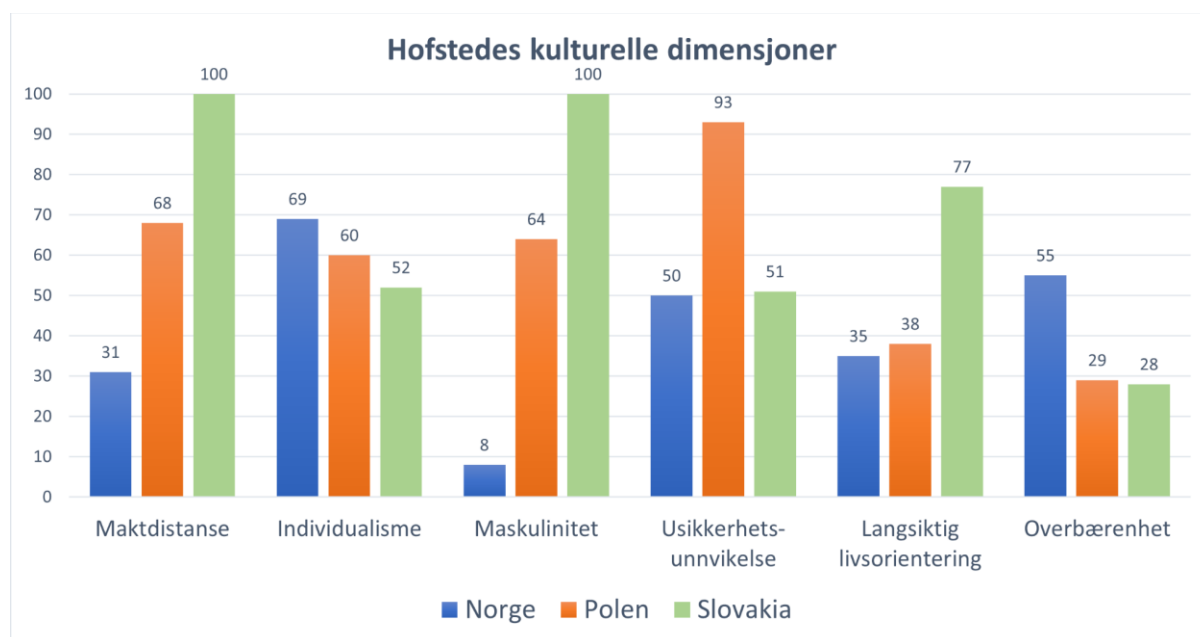
Sammenligningsgrunnlaget for ulike nasjonale kulturer ble utviklet basert på resultatene fra en spørreundersøkelse som ble gjennomført blant IBM-medarbeidere i ulike land. Resultatene førte til at de ulike landene ble tildelt et indekstall, mellom 0 og 100, på hver av de seks dimensjonene. Tallene ble justert i ettertid, slik at det skulle være på en skala som var lettere å forholde seg til. Hofstede sin forskning om nasjonal kultur sier paradoksalt nok ingenting om de ulike nasjonalitetene i seg selv, men kun hvordan de er i forhold til hverandre (Hofstede, 1993, s. 28, 38, 39; Hofstede, 2011 s. 2, 7 og 8; Hofstede, u.å.b). Indekstallene har blitt et paradigme for sammenligning av nasjonale kulturer (Hofstede, 2011).

Ifølge Hofstede (1993, s. 25-26) må ordet nasjonalitet brukes med forsiktighet. Mennesker har levd i samfunn i minst 10.000 år og “nasjoner” som politiske enheter er et nytt fenomen i menneskets historie. Nasjoner består ofte av forskjellige grupper, dette inkluderer også mindre integrerte minoriteter, og dagens nasjoner har dermed ikke samme homogenitet som isolerte samfunn. Til tross for dette vil nasjoner som har eksistert over tid bli ytterligere integrert. Nasjoner deler oftest et dominerende nasjonalspråk, har et nasjonalt utdannelsessystem, nasjonalt politisk system, felles massemedia og nasjonalt forsvar. Nasjonalitet er et håndgripelig kriterium for klassifikasjon og innbyggere med visse nasjonaliteter tilskrives kollektive egenskaper (Hofstede, 1993, s. 25-26). Det er også viktig å omtale at det finnes ulike kulturnivåer som påvirker mennesker. De fleste mennesker er en del av flere grupper samtidig, noe som skaper en mental programmering på ulike nivå. Disse inkluderer blant annet et nasjonalt nivå, et sosialt klassenivå eller organisasjons- og foretaksnivå (Hofstede, 1993, s. 24). Det nasjonale nivået påvirkes av landet man bor i, eller landene man har bodd i, da emigrering også påvirker det nasjonale nivået. Det sosiale klassenivået kan knyttes til utdannelsemuligheter og senere yrke og rolle en person har. Organisasjons- og foretaksnivå derimot omhandler hvordan arbeidstakere er blitt sosialisert

på arbeidsplassen (Hofstede, 1993, s. 24). For denne oppgaven er det dermed hensiktsmessig å undersøke hvordan disse nivåene påvirker scoren på Hofstedes kulturelle dimensjoner. Scoren på dimensjonene kan si noe om trenden i ulike grupper og er derfor et egnet virkemiddel for å undersøke variasjoner mellom grupper.

3.5.1 Hofstedes kulturelle dimensjoner og sikkerhetskultur

Som tidligere nevnt er de mest representerte nasjonalitetene i Oppdrettsfisk norsk, polsk og slovakisk. Derfor er det interessant å belyse hvordan disse nasjonalitetene varierer på Hofstedes kulturelle dimensjoner, for å avgjøre hvilken som er mest interessant å undersøke. Dimensjoner med store forskjeller mellom nasjonalitetene er mest interessant å undersøke nærmere. Dimensjoner som i utgangspunktet har lite forskjeller mellom nasjonalitetene antas å ha enda mindre forskjeller når alle jobber i samme bedrift i samme land. Figur 8 viser at Norge, Polen og Slovakia skiller seg mest fra hverandre på tre av disse dimensjonene: usikkerhetsunnavikelse, maktdistanse og maskulinitet. Disse vil bli nærmere omtalt i de tre neste delkapitlene. Dimensjonen individualisme ble ekskludert da figur 8 viser til minimale forskjeller mellom nasjonalitetene i hjemlandet. De to siste dimensjonene, langsiktig livsorientering og overbærenhet er de nyeste. Det er dermed også mindre forskning om disse og deres sammenheng med sikkerhetskultur, derfor ble disse dimensjonene ekskludert fra studien.



Figur 8: Sammenligning av Hofstedes 6 dimensjoner for Norge, Polen og Slovakia (Hofstede, u.å.b).

Etter gjennomgang av litteraturen kom det frem at sikkerhetskulturen påvirkes av maktavstand, maskulinitet og usikkerhetsunntakelse. Flere studier (Noort et al., 2016; Tear et al., 2020; Means & Yule, 2009, Reader et al., 2015) har konkludert med at scorene på disse dimensjonene, kan ha en betydning for sikkerhetskulturen i en bedrift, sammenhengen er presentert i tabell 1.

Tabell 1: Oversikt over hvordan dimensjonene påvirker sikkerhetskulturen

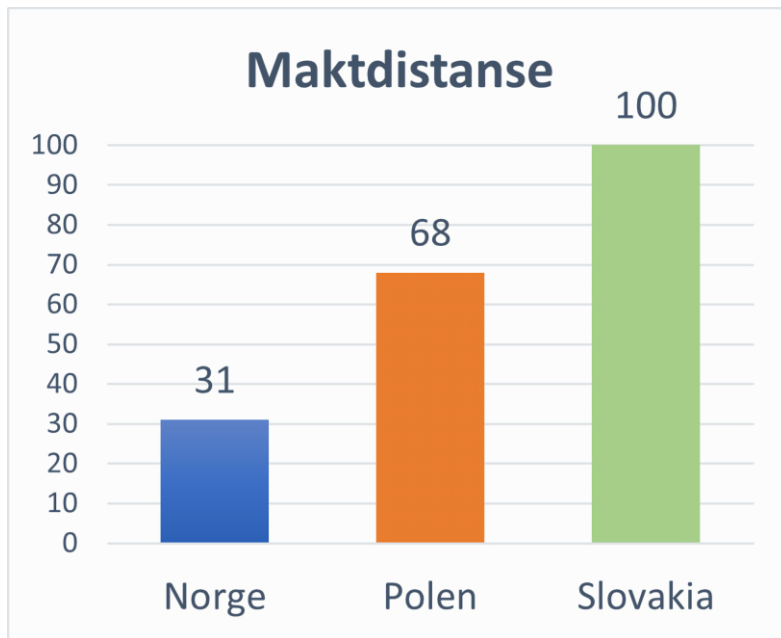
Dimensjon	Definisjon	Påvirkning på sikkerhetskultur	Nasjonaliteter
Maktavstand	Akseptans for og forventninger til at makt fordeles ulikt	Høy maktavstand <ul style="list-style-type: none"> - sikkerhet blir ikke tatt opp dersom det er uenighet mellom leder og arbeidstaker - arbeidstakere ønsker ikke å påpeke feil ved lederne sine - kommunikasjon går ut fra lederen 	Slovakia (100) Polen (68) Norge (31)
Maskulinitet	Balanse mellom maskuline verdier (materialisme, konkurranse, makt) fremfor feminine verdier (samarbeid, forhold, livskvalitet)	Høy maskulinitet <ul style="list-style-type: none"> - større fokus på produksjonsmål - tar større risikoer i arbeidet - motivasjonsfaktor er å bli best - griper ikke inn i nødsituasjoner 	Slovakia (100) Polen (64) Norge (8)
Usikkerhetsunntakelse	Behovet for å unngå tvetydige og ukjente situasjoner	Høy usikkerhetsunntakelse <ul style="list-style-type: none"> - mindre avviksrapportering - mindre fleksibilitet/mer fokus på prosedyrer - tar risiko for å redusere tvetydighet 	Polen (93) Slovakia (51) Norge (50)

3.5.2 Maktavstand

Ifølge Hofstede (1993, s. 38) er PDI (maktavstand-indeksen) den som best beskriver graden av ulikhet i et samfunn. Land med lav PDI kategoriseres av arbeidere med begrenset avhengighet til ledelsen, og den foretrukne lederstilen er rådførende, mens i land med stor PDI er arbeidstakerne i større grad avhengige av lederne sine. De er ofte redd for å være uenige med lederne og foretrekker heller en autokratisk eller paternalistisk lederstil (Hofstede, 1993, s. 41).

Maktavstand er også en viktig dimensjon i sammenheng med sikkerhetskulturen. Mange undersøkelser bekrefter at land med høy PDI, som har etablerte verdier for hierarki og makt, har en mer negativ oppfatning av sikkerhetsarbeid sammenlignet med land med lav PDI. Disse funnene ble gjort på tvers av bransjer, blant annet innen flysikkerhet (Tear et al., 2020; Soeters & Boer, 2000; Reader et al, 2015), sjøfart (Lu et al, 2012) og olje- og gassindustrien (Mearns & Yule, 2009). Flere faktorer kan forklare denne sammenhengen, deriblant at medarbeidere ikke ønsker å påpeke feil ved lederne sine eller å utfordre disse. Kommunikasjonen er ofte asymmetrisk og går ut fra ledelsen (Tear et al., 2020, s. 553; Reader et al, 2015, s. 775).

Slovakia scorer høyt (100) på PDI, Polen scorer over middels (64) og Norge scorer lavt (31), som illustrert i figur 9. Hofstede beskriver videre at typiske trekk for den norske arbeidsstilen er å være uavhengig. Makt er desentralisert, ledelsens oppgave er å tilrettelegge og styrke medarbeidere, kontroll er mislikt og kommunikasjon er direkte, deltakende og konsensusorientert. Polen har et hierarkisk samfunn, hvor de underordnede forventer å bli fortalt hva de skal gjøre, og hvor den ideelle sjefen er en velvillig autokrat. Den nasjonale kulturen i Slovakia tilsier at det er både akseptert og forventet at noen har mer makt enn andre, samt at folk bruker den makten de har til å skape klarhet og struktur for de rundt dem. Lederstilen som er foretrukket i slike kulturer er observerende, rådgivende og godt synlig. Likevel forventes det at lederne skal vise seg verdig for å bli respektert av arbeidstakerne (Hofstede, u.å.a). Denne dimensjonen handler i stor grad om forholdet mellom ledere og ansatte og derfor er denne dimensjonen spesielt interessant å undersøke hvordan ledere scorer på denne dimensjonen i forhold til andre ansatte.



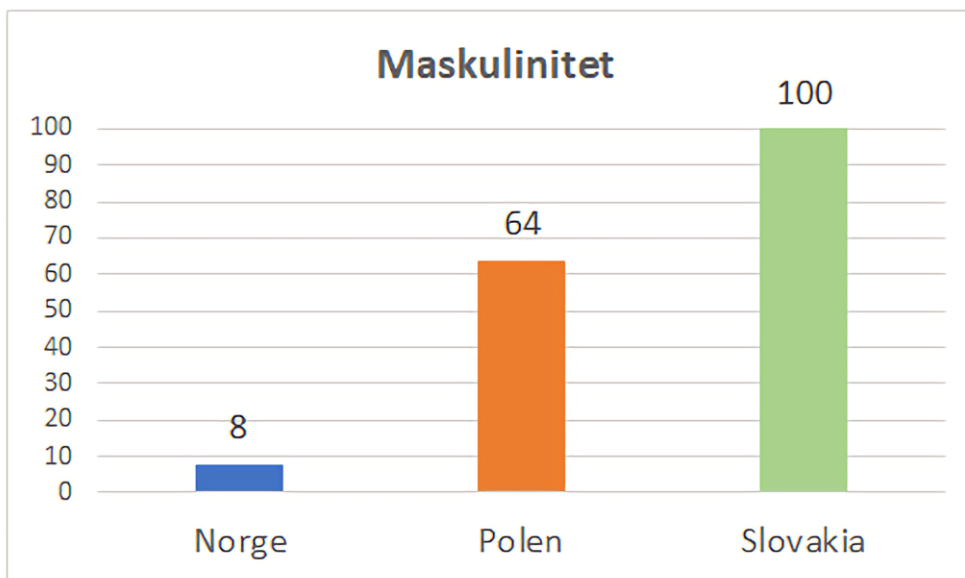
Figur 9: Sammenligning av PDI for Norge, Polen og Slovakia (Hofstede u.å.a).

3.5.3 Maskulinitet/femininitet

En høy score på MAS (maskulinitet-indeksen) indikerer et konkurransedrevet samfunn der penger, materiell suksess og fremgang blir verdsatt over relasjoner. En lav score viser på den andre siden femininitet, som indikerer et samfunn hvor de dominerende verdiene er livskvalitet og å ta vare på andre, fremfor materielle goder og suksess (Mearns og Yule, 2009, s. 779).

Noen studier tyder på at grad av MAS kan påvirke sikkerhetskulturen på arbeidsplassen. Håvold (2007) utførte en studie om sikkerhet og nasjonal kultur på sjøfolk som arbeidet for norske fraktskip. Resultatene fra denne studien indikerer at høy grad av MAS er blitt negativt assosiert med sikkerhet på arbeidsplassen. Reader et al. (2015) undersøkte flysikkerhet og fant en negativ assosiasjon mellom sikkerhetskultur og nasjonale kulturer med høy grad av MAS. Ifølge forskningen til Mearns og Yule (2009) på arbeidstakere i olje- og gassindustrien kan høy grad av MAS utgjøre en prediktor for risikotakende atferd blant arbeidstakerne. I slike tilfeller vil støtte og oppmuntring fra ledelsen kunne oppmuntre de ansatte til å ha en mer sikker og trygg atferd på arbeidsplassen. I maskuline samfunn forventes det at lederne har en bestemmende og selvsikker lederstil (Mearns og Yule, 2009, s. 782-783).

Figur 10 viser at Slovakia scorer høyt (100) på MAS, Polen har en over middels score (64) og Norge har en liten score (8). Dette indikerer at den viktigste motivasjonsfaktoren i Norge er å trives med det en gjør, mens i Slovakia er motivasjonsfaktoren å bli best. Polen har også et maskulint samfunn, men lavere enn Slovakia (Hofstede, u.å.a.; Mearns og Yule, 2009, s. 783).



Figur 10: Sammenligning av MAS for Norge, Polen og Slovakia (Hofstede, u.å.a).

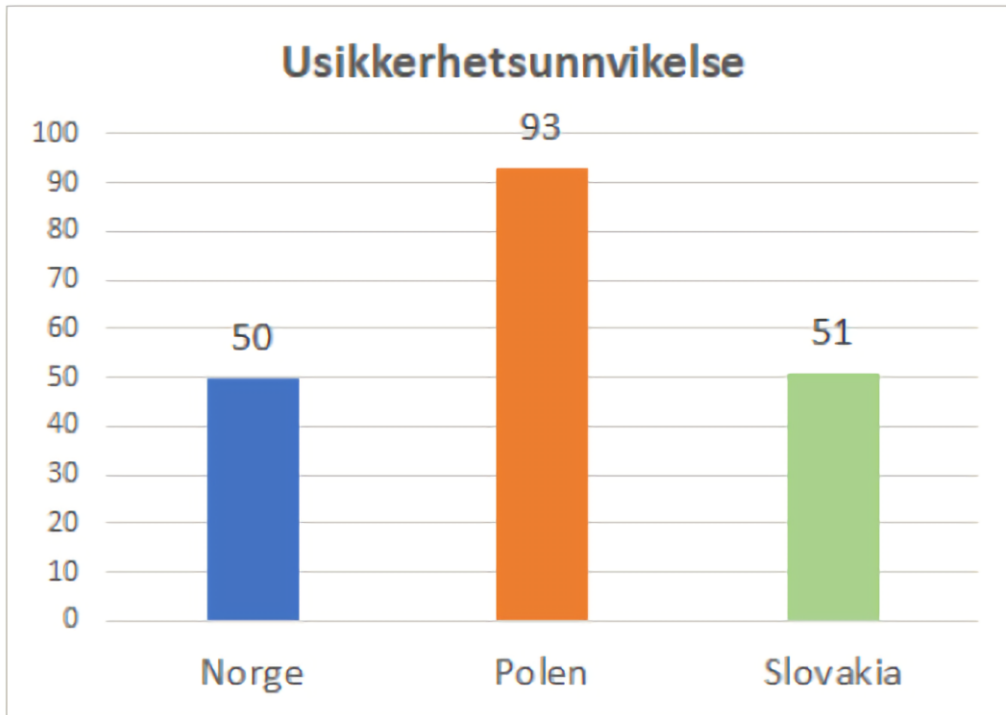
3.5.4 Usikkerhetsunnvikelse

UAI (Usikkerhetsunnvikelse-indeksen) handler om hvor stor grad medlemmene i en kultur føler seg truet av tvetydige eller ukjente situasjoner (Hofstede, 2005, s. 167), og videre hvordan nasjonalitetene forholder seg til angst ved å redusere usikkerheten. Det er viktig å påpeke at usikkerhetsunnvikelse ikke er det samme som å unngå risiko. Risiko omhandler en enkeltstående aktivitet, mens usikkerhetsunnvikelse omhandler å redusere tvetydighet. Samfunn med høy UAI er villig til å utsette seg selv for situasjoner med høy risiko, nettopp for å unngå tvetydighet (Soeters & Boer, 2000, s. 119; Hofstede, 1993, s. 131).

Usikkerhetsunnvikelse er ifølge litteraturen en viktig faktor i sikkerhetskulturen. Land med høy UAI er gjerne mer avhengig av faste prosedyrer, og ønsker ikke å bryte regler, selv når det er i bedriftens eller sikkerhetens interesse (Helmreich, 1999, s.2). Dette skaper mindre fleksibilitet i uventede situasjoner og i organisasjonen. Videre har arbeidstakere med høy

score på UAI ofte et ønske om å unngå sosiale eller tvetydige konsekvenser, noe som kan hindre medarbeidere i å rapportere avvik eller å kritisere ledelsen (Noort et al., 2016, s. 519). Flere artikler peker dermed mot at land med høye verdier innen UAI kommer dårligere ut i referansemålinger om sikkerhetskultur, sammenlignet med land med lav UAI. Denne påstanden har blitt undersøkt på tvers av bransjer, og blitt bekreftet blant annet innen flybransjen (Noort et al., 2016; Reader et al., 2015; Helmreich, 1999) og militær luftfart (Soeters & Boer, 2000). Noen studier peker derimot i motsatt retning, disse ble utført på norske fraktskip. Høy UAI kan kobles her mot bedre sikkerhetskultur, da medarbeidere er bedre til å adlyde ordre og holde seg til standardiserte prosedyrer (Lu et al., 2012; Håvold 2007). Ifølge Reason (1997) er en informerende kultur avhengig av deltakelsen til arbeidstakere, noe som inkluderer avviksrapportering. Videre beskriver Reason at en informerende kultur trenger fleksibilitet i krisesituasjoner (Reason, 1997, s. 196). Med dette som utgangspunktet ble litteraturen som assosierer høy UAI med en svakere sikkerhetskultur vektlagt.

På denne dimensjonen har Norge og Slovakia en middels score, (henholdsvis 50 og 51) og indikerer derfor ikke noen preferanse på denne indeksen. Polen scorer her høyt (93), som indikerer at den polske kulturen føler seg truet av ukjente situasjoner. Hofstede beskriver at i land med høy grad av usikkerhetsunnvikelse er innbyggerne ofte mer villige til å begi seg ut på risikable ting for å redusere tvetydigheten (Hofstede, 1993, s. 131).



Figur 11: Sammenligning av UAI for Norge, Polen og Slovakia (Hofstede, u.å.a).

Hofstedes kulturelle dimensjoner baserer seg på undersøkelser fra ulike land hvor arbeidstakernes score på dimensjonene knyttes til den nasjonale kulturen i landet. For denne oppgaven er det interessant å undersøke hvordan medarbeidere på en multikulturell arbeidsplass scorer på dimensjonene. I denne sammenheng kan det forekomme at de kulturelle dimensjonene påvirkes av andre elementer enn kun nasjonalitet, blant annet avdelingen eller rollen en ansatt jobber i. Siden flere forskningsstudier har konkludert med at det finnes en sammenheng mellom Hofstedes kulturelle dimensjoner og sikkerhetskulturen, er dette et spennende område for denne oppgaven å undersøke.

4. Metode

Dette kapitlet redegjør for hvordan problemstillingen ble satt og hvilken forskningsdesign og metode som ble valgt for å svare på forskningsspørsmålene i oppgaven. Det vil også redegjøres for sterke og svake sider ved den benyttede metoden, reliabilitet og validitet. Avsluttende blir etiske hensyn ved oppgaven diskutert.

4.1 Forskningsdesign

Problemstillingen ble utviklet i samarbeid med Oppdrettsfisk. Bedriften opplevde forskjell i frekvensen av avviksrapportering mellom divisjon akvakultur og industri, i tillegg mente de å ha observert at divisjonen med multikulturelt arbeidsmiljø var den som rapporterte minst. Dette var utgangspunktet til problemstillingen “Hvordan kan sikkerhetskulturen forbedres i en bedrift i fiskebransjen?”. For å svare på problemstillingen, ble det utviklet en kvantitativ tverrsnittsundersøkelse med beskrivende, ekstensiv design. Spørreundersøkelsen fokuserer på flere indikatorer for sikkerhetskultur og nasjonalitet. Formålet er å undersøke hvor god sikkerhetskulturen er i avdelingene, samt hvordan den påvirkes av nasjonalitet, rolle og avdeling. For dette ble det sendt ut en spørreundersøkelse til 631 medarbeidere i Oppdrettsfisk på fem avdelinger. Det ble innhentet 166 svar, som gir en svarprosent på 26,3.

Kvantitativ metode ble valgt fordi det er godt egnet til å undersøke fenomenet som ble valgt for denne oppgaven. For å kunne undersøke nasjonaliteter er det essensielt å kunne innhente mange svar og si noe om tendensen i gruppen. Også for sikkerhetskulturen er det positivt å få et inntrykk av hvordan den oppfattes av mange respondenter i bedriften. I samarbeid med Oppdrettsfisk oppsto muligheten til å innhente data kvantitativt og dermed ble denne muligheten benyttet. Kvantitativ metode gir også muligheten til å generalisere funnene, noe som kan være til nytte for andre organisasjoner i fiskebransjen. Denne metoden forutsetter god kunnskap om fenomenet som skal undersøkes, da undersøkelsen baserer seg på standardiserte spørsmål og predefinerte, lukkede svaralternativ (Johannessen et al. 2011, s. 55). Dersom forskeren ikke har god nok kunnskap om fenomenet kan han ende opp med å belyse sin egen forståelse av virkeligheten, fremfor respondentenes mening. Oppgaven har en deduktiv tilnærming, som er vanlig i en kvantitativ spørreundersøkelse. Dette egner seg godt for problemstillingen, da den bygger på en teori.

Forskningsdesign for denne oppgaven var en tverrsnittundersøkelse.

Tverrsnittundersøkelser har en ekstensiv og beskrivende design. Et ekstensivt design gir muligheten til å innhente informasjon fra mange respondenter og generalisere resultatene, dersom disse er samlet inn fra et representativt utvalg. På en annen side kan data bli overfladisk og mindre relevant, da forskerne har lagt føringer ved spørsmålene. Beskrivende (deskriptiv) design ble valgt da forskerne ønsket å kartlegge sikkerhetskulturen i Oppdrettsfisk, fremfor å avdekke årsakssammenhenger.

Tverrsnittundersøkelsen ble valgt som tidsdimensjon, for å analysere situasjonen i Oppdrettsfisk til gitt tidspunkt. Et slikt design gir informasjon om hvordan fenomener varierer på målt tidspunkt (Johannessen et al. 2011, s. 78-79). For denne undersøkelsen er det hensiktsmessig å se på hvordan opplevelsen av sikkerhetskulturen varierer mellom de ulike avdelingene i divisjonene akvakultur og industri. I akvakultur jobber hovedsakelig norske arbeidstakere, mens industri har et multikulturelt arbeidsmiljø. Dermed kan en med en slik undersøkelse se på sammenhengen mellom nasjonalitet og sikkerhetskultur. Imidlertid har dette designet sine begrensninger ved at det er vanskelig å avdekke årsakssammenhenger (Johannessen et al. 2011, s. 79). For å kunne undersøke om nasjonalitet er årsaken som står bak hvordan sikkerhetskultur oppleves er det nødvendig å gjøre mer omfattende undersøkelser over tid, med stabile forhold hvor kun nasjonalitet varierer mellom respondentene. En slik omfattende studie er verken mulig innenfor de rammene en masteroppgave tillater, eller nødvendig for å besvare problemstillingen.

4.2 Spørreundersøkelsen

Spørsmålene er utviklet på bakgrunn av Hofstedes (2013) indeks-spørsmål om de kulturelle dimensjonene, og de fire elementene som inngår i en informerende kultur (Reason, 1997). Spørreundersøkelsen besto av 27 spørsmål. Ifølge Johannessen et al. (2011, s. 291) kan en for lang spørreundersøkelse føre til en lav svarprosent, samt at analysen blir veldig omfattende og vanskelig å håndtere ved 30 eller flere spørsmål. Derfor ble det valgt å ha med 27 spørsmål, disse sikrer tilstrekkelig informasjon samtidig som spørreundersøkelsen ikke blir for lang. Spørreundersøkelsen ble i tillegg oversatt til engelsk og polsk, for å sikre mest mulig deltakelse, også blant medarbeidere med utenlandsk bakgrunn.

4.2.1 Operasjonalisering

Spørreundersøkelsen (vedlegg 1) ble delt inn i tre deler: bakgrunnsinformasjon, Hofstedes kulturelle dimensjoner og sikkerhetskultur. Bakgrunnsinformasjon inkluderer spørsmål om avdeling, rolle og nasjonalitet. Spørsmål om rolle ble tatt med for å undersøke om den hierarkiske posisjonen i Oppdrettsfisk påvirker utfall av dimensjonene og hvordan sikkerhetskultur oppfattes. Svaralternativene for dette spørsmålet var mellomleder, ansatt i produksjon, støttefunksjon eller annet og for oppgaven er forholdet mellom mellomledere og andre ansatte mest interessant. Svaralternativer om nasjonalitet inkluderte norsk, polsk, slovakisk og andre. Grunnen til at vi valgte disse alternativene er basert på nasjonalitetene som er mest representert i Oppdrettsfisk. Selv om det også er mange andre nasjonaliteter ble alternativet “andre” valgt for å ivareta respondentenes anonymitet. Denne gruppen er derfor en stor gruppe som det er vanskelig å si noe ytterligere om.

Den andre delen av spørreundersøkelsen, Hofstedes kulturelle dimensjoner, omfattet 12 spørsmål som inngikk i tre indikatorer. Indikatorene for nasjonalitet baserer seg på de tre valgte dimensjonene, og spørsmålene er hentet fra en predefinert spørreundersøkelse (VSM 13) (Hofstede, u.å.b). De tre dimensjonene er som tidligere beskrevet maktavstand (PDI), usikkerhetsunnvikelse (UAI) og maskulinitet (MAS). Hver dimensjon inkluderer fire spørsmål. Indikatorene og tilhørende spørsmål er illustrert i vedlegg 2. Johannessen et al. (2011, s. 290) påpeker at dersom man bruker spørsmål fra en annen spørreundersøkelse må man også bruke samme antall svarkategori. Spørsmålene hentet fra VSM 13 undersøkelsen besvares derfor på en skala fra 1-5. Indekstallene for dimensjonene ble beregnet ved hjelp av VSM 13 manualen (Hofstede, u.å.b). Dette er nærmere redegjort under “behandling av resultater”.

Den siste delen omhandler sikkerhetskulturen og 11 spørsmål inngikk i indikatorer. Indikatorene er basert på elementene som inngår i en informerende kultur, rapporterende RC), rettferdig (JC), fleksibel (FC) og lærende kultur (LC). Siden rapporterende kultur var det viktigste elementet i denne undersøkelsen ble det satt opp fem spørsmål for denne, mens de andre indikatorene besto av to spørsmål hver. Flere av disse spørsmålene er inspirert av masteroppgaven til Tafro (2017) og Palmstrøm (2019). Indikatorene og tilhørende spørsmål er presentert i Vedlegg 3. Medarbeiderne ble presentert for påstander og bedt om å svare i hvilken grad de var enig eller uenig. For besvarelsen av disse spørsmålene ble det valgt en

Likert-skala med fem svaralternativer (1 = Helt uenig - 5 = Helt enig). Ifølge Johannessen et al. (2011, s. 289-290) vil en skala med minst fem svaralternativer gi muligheten til mer omfattende og avanserte statistiske analyser, i tillegg til å ha med en nøytral kategori (3 = Verken enig eller uenig).

Det ble også inkludert et spørsmål på bedriftens ønske. Dette omhandlet hvilken type informasjon medarbeiderne i Oppdrettsfisk kunne tenkt seg mer av. Spørsmålet hadde fire svaralternativer, disse var “Informasjon om andre avdelinger uten direkte innflytelse på din egen avdeling”, “Fremtidige planer til Oppdrettsfisk”, “Jeg er fornøyd med den informasjonen jeg får” og “Vet ikke”. I tillegg hadde respondentene mulighet til å skrive egne forslag. Spørsmålet er ikke tatt med videre i analysen.

4.2.2 Utvalg

Utvalget består av medarbeidere til Oppdrettsfisk som jobber i fem avdelinger fordelt på to divisjoner. Det var viktig for oppgaven å ha to omtrent like store grupper som kan sammenlignes opp mot hverandre. Fordelingen på medarbeidere i avdelingene i divisjon industri måtte i tillegg være representativt fordelt med hensyn på nasjonalitetene. Spørreundersøkelsen ble sendt ut av kontaktpersonen i Oppdrettsfisk til ledere og mellomledere, som distribuerte den videre blant medarbeidere på de ulike avdelingene. Etter forespørsel av Oppdrettsfisk ble det utviklet to versjoner av spørreundersøkelsen, både i Nettskjema og papirformat. Spørsmålene er identiske i begge formatene. Lenken til nettskjema ble sendt ut til 380 medarbeidere i divisjon akvakultur. For divisjon industri ble det distribuert 251 eksemplarer av spørreundersøkelsen i papirformat, undersøkelsen ble altså sendt til 631 medarbeidere totalt.

Det ble satt en frist to uker etter distribuering av skjema og i løpet av denne perioden ble det sendt ut ukentlige påminnelser av kontaktpersonen i Oppdrettsfisk. Mellomledere for avdelingene var ansvarlig for å oppmuntre ansatte til å svare på undersøkelsen. Denne ordningen kan ha bidratt til en bedre svarprosent, enn om studentene selv skulle distribuert undersøkelsen. Spørreundersøkelsen ble i tillegg oversatt til engelsk og polsk for å sikre mest mulig deltakelse, spesielt blant medarbeidere med utenlandsk bakgrunn. I introduksjonsteksten til spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å kun svare én gang,

men da studentene ikke hadde noe kontakt med respondentene kan dette ikke sikres ytterligere.

Av de 631 spørreundersøkelsene som ble sendt ut, ble 166 svar registrert i SPSS og videre behandlet. Dette gir en total svarprosent på 26,3%, se tabell 2. Når det kommer til fordelingen på nasjonalitetene, er den laveste svarprosenten av utvalget på 29%. Med dette som utgangspunkt anser vi utvalget som representativt.

Tabell 2: Svarprosent på divisjon akvakultur og industri

Divisjon	Antall svar	Svarprosent
Akvakultur	75	19,7% (75 av 380)
Industri	89	35,5% (89 av 251)
Totalt	166	26,3% (166 av 631)

4.2.3 Behandling av resultater

Følgende viser en oversikt over hvordan resultatene ble behandlet. Her blir det presentert hvordan indekstallene til dimensjonene til Hofstede ble beregnet og hvordan resultatene på spørreundersøkelsen ble behandlet.

Dimensjonene

Indekstallene for dimensjonene er beregnet i henhold til manualen VSM 13 (Hofstede, u.å.b, s. 7-8). Formlene som ble benyttet er illustrert i tabell 3. Indeksen for en gruppe vil normalt ligge mellom 0 og 100. Konstantene (C(pd); C(ua); C(mf)) kan være positiv eller negativ og bestemmes ut i fra utvalgets art. Disse brukes for å få dimensjonens gjennomsnittsverdier mellom 0 og 100, slik at det blir lettere å sammenligne gruppene opp mot hverandre. Konstanten har ikke noe innvirkning på selve sammenligningen mellom gruppene. Formlene er grunnlaget for beregning av gjennomsnittsverdier for PDI (maktdistanse indeks), MAS (maskulinitets indeks).

Tabell 3: Formler for beregning av indekstall for dimensjonene PDI, UAI og MAS.

Maktdistanse (PDI)	$PDI = 35(\text{spm.7} - \text{spm.4}) + 25(\text{spm.12} - \text{spm.14}) + C(\text{pd})$ $C(\text{pd}) = 60$ <p>Spm. 7: I en drømmejobb, hvor viktig er det for deg å bli involvert av lederen din i avgjørelser som omhandler jobben din</p> <p>Spm. 4: I en drømmejobb, hvor viktig er det for deg å ha en leder (direkte overordnet) du kan respektere</p> <p>Spm. 12: Hvor ofte er medarbeidere redd for å motsi (være uenig med) lederen sin etter din erfaring?</p> <p>Spm. 13: En organisasjonsstruktur hvor enkelte medarbeidere har to ledere bør unngås</p>
Maskulinitet (MAS)	$MAS = 35(\text{spm.6} - \text{spm.5}) + 35(\text{spm.8} - \text{spm.9}) + C(\text{mf})$ $C(\text{mf}) = 60$ <p>Spm. 6: I en drømmejobb, hvor viktig er det for deg å ha hyggelige kollegaer?</p> <p>Spm. 5: I en drømmejobb, hvor viktig er det for deg å få anerkjennelse for gode resultater?</p> <p>Spm. 8: I en drømmejobb, hvor viktig er det for deg å bo i et attraktivt område/nabolag?</p> <p>Spm. 9: I en drømmejobb, hvor viktig er det for deg å ha muligheten til forfremmelse?</p>
Usikkerhetsunnvikelse (UAI)	$UAI = 40(\text{spm.11} - \text{spm.10}) + 25(\text{spm.13} - \text{spm.25}) + C(\text{ua})$ $C(\text{ua}) = 100$ <p>Spm. 11: Alt i alt, hvordan ville du beskrevet helsen din for tiden?</p> <p>Spm. 10: Hvor ofte føler du deg nervøs eller anspent?</p> <p>Spm. 13: En leder kan være god selv om han/hun ikke har et nøyaktig svar på ethvert spørsmål en medarbeider stiller om sitt arbeid.</p> <p>Spm 25: Oppdrettsfisk sine regler skal ikke brytes, ikke engang når den ansatte tror at å bryte regelen ville vært for Oppdrettsfisk sitt beste.</p>

Analyse

Resultatene ble behandlet i dataprogrammene SPSS og Excel. SPSS ble brukt for å lage tabellene som er presentert i funnene, mens excel i stor grad ble benyttet for å utvikle grafer. For å sikre at dataene er riktig ble svar hvor respondenter valgte å krysse av flere ganger eller valgte å ikke krysse av ekskludert fra oppgaven, noe som kun oppsto i noen få tilfeller. Eksempelvis hadde to respondenter krysset av på flere avdelinger, og ble derfor ekskludert fra analysen som inkluderer informasjon om avdeling.

For å undersøke om bakgrunnsvariablene (avdeling, nasjonalitet og rolle) påvirker sikkerhetskulturen og Hofstedes kulturelle dimensjoner ble det gjennomført flere

korrelasjonsanalyser. Tabellene for korrelasjoner er i hovedsak egnet for variabler med forholdstall, ikke for nominale variabler slik bakgrunnsvariablene er. Bakgrunnsvariablene ble derfor kodet slik at hvert svaralternativ settes opp mot resten. Eksempelvis ble avdeling A1 kodet som 1, mens de resterende avdelingene ble kodet som 0. Dette ble gjort for alle avdelinger, nasjonaliteter og roller. Hensikten med dette var å finne ut om en gruppe (alle i avdeling A1, alle norske, alle mellomledere, ...) har signifikante verdier til sikkerhetskulturen eller dimensjonene, da dette indikerer at den nevnte gruppen skiller seg ut fra resten. I tillegg kan det sammenlignes hvilken bakgrunnsvariabel som samvarierer mest med sikkerhetskulturen. For nasjonalitet ble alle medarbeidere som har svart “andre” ekskludert fra korrelasjonsanalysene mellom bakgrunnsvariablene og nasjonalitet, da vi ønsket å undersøke nasjonalitetenes forhold til hverandre. “Andre” er en heterogen gruppe som kan inkludere nasjonaliteter fra hele verden, derfor er det ikke mulig å si noe om denne gruppen. Korrelasjonsanalyser ble i utgangspunktet utført mellom indikatorene til den informerende kulturen og bakgrunnsvariablene. Dersom det ble funnet signifikante korrelasjoner ble det i tillegg undersøkt korrelasjoner mellom gjeldende bakgrunnsvariabel og spørsmålene som inngår i indikatoren. Utover dette ble det gjennomført en korrelasjonsanalyse mellom sikkerhetskulturen og Hofstedes kulturelle dimensjoner.

Avsluttende ble det utviklet tabeller som viser gjennomsnittsverdiene på spørsmålene i sikkerhetskulturen for alle avdelinger. Dette har som hensikt å sammenligne gjennomsnittsverdier opp mot hverandre og undersøke om avdelingene har gode resultater eller forbedringspotensial.

4.3 Reliabilitet

Datas reliabilitet omhandler om undersøkelsesopplegget og dataene er av kvalitet (Johannessen et al. 2011, s. 44). For å vurdere reliabiliteten er det viktig at forskeren ser kritisk på om resultatene kan ha blitt påvirket av designet eller andre faktorer i undersøkelsesprosessen.

Denne undersøkelsen har vært preget av situasjonen rundt covid-19 pandemien. Pandemien har hatt innflytelse på kommunikasjonen med kontaktpersoner i Oppdrettsfisk, da disse har vært mindre tilgjengelig, og mye av kommunikasjonen har derfor foregått per e-post.

Forskerne var avhengig av informasjon fra organisasjonen for å skape en forståelse av problemstillingen i bedriften, som igjen har påvirket utforming av spørsmål i spørreundersøkelsen.

Selve spørreskjema ble sendt ut i mars 2021, omtrent et år etter at Norge stengte ned på grunn av pandemien og den undersøkte organisasjonen har dermed hatt tid til å tilpasse seg de nye omstendighetene. Imidlertid kan situasjonen ha påvirket hvordan respondentene svarte på spørreundersøkelsen. Dette ble også påpekt av en respondent i undersøkelsen, som skrev i en kommentar at “Svarene er kanskje litt påvirket av situasjonen vi befinner oss nå med Covid-19 osv osv”. Sikkerhetskulturen kan ha blitt påvirket av mer fokus rundt prosedyrer, regler og avviksrapportering. Relasjoner mellom ledere og ansatte i produksjonen kan også ha blitt endret gjennom et stort press og mye usikkerhet. Resultatene fra undersøkelsen kan dermed i stor grad ha vært påvirket av dette.

Spørreskjema ble distribuert internt i Oppdrettsfisk og ledere og mellomledere var ansvarlig for å motivere medarbeidere til å svare. I tillegg var undersøkelsen tilgjengelig på norsk, engelsk og polsk, noe som skulle sikre at flest mulig medarbeidere hadde gode forutsetninger for å svare ærlig. Til tross for dette var svarprosenten på 19,7% på akvakultur og 35,5% på industri. Dermed dukker spørsmålet om systematisk frafall opp. Undersøkelse kan være preget av at de mest ivrige medarbeidere har svart, og funnene er bedre enn dersom alle i organisasjons hadde svart. På den andre siden kan det være de mest misfornøyde som har svart, for å ha mulighet til å gi uttrykk for sin misnøye. Dette kan ikke undersøkes videre med den kvantitative metoden og dermed er det ikke mulig å vite om det har foregått et systematisk frafall eller ikke.

Undersøkelsen har et tverrsnitt design og er kun gjennomført på et tidspunkt. Dette kan også påvirke reliabiliteten, da funnene kan avhenge av dagsformen til medarbeiderne eller eventuelle hendelser som oppsto i nær tid før undersøkelsen ble gjennomført. For å styrke reliabiliteten burde undersøkelsen blitt gjennomført gjentatte ganger, for å undersøke om funnene kan gjenskapes.

4.4 Validitet

Ifølge Johannessen et al (2011, s. 74-75) omhandler validitet dataenes relevans og gyldighet. Validitet kan deles inn i begrepsvaliditet, intern og ekstern validitet. For denne oppgaven er begrepsvaliditet og ekstern validitet relevant.

4.4.1 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet beskriver om dataene er gode representasjoner av virkeligheten, og omfatter en vurdering av operasjonaliseringen og indikatorene. (Johannessen et al. 2011, s. 73-75) Denne undersøkelsen har to hoveddeler som ble operasjonalisert, sikkerhetskultur og Hofstedes kulturelle dimensjoner.

Operasjonaliseringen for sikkerhetskultur baserer seg på teorien til Reason (1997). Han illustrerer at en informerende kultur er bygget opp av fire elementer, derfor har vi valgt disse som indikatorer for undersøkelsen. Rapporterende kultur anser vi som den mest interessante indikatoren for Oppdrettsfisk, derfor består den av fem spørsmål, mens de resterende indikatorene for sikkerhetskultur består av to spørsmål hver. Spørsmålene som inngår i indikatorene er delvis inspirert av to andre masteroppgaver, samtidig som vi har valgt å gjøre noen endringer og tilføre egne spørsmål. Det at noen av spørsmålene er testet ut i en annen undersøkelse styrker dens begrepsvaliditet. Flere spørsmål til hver indikator kunne ha bidratt til mer detaljert informasjon, dette bestemte vi oss imot for å sikre en maksimal lengde på 30 spørsmål for hele spørreundersøkelsen, da en for lang undersøkelse kan føre til frafall. Vi anser de valgte spørsmålene som tilstrekkelig for å få et bilde av indikatoren og tror at vi klarer å fange hoved essensen til hver indikator.

Operasjonaliseringen for nasjonalitet baserer seg på forskningen til Hofstede og de seks dimensjoner, hvorav denne oppgaven fokuserer på tre av dem. Forskningen til Hofstede har over lang tid blitt utviklet og standardisert og er dermed den undersøkelsen som kommer nærmest det å måle og kategorisere nasjonalitet. Det er derimot viktig å forstå at dimensjonene måler en statistisk tendens til at et fenomen opptrer i en nasjonalitet. Dette betyr ikke at alle individer med denne nasjonaliteten har akkurat samme verdi på

dimensjonene og vil svare likt, men derimot at det kan forventes systematiske forskjeller mellom nasjonaliteter.

Et viktig poeng er at Hofstede bruker forskningen til å sammenligne nasjonale kulturer i forskjellige land. Her er det sammenlignet kulturer på samme arbeidsplass. Dermed kan forskningen til Hofstede ikke sammenlignes direkte med resultatene fra denne oppgaven. Imidlertid kan vi bruke trendene fra Hofstedes forskning, som et grunnlag for sammenligning. Utover det kan forholdet at arbeidstakere i Oppdrettsfisk jobber i samme land og samme organisasjon ytterligere påvirke funnene, da noen faktorer kan påvirke hvordan arbeidstakere svarer på Hofstedes indeksspørsmål.

For maktdistanse handler ett av spørsmålene om forholdet til lederne (Spørsmål 12: Hvor ofte er medarbeidere redd for å motsi (være uenig med) lederen sin etter din erfaring?). Siden alle medarbeidere har samme ledere vil dette avhenge av hvordan medarbeiderne oppfatter at forholdet mellom lederen og arbeidstakerne er og dette kan påvirke resultatet. Hvordan en ansatt svarer her avhenger igjen av hvilket sammenligningsgrunnlag og hvilken bakgrunn en har. Dersom en utenlandsk arbeidstaker som kommer fra et land med høy maktdistanse nå jobber i Oppdrettsfisk, kan det være store forskjeller i hvor ofte medarbeidere i Oppdrettsfisk motsier ledelsen, sammenlignet med hva de er vant til fra hjemlandet. Dette spørsmålet skal opprinnelig måle de daglige arbeidsforholdene i en gitt nasjonalitet, i denne oppgaven derimot måler spørsmålet hvordan de daglige arbeidsforholdene er i Oppdrettsfisk.

Hofstedes indeksspørsmål kan være til hjelp her, da den fungerer som et verktøy for å sammenligne kulturer blant ulike gruppene i Oppdrettsfisk. Arbeidstakerne vil ha en variert bakgrunn, i forhold til integrasjon og hvor lenge de har bodd og jobbet i Norge. Allikevel kan det gi en indikasjon på hvordan noen grupper er sammenlignet med hverandre. Forskjeller mellom grupper kan påvirkes av andre faktorer enn nasjonalitet. I denne masteroppgaven ble innflytelsen av avdeling og rolle på scorene PDI (maktdistanse), MAS (maskulinitet) og UAI (usikkerhetsnunnvikelse) undersøkt, men det kan også være flere faktorer som ikke er inkludert i denne oppgaven.

4.4.2 Ekstern validitet

Denne studien ble gjennomført i en norsk bedrift i fiskebransjen og undersøker spesifikk hvordan ulike nasjonaliteter påvirker sikkerhetskulturen i Norge. Da flere studier antyder at sikkerhetskulturen varierer i ulike land anser vi ikke resultatene som overførbare til andre land. Norske bedrifter i fiskebransjen kan derimot dra nytte av denne studien. Oppgaven har mange respondenter med 166 medarbeidere som har svart på spørreundersøkelsen, fordelt på fem avdelinger. Dette er med på å styrke den eksterne validiteten. Imidlertid er det fortsatt lite forskning på dette område og en tilsvarende studie vil styrke den eksterne validiteten ytterligere. Slovakiske arbeidstakere er av de undersøkte nasjonalitetene minst representert i denne studien, med 18 respondenter. Dette er en god svarprosent for å representere slovakiske arbeidstakere i Oppdrettsfisk og deres oppfatning av sikkerhetskulturen. Imidlertid er gruppen i det minste laget for å ha en representativ score på Hofstedes kulturelle dimensjoner. Likevel gir funnene en pekepinn på deres oppfattelse av dimensjonene.

4.5 Sterke og svake sider med metoden

For denne oppgaven ble det valgt kvantitativ metode for å samle inn data. Vi ønsket å undersøke hvordan nasjonalitet påvirker sikkerhetskulturen og kvantitativ metode egnet seg i stor grad, da det kan være store forskjeller på gjennomsnittsverdien på en nasjonalitet og verdier for individet. For å kunne si noe om en nasjonalitet er det dermed viktig å se på en større gruppe. Kvantitativ metode gir muligheten til å innhente informasjon av mange respondenter, noe som er veldig positiv for denne oppgaven. Dersom flere nasjonaliteter skal sammenlignes opp mot hverandre er det essensielt at gruppene undersøkes under samme forhold. Forholdene for dette lå godt til rette i samarbeidsbedriften Oppdrettsfisk, og gjennom undersøkelsen fikk vi mulighet til å sammenligne tre nasjonaliteter opp mot hverandre. I Oppdrettsfisk er derimot flere enn tre nasjonaliteter representert, men disse utgjør små grupper og det er derfor ikke mulig å innhente et statistisk resultat som kan generaliseres. For å sikre anonymitet til alle respondenter ble resterende nasjonaliteter samlet under “andre”.

Utover dette ga studien også muligheten til å undersøke respondenter fra fem avdelinger, hvor noen jobbet i et multikulturelt arbeidsmiljø, mens andre jobbet med hovedsakelig norske arbeidstakere. I denne sammenheng kunne flere forhold som kan ha innvirkning på sikkerhetskulturen analyseres i denne studien.

Kvantitativ metode forutsetter at variabler er forhåndsbestemt og dermed har vi avgrenset oss i teori før spørreundersøkelsen ble utformet. Med spørreundersøkelsen fikk vi mulighet til å undersøke om virkeligheten stemte overens med forventningene våre. Avgrensningen var nødvendig for å kunne undersøke valgte variabler i bredden, men dermed ble fenomenet slik vi undersøkte det også avgrenset til disse variabler. Avgrensning og spørreundersøkelsen er preget av teorien vi har lest, og hvordan vi oppfatter problemstillingen og virkeligheten. Det kan være flere faktorer som påvirket sikkerhetskulturen enn de vi valgte, eksempler kan være kjønn, språk og kommunikasjon, ledelsen eller samhold på avdelingene. Slike variabler ble ikke avdekket spørreundersøkelsen.

4.6 Etikk

Ifølge Jacobsen (2005) er det tre grunnleggende krav til forskningsetikk: informert samtykke, krav til privatliv/anonymitet og krav til riktig presentasjon av data (Jacobsen, 2015). I starten av spørreskjema ble det lagt til en introduksjonstekst, både på nettskjema og i papirutgaven. Der ble respondentene opplyst om hensikten med spørreundersøkelsen, samt forsikret om at svarene er anonyme. Spørsmålene og svaralternativene er utviklet på en måte som ikke skal gjøre det mulig å spore tilbake til respondentene. For eksempel er det ikke spurt etter personopplysninger, utover nasjonalitet, rolle og avdeling. Masteroppgaven behandler ikke personopplysninger, derfor var det ikke nødvendig å søke om godkjenning til NSD. Respondentene som svarte i nettskjema ble anonymisert av nettskjema, hvor det automatisk ble generert en kode til hver av respondentene som på ingen måte kan spores tilbake til verken e-postadresse eller IP-adresse. Spørreskjemaene i papirutgaven ble sendt ut av Oppdrettsfisk, og scannet inn og sendt videre til forskerne. Oppdrettsfisk ble bedt om å makulere spørreskjemaene etter de sendte forskerne svarene. Forskerne har som hensikt å slette all data innen 3 uker etter levert masteroppgave. Med dette som grunnlag, er anonymiteten til respondentene godt ivaretatt og forskerne vil argumentere for at informert samtykke og krav til privatliv/anonymitet er ivaretatt.

Når det gjelder krav til riktig presentasjon av data, har forskerne presentert den dataen som ble innhentet i spørreundersøkelsen. Det ikke lagt til noe ytterligere informasjon og svar ble ikke endret. Informasjon som ble besvart "feil" ved at det enten ble krysset av på flere steder for samme spørsmål, eller ikke besvart i det hele tatt ble dette ekskludert fra undersøkelsen. Med dette som grunnlag anser vi krav til riktig presentasjon av data ivaretatt.

Et annet område som var viktig for å opprettholde forskningsetikken i denne oppgaven, var å ivareta anonymiteten til samarbeidsbedriften. I starten av samarbeider ble det underskrevet en konfidensialitetsavtale. For å ivareta anonymiteten, ble navnene på avdelinger fjernet og samarbeidsbedriften ble omtalt med dekknavnet "Oppdrettsfisk". Interne dokumenter som ble mottatt av Oppdrettsfisk, og som benyttes i oppgaven, er ikke tilgjengelig for noen andre enn forskerne. All informasjon som kan gjøre det mulig å identifisere Oppdrettsfisk ble ekskludert fra oppgave.

5. Funn

Problemstillingen til denne oppgaven er “Hvordan kan sikkerhetskulturen i en bedrift i fiskebransjen forbedres?”. For å besvare denne ble det satt opp fire forskningsspørsmål, som besvares i denne delen ved å gjennomgå de mest sentrale funnene. Studien ønsket å undersøke hvordan sikkerhetskulturen påvirkes av avdeling, nasjonalitet og rolle og dette blir redegjort under det første forskningsspørsmålet. Videre blir innflytelsen av nasjonalitet, avdeling og rolle på Hofstedes kulturelle dimensjoner presentert, for å undersøke hva som har mest å si for scoren. I denne studien undersøkes Hofstedes kulturelle dimensjoner i en annen kontekst, da alle respondenter jobber i samme bedrift og bor i Norge. Dermed er det interessant å undersøke om noe annet enn nasjonalitet kan påvirke scorene. I forskningsspørsmål 3 knyttes sikkerhetskulturen opp mot Hofstedes kulturelle dimensjoner. Dette har som hensikt å undersøke om det er en sammenheng mellom scoren på dimensjonene og hvordan sikkerhetskulturen oppleves, og i så fall hvordan denne sammenhengen er. Avsluttende kartlegges hvordan medarbeiderne i de ulike avdelingene oppfatter sikkerhetskulturen på det målte tidspunktet. Dette har som hensikt å undersøke om sikkerhetskulturen oppleves som god, eller om den har forbedringspotensial.

5.1 Forskningsspørsmål 1

Påvirker avdeling, nasjonalitet eller rolle hvordan arbeidstakere oppfatter sikkerhetskulturen?

For å undersøke hvordan avdeling, nasjonalitet og rolle påvirker sikkerhetskulturen ble det satt opp korrelasjonsanalyser mellom disse variablene og indikatorene for sikkerhetskulturen, slik det ble forklart i Metode. Når det ble funnet samvariasjoner ble bakgrunnsvariablene også knyttet til spørsmålene i indikatoren, for å undersøke sammenhengen nærmere. For denne studien er rapporterende kultur det viktigste elementet i sikkerhetskulturen. Indikatoren RC (rapporterende kultur) består av totalt fem spørsmål i motsetning til de andre indikatorene i sikkerhetskulturen, som består av to spørsmål hver. Dermed er det mulig at det er mer variasjon, som ikke blir fanget opp, dersom man kun ser på indikatoren. Med dette som utgangspunktet ble det i tillegg sett på korrelasjoner mellom spørsmålene i rapporterende

kultur og bakgrunnsvariablene. I denne delen blir utsnitt av de mest signifikante funnene presentert, tabellene i sin helhet ligger i vedlegg 5-10. Vedlegg 4 viser en overskrift over forkortelsene som blir brukt i denne delen.

Hvilken betydning har avdeling for sikkerhetskulturen?

Avdeling samvarierer kun med indikatoren JC (rettferdig kultur), men har ikke noe påvirkning på de andre indikatorene (vedlegg 5). Tabell 4 utdyper korrelasjonene mellom JC og avdeling, med fokus på hvert spørsmål som inngår i indikatoren.

Tabell 4: Korrelasjon mellom avdeling og spørsmålene tilknyttet rettferdig kultur

		Rettferdig kultur	
		Ingen urimelige konsekvenser	Rettferdighet på arbeidsplassen
A1	Pearson Correlation	0,104	,185*
	Sig. (2-tailed)	0,188	0,018
A2	Pearson Correlation	0,118	0,057
	Sig. (2-tailed)	0,133	0,472
A3	Pearson Correlation	,169*	,195*
	Sig. (2-tailed)	0,031	0,012
I1	Pearson Correlation	-0,153	-,168*
	Sig. (2-tailed)	0,051	0,031
I2	Pearson Correlation	-,165*	-,191*
	Sig. (2-tailed)	0,035	0,014
* signifikansnivå på 0,05 ** signifikansnivå på 0,01			

De største forskjellene i tabell 4 omhandler hvordan arbeidstakere oppfatter rettferdighet på arbeidsplassen. Avdeling A1 og A3 har veldige svake positive korrelasjoner til rettferdighet

på arbeidsplassen, mens avdeling I1 og I2 har veldig svake negative korrelasjoner, med signifikansnivå på 0,05. Avdeling A3 har i tillegg en veldig svak positiv korrelasjon til ingen urimelige konsekvenser, mens avdeling I2 har en veldig svak negativ korrelasjon til samme spørsmål, begge med signifikansnivå 0,05. Arbeidstakerne i avdeling A3 oppfatter dermed den mest rettferdige kulturen av alle avdelinger. På den andre siden opplever arbeidstakere i avdeling I2 den minst rettferdige kulturen.

Tabell 5: Korrelasjon mellom avdeling og spørsmålene tilknyttet rapporterende kultur (utsnitt vedlegg 6)

		Tillit
A1	Pearson Correlation	,164*
	Sig. (2-tailed)	0,036
I2	Pearson Correlation	-,162*
	Sig. (2-tailed)	0,039
* signifikansnivå på 0,05 ** signifikansnivå på 0,01		

Til indikatoren RC (rapporterende kultur) ble ingen signifikante korrelasjoner oppdaget (vedlegg 5). Fra tabell 5 derimot vises det at tillit har en veldig svak positiv korrelasjon med avdeling A1 og en veldig svak negativ korrelasjon med I1, på signifikansnivå 0,05. Utenom dette var det ingen signifikante korrelasjoner mellom de andre spørsmålene knyttet til rapporterende kultur og avdeling.

Alt i alt har avdeling kun betydning for hvordan arbeidstakerne scorer på indikatoren JC, og på spørsmålet knyttet til tillit i indikatoren RC. På JC scorer avdelingene A1 og A3 bedre og I1 og I2 dårligere. På tillit har A1 høyere verdier og I1 lavere verdier enn resten.

Hvilken betydning har nasjonalitet for sikkerhetskulturen?

Nasjonalitet har signifikante korrelasjoner til JC på signifikansnivå 0,01, men ingen signifikante korrelasjoner til indikatorene RC, FC og LC (vedlegg 7). Tabell 6 ser på korrelasjoner mellom nasjonalitetene og spørsmålene som inngår i JC.

Tabell 6: Korrelasjon mellom nasjonalitet og spørsmålene tilknyttet rettferdig kultur

Nasjonalitet		Rettferdig kultur	
		Ingen urimelige konsekvenser	Rettferdighet
Norsk	Pearson Correlation	,329**	,356**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000
Polske	Pearson Correlation	-,205*	-,211**
	Sig. (2-tailed)	0,012	0,009
Slovakiske	Pearson Correlation	-,223**	-,254**
	Sig. (2-tailed)	0,006	0,002
* signifikansnivå på 0,05 ** signifikansnivå på 0,01			

Norske arbeidstakere har, som illustrert i tabell 6, svake positive korrelasjoner innenfor begge spørsmålene med signifikansnivå 0,01. Polske og slovakiske har svake negative korrelasjoner på begge spørsmålene med signifikansnivå 0,01, med unntak av polske arbeidstakere som har signifikansnivå 0,05 til ingen urimelige konsekvenser. Dette vil si at polske og slovakiske arbeidstakere oppfatter en mindre rettferdig kultur sammenlignet med norske arbeidstakere.

Tabell 7: Korrelasjon mellom nasjonalitet og spørsmålene tilknyttet RC
(utsnitt vedlegg 8)

		Verdi
Slovakiske	Pearson Correlation	-,180*
	Sig. (2-tailed)	0,027
* signifikansnivå på 0,05 ** signifikansnivå på 0,01		

Tabell 7 viser korrelasjoner mellom spørsmålene i rapporterende kultur og nasjonalitetene, hele tabellen ligger i vedlegg 8. Tabellen viser at slovakiske arbeidstakere har en veldig svak negativ korrelasjon til verdi, med signifikansnivå 0,05.

Oppsummert har nasjonalitet størst betydning for indikatoren JC, der norske scorer høyest og polske og slovakiske scorer lavere. I tillegg scorer slovakiske arbeidstakere lavere enn andre på om de ser verdien i å rapportere avvik. Utover dette har nasjonalitet ingen betydning for sikkerhetskulturen.

Hvilken betydning har Rolle for sikkerhetskultur?

Roller påvirker i en viss grad hvordan sikkerhetskulturen oppfattes. Her er det spesielt mellomledere som skiller seg ut og har en henholdsvis svak positiv korrelasjon til JC og en veldig svak positiv korrelasjon til FC (fleksibel kultur). Gruppen “Andre roller” har en veldig svak negativ korrelasjon med RC (rapporterende kultur), det betyr at denne gruppen svarer noe lavere enn samtlige av de andre rollene i RC (vedlegg 9). Tabell 8 viser korrelasjonene mellom mellomledere og spørsmålene i JC og FC.

Tabell 8: Korrelasjon mellom rolle og spørsmålene tilknyttet RC og FC

		Rettferdig kultur		Fleksibel kultur	
		Ingen urimelige konsekvenser	Rettferdighet på arbeidsplassen	Opplæring	Lytter til råd
Mellomleder	Pearson Correlation	,214**	0,122	0,112	,188*
	Sig. (2-tailed)	0,006	0,118	0,153	0,015
* signifikansnivå på 0,05 ** signifikansnivå på 0,01					

Fra tabell 8 kommer det frem at det er en svak positiv korrelasjon til ingen urimelige konsekvenser for å rapportere avvik med signifikansnivå 0,01, og en veldig svak positiv korrelasjon til lytter til råd med signifikansnivå 0,05. Mellomledere oppfatter altså i større grad enn medarbeidere i andre roller at medarbeidere ikke får urimelige konsekvenser for å rapportere avviker, og at ledere lytter til råd når avgjørelser skal tas.

Tabell 9: Korrelasjon mellom rolle og spørsmålene tilknyttet RC (utsnitt vedlegg 10)

		Rapportering	Verdi	Tillit
Mellomleder	Pearson Correlation	0,090	,170*	0,089
	Sig. (2-tailed)	0,251	0,029	0,258
Andre	Pearson Correlation	-,160*	-0,053	-,174*
	Sig. (2-tailed)	0,041	0,500	0,025

Tabell 9 viser til en veldig svak positiv korrelasjon mellom mellomledere og spørsmålet “Jeg ser verdien i å rapportere avvik”. Gruppen “Andre” har en veldig svak negativ korrelasjon til rapportering og tillit. Gruppen “Andre” blir ikke tatt med videre i diskusjonen.

For rolle er det kun mellomledere som scoret annerledes på sikkerhetskultur. Mellomledere har en høyere score på spørsmålene “ingen urimelige konsekvenser” og “lytter til råd” enn andre ansatte i Oppdrettsfisk. Utover dette påvirket rolle ikke opplevelsen av sikkerhetskulturen.

Funnene fra forskningsspørsmål 1 viser at bakgrunnsvariablene har mest å si for JC. Arbeidstakere i avdeling A1 og A3 opplever en mer rettferdig kultur, sammenlignet med arbeidstakere fra I1 og I2. Samsvarende med dette opplever norske arbeidstakere en mer rettferdig kultur, sammenlignet med polske og slovakiske arbeidstakere. Korrelasjonene mellom nasjonalitet og spørsmålet rettferdighet på arbeidsplassen var derimot sterkere sammenlignet med avdeling, noe som tyder på at nasjonalitet har størst betydning her. Videre var det en positiv korrelasjon mellom mellomledere og JC og FC. Mellomledere opplever dermed at det er en mer rettferdig og fleksibel kultur, sammenlignet med resten av arbeidstakerne. For RC er det noen få korrelasjoner, hvor A1 opplever mer tillit og I2 mindre tillit enn arbeidstakerne i andre avdelinger. Slovakiske arbeidstakere ser mindre verdi i det å rapportere avvik enn andre nasjonaliteter og mellomledere svarer høyere på spørsmålet om alle avvik blir rapportert. Dette viser til en trend hvor avdelingene i akvakultur har positive korrelasjoner til sikkerhetskulturen, mens avdelingene i industri har negative korrelasjoner. Bakgrunnsvariablene hadde ingen signifikant korrelasjon med LC. Dette medfører at avdelingen arbeidstakere jobber i, hvilke nasjonalitet de har eller i hvilken rolle de befinner seg ikke er utslagsgivende for hvordan LC oppfattes.

5.2 Forsknings spørsmål 2

Påvirker avdeling, nasjonalitet eller rolle hvordan arbeidstakere oppfatter Hofstedes kulturelle dimensjoner?

Dette forsknings spørsmålet har som hensikt å undersøke hvordan arbeidstakere svarer på Hofstedes kulturelle dimensjoner, som kartlegger verdier fra den nasjonale kulturen. Mennesker tilhører flere grupper samtidig, blant annet på nasjonalt nivå, sosialt klassenivå eller organisasjonsnivå, og det skapes en form for mental programmering i alle gruppene. I denne studien jobber arbeidstakere i samme organisasjon i samme land og derfor kan scorene på dimensjonene påvirkes av andre faktorer utenom nasjonalitet. Følgende skal se nærmere på hvorvidt bakgrunnsvariablene avdeling, nasjonalitet og rolle påvirker dimensjonene maktdistanse, maskulinitet og usikkerhetsunnvikelse. Funnene blir presentert i form av tabeller, som viser de signifikante korrelasjonene. Videre presenteres scorene i stolpediagram, som visualiserer de signifikante funnene fra vedlegg 11-13 . Disse vedleggene har vist noen sammenhenger mellom avdeling, nasjonalitet og rolle og Hofstedes kulturelle dimensjoner, og dette forsknings spørsmålet skal undersøke disse sammenhengene nærmere.

5.2.1 Maktdistanse

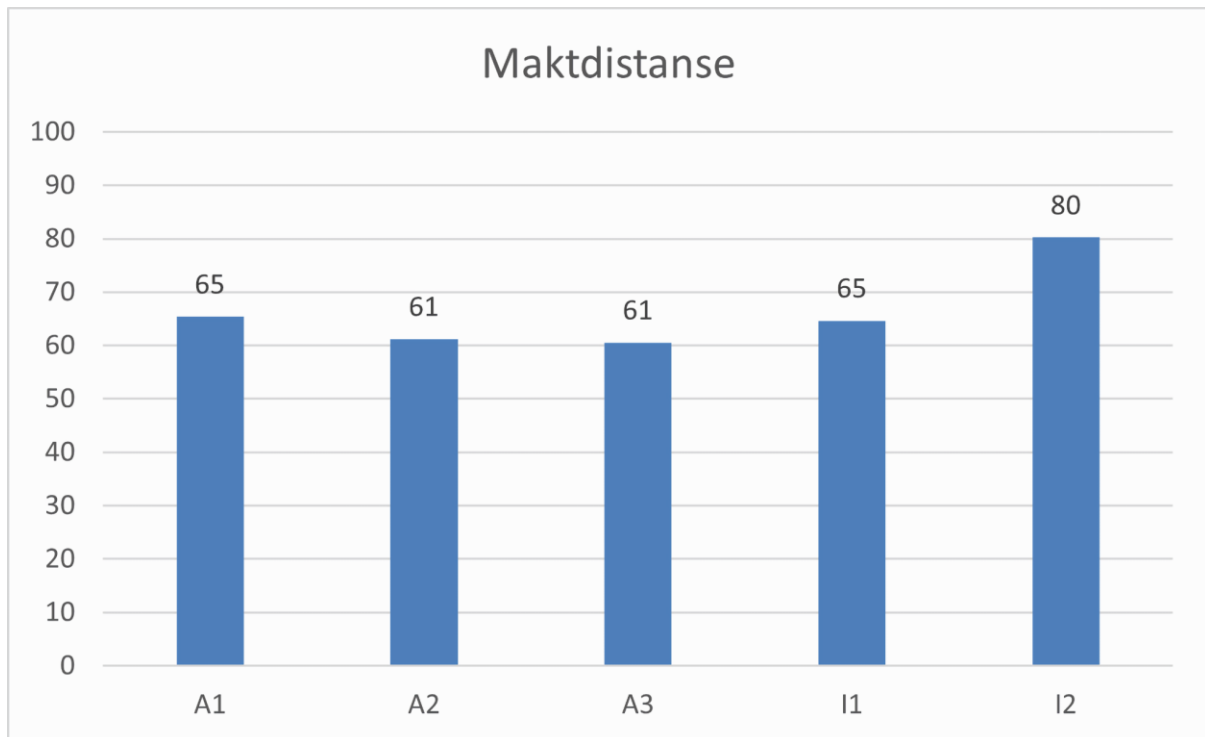
Dimensjonen maktdistanse (PDI) blir påvirket av avdeling I2 og mellomledere.

Tabell 10: Korrelasjon mellom avdeling, rolle og PDI (Utsnitt fra de signifikante funnene i vedlegg 11 og 12)

			PDI
Avdeling	I2	Pearson Correlation	,177*
		Sig. (2-tailed)	0,023
Rolle	Mellomleder	Pearson Correlation	-,215**
		Sig. (2-tailed)	0,006

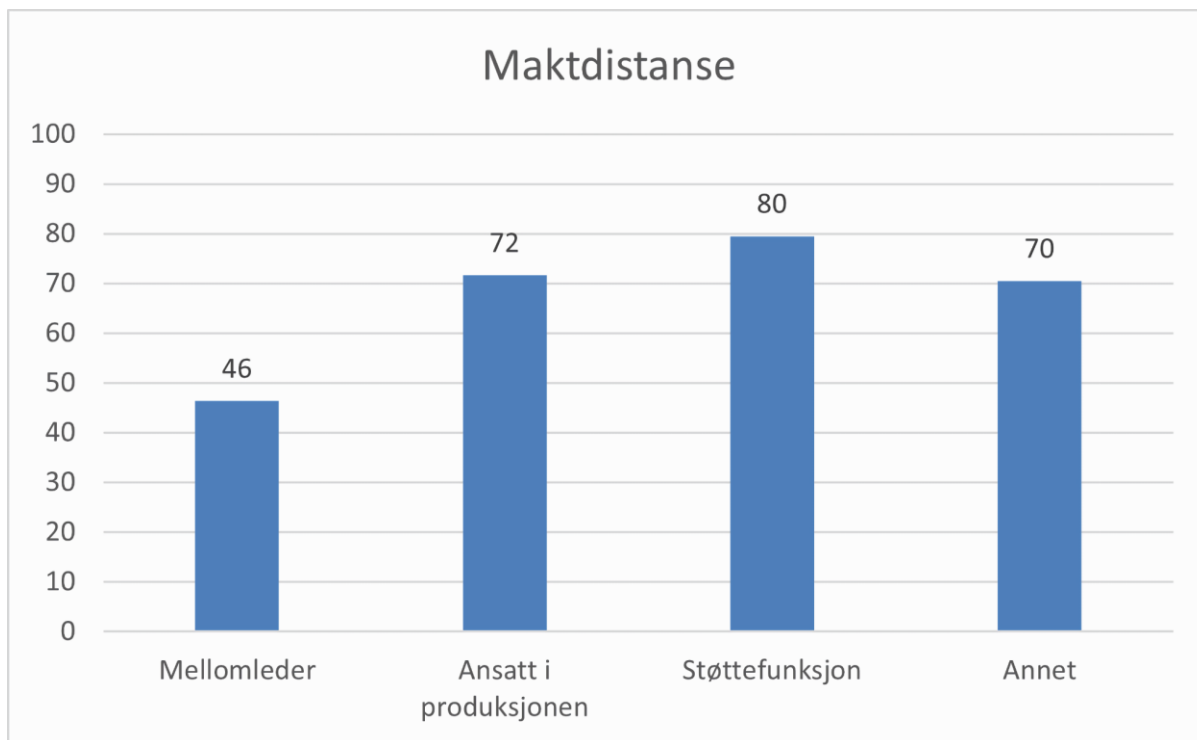
Fra figur 12 ser vi at alle avdelinger med unntak av I2 scorer relativt likt på maktdistanse, der avdeling I2 scorer noe høyere enn resten. Dette samsvarer med tabell 10, der den eneste

korrelasjonen mellom avdeling og PDI er en veldig svak positiv korrelasjon til I2. Dette viser at avdeling I2 opplever en høyere PDI, sammenlignet med de andre avdelingene.



Figur 12: Avdelingenes score på maktdistanse.

Fra figur 13 blir det synlig at mellomledere scorer lavere enn de andre rollene på PDI. De resterende rollene scorer relativt likt på PDI. Dette samsvarer med vedlegg 12, som viser en svak negativ korrelasjon mellom mellomledere og PDI, på signifikansnivå 0,01.



Figur 13: Rollenes score på maktdistanse

5.2.2 Maskulinitet

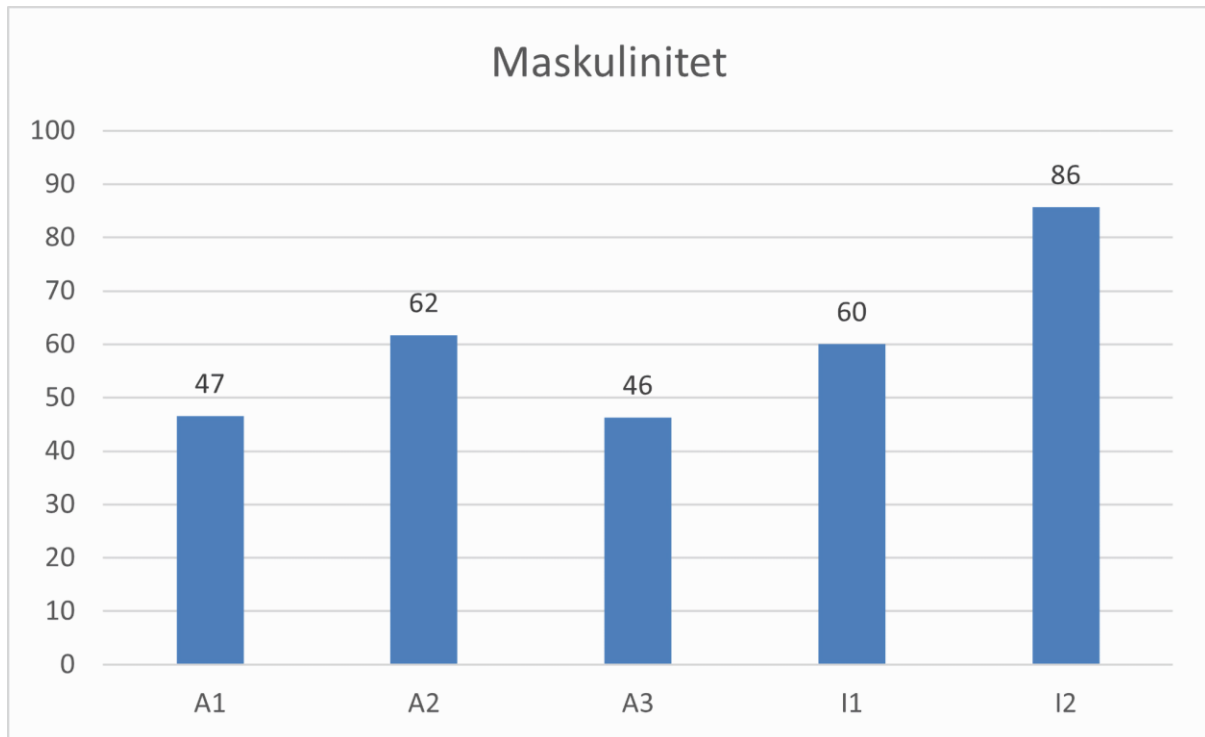
Maskulinitet (MAS) har kun en korrelasjon med avdeling, der det er en veldig svak positiv korrelasjon mellom avdeling I2 og MAS på signifikansnivå 0,01, se tabell 11. Verken nasjonalitet eller rolle hadde noen signifikante korrelasjoner med MAS.

Tabell 11: Korrelasjon mellom avdeling og maskulinitet (Utsnitt fra de signifikante funnene i vedlegg 12).

		MAS	
Avdeling	I2	Pearson Correlation	,249**
		Sig. (2-tailed)	0,001
* signifikansnivå på 0,05			
** signifikansnivå på 0,01			

I figur 14 kommer det frem at I2 har den høyeste scoren, som samsvarer godt med tabell 11, der det er vist en svak positiv korrelasjon mellom I2 og MAS. Figur 14 viser videre at A1 og

A3 scorer lavest, mens A2 og I1 ligger begge midt på treet. Forskjellene i score kan være en tilfeldighet, da det ikke er en signifikant korrelasjon for noen av avdelingene, med unntak av I2.



Figur 14: Avdelingenes score på maskulinitet

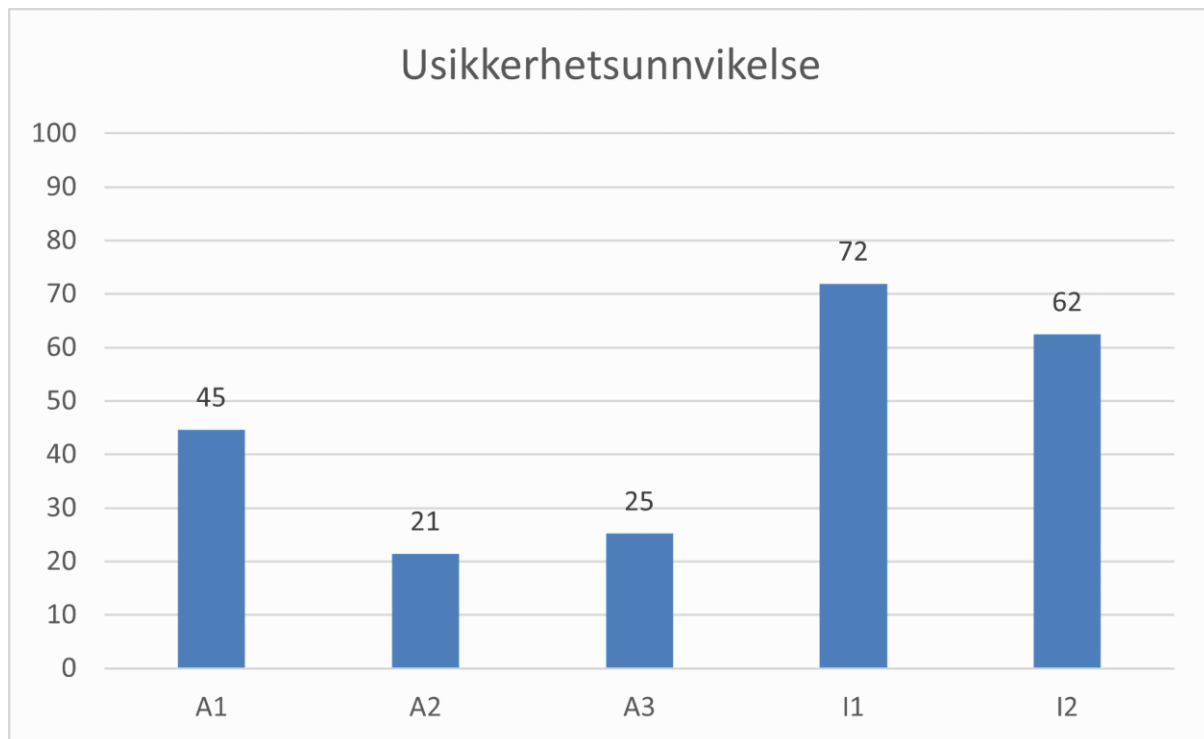
5.2.3 Usikkerhetsunnvikelse

Dimensjonen UAI (usikkerhetsunnvikelse) påvirkes av avdeling og nasjonalitet, men ikke av rolle (vedlegg 11-13). Denne delen vil derfor redegjøre for hvordan avdeling og nasjonalitet scorer på UAI.

Tabell 12: Korrelasjon mellom nasjonalitet, avdeling og UAI
(Utsnitt fra de signifikante funnene i vedlegg 11 og vedlegg 13.)

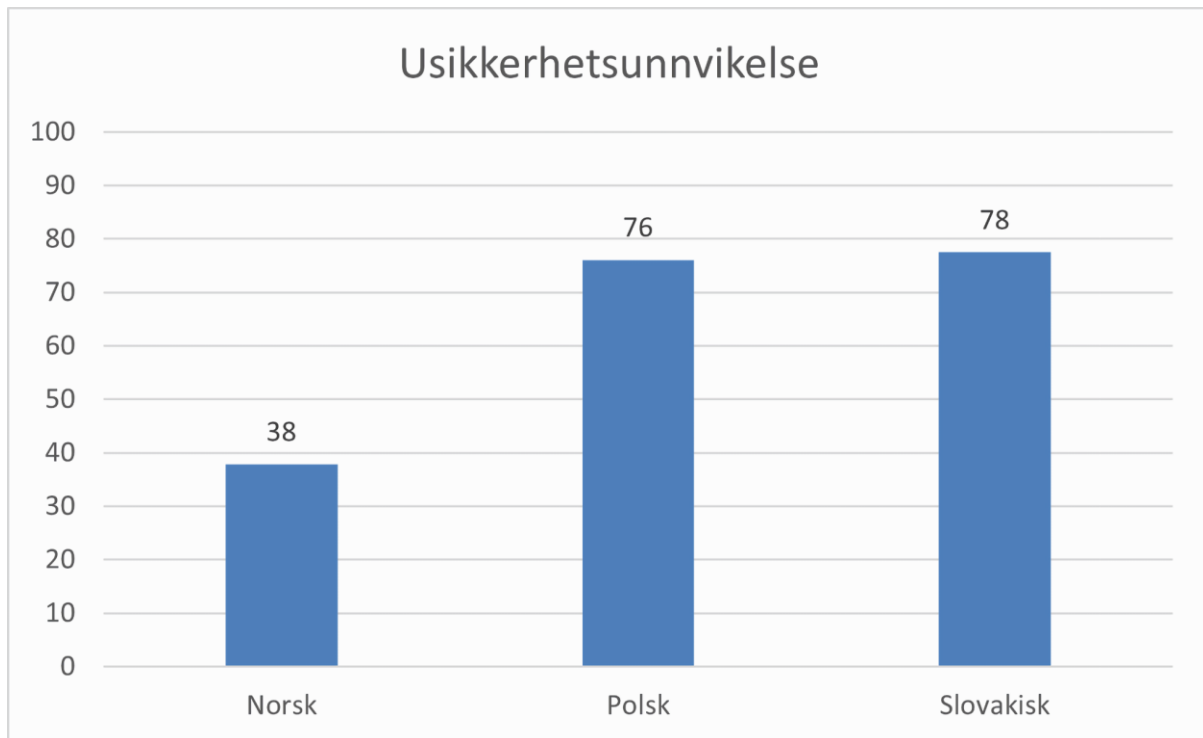
			UAI
Nasjonalitet	Norske	Pearson Correlation	-,294**
		Sig. (2-tailed)	0,000
	Polske	Pearson Correlation	,206*
		Sig. (2-tailed)	0,011
	Slovakiske	Pearson Correlation	,171*
		Sig. (2-tailed)	0,035
Avdeling	A2	Pearson Correlation	-,184*
		Sig. (2-tailed)	0,019
	A3	Pearson Correlation	-,189*
		Sig. (2-tailed)	0,015
	I1	Pearson Correlation	,208**
		Sig. (2-tailed)	0,007
* signifikansnivå på 0,05			
** signifikansnivå på 0,01			

Figur 15 viser at avdeling I1 scorer høyest, etterfulgt av avdeling I2. Mens avdeling A2 og A3 har den laveste scoren. Tabell 12 viser at UAI har en svak positiv korrelasjon med avdeling I1, en veldig svak negativ korrelasjon med avdeling A2 og A3. Imidlertid kommer det ikke frem i korrelasjonsanalysen at avdeling I1 og I2 scorer relativt likt. Dette medfører at industri har en høyere score enn akvakultur.



Figur 15: Avdelingenes score på usikkerhetsunnvikelse

Figur 16 viser at norske arbeidstakere scorer lavest på UAI, mens polske og slovakiske arbeidstakere scoret nesten like høyt. Fra vedlegg 13 ser vi at UAI har en svak negativ korrelasjon med norske arbeidstakere, med signifikansnivå på 0,01, og at polske og slovakiske har en henholdsvis svak og veldig svak positiv korrelasjon med UAI, med signifikansnivå på 0,05.



Figur 16: Nasjonalitetenes score på usikkerhetsunnvikelse

Funnene fra forskningsspørsmål 2 illustrerer at avdeling, nasjonalitet og rolle hadde en liten, men signifikant betydning for hvordan arbeidstakerne scoret på Hofstedes kulturelle dimensjoner. For avdeling ser vi at høye scorere forekommer i avdelingene i industri, mens lave scorere forekommer i avdelingene i akvakultur. Avdeling A2, A3 og I1 påvirket usikkerhetsunnvikelse, der I1 scoret høyest og A2 og A3 lavest. Arbeidstakerne i I2 svarte høyere på maktdistanse og maskulinitet enn arbeidstakerne i de andre avdelingene. Nasjonalitet hadde en svak påvirkning på usikkerhetsunnvikelse, men ikke på maktdistanse og maskulinitet. Norske arbeidstakere scoret lavest på usikkerhetsunnvikelse, mens polske og slovakiske fikk høyest score. For rolle var det kun mellomledere som scoret lavere enn resten på maktdistanse, ellers hadde ikke roller noen signifikant betydning på hvordan arbeidstakerne scoret på de kulturelle dimensjonene.

5.3 Forskningsspørsmål 3

Er det en sammenheng mellom Hofstedes kulturelle dimensjoner og sikkerhetskulturen?

Fra forskningsspørsmål 1 har vi sett at avdeling, nasjonalitet og rolle påvirker elementet rettferdig kultur, og fra rapporterende kultur blant annet tillit og verdi. Forskningsspørsmål 2 har illustrert at det er en sammenheng mellom avdeling, nasjonalitet og rolle i forhold til hvordan arbeidstakerne scorer på Hofstedes kulturelle dimensjoner. Dette indikerer at noen verdier påvirkes ikke bare av den nasjonale kulturen, men også av organisasjonskultur og sosialt klassenivå. Forskningsspørsmål 3 skal undersøke om det er en sammenheng mellom Hofstedes kulturelle dimensjoner og sikkerhetskulturen.

Fra tabell 13 (utsnitt fra vedlegg 14) kommer det frem at det er sammenhenger mellom Hofstedes kulturelle dimensjoner og noen av spørsmålene knyttet til rapporterende, rettferdig og lærende kultur. Det er derimot ingen samvariasjoner mellom spørsmålene knyttet til fleksibel kultur og Hofstedes kulturelle dimensjoner. Alle korrelasjonene er svak eller veldig svak, med signifikansnivå 0,05 og 0,01.

Tabell 13: Korrelasjon mellom sikkerhetskultur og Hofstedes kulturelle dimensjoner (utsnitt vedlegg 14)

			PDI	MAS	UAI
RC	Tilbakemelding	Pearson Correlation	-0,142	-,172*	-,220**
		Sig. (2-tailed)	0,068	0,027	0,004
	Tillit	Pearson Correlation	-0,139	-,164*	-0,134
		Sig. (2-tailed)	0,075	0,035	0,085
JC	Ingen urimelige konsekvenser	Pearson Correlation	-0,109	-0,063	-,190*
		Sig. (2-tailed)	0,164	0,421	0,014
	Rettferdighet	Pearson Correlation	-,191*	-,203**	-,267**
		Sig. (2-tailed)	0,014	0,009	0,001
LC	Avvik blir utbedret av ledelsen	Pearson Correlation	-0,050	-,156*	-0,034
		Sig. (2-tailed)	0,524	0,047	0,665
* signifikansnivå på 0,05 ** signifikansnivå på 0,01					

Rapporterende kultur besto av fem spørsmål, mens kun to av disse har korrelasjoner til Hofstedes kulturelle dimensjoner, slik illustrert i tabell 7. MAS og tillit har en veldig svak negativ korrelasjon på signifikansnivå 0,05. Dette medfører at lave verdier innenfor MAS assosieres med høye verdier innenfor tillit og omvendt. Funnene fra tabell 7 viser at tilbakemelding har en svak negativ korrelasjon til UAI med signifikansnivå 0,01, samt en veldig svak negativ korrelasjon til MAS med signifikansnivå 0,05.

Rettferdig kultur er elementet som har flest korrelasjoner til alle dimensjonene. Spørsmålet om rettferdighet på arbeidsplassen har en svak negativ korrelasjon med UAI og MAS med signifikansnivå på 0,01, mens PDI har en veldig svak negativ korrelasjon til rettferdighet på signifikansnivå på 0,05. Dette innebærer at høye verdier i dimensjonene forbindes med lave verdier på rettferdighet og lave verdier i dimensjonene forbindes med høye verdier på rettferdighet. Spørsmålet om arbeidstakere har opplevd urimelige konsekvenser av å rapportere avvik har en veldig svak positiv korrelasjon til usikkerhetsunnvikelse med signifikansnivå 0,05. Høye scorer innenfor usikkerhetsunnvikelse forbindes dermed med lave verdier i ingen urimelige konsekvenser og omvendt.

Et av spørsmålene i lærende kultur kan knyttes opp mot MAS. Maskulinitet har en veldig svak negativ korrelasjon til avvik blir utbedret av ledelsen på signifikansnivå 0,05.

Funnene fra forskningsspørsmål 3 viser at samtlige av de signifikante korrelasjonene mellom sikkerhetskultur og dimensjonene var negative, noe som betyr at lave verdier innenfor sikkerhetskultur forbindes med høye scorer på dimensjonene. Rettferdig kultur, med spørsmålet om rettferdighet på arbeidsplassen, hadde korrelasjoner til alle de undersøkte dimensjonene. Maktdistanse har minst påvirkning på sikkerhetskulturen, da det kun har en veldig svak negativ korrelasjon til rettferdighet. Høye verdier innenfor maskulinitet hadde en sammenheng med lave verdier innenfor tilbakemelding, tillit og om avvik blir utbedret av ledelsen. Høye verdier for usikkerhetsunnvikelse hadde en korrelasjon med lave verdier på tilbakemelding. Utenom dette var det ingen signifikante korrelasjoner mellom dimensjonene og sikkerhetskulturen. Imidlertid var alle korrelasjonene svake eller veldig svake. Dette indikerer at Hofstedes kulturelle dimensjoner har lite påvirkning på sikkerhetskulturen.

5.4 Forskningsspørsmål 4

Hvordan er sikkerhetskulturen i det undersøkte tidspunktet?

Forskningsspørsmål 1-3 har sett på korrelasjoner mellom bakgrunnsvariablene, elementene i sikkerhetskulturen og Hofstedes kulturelle dimensjoner. Avdeling og nasjonalitet har mest betydning for rettferdig kultur, mens de andre elementene i sikkerhetskulturen i liten grad blir påvirket av bakgrunnsvariabler. Korrelasjoner sier derimot ingenting om hvor høy verdiene på de enkelte elementene i sikkerhetskulturen er og om disse er god eller har forbedringspotensial. Hensikten med forskningsspørsmål 4 er dermed å kartlegge hvordan sikkerhetskulturen oppfattes av arbeidstakere i Oppdrettsfisk. Funnene blir presentert i form av gjennomsnittsverdier etter avdeling på de individuelle spørsmålene i tabell 14-17. Det er godt egnet å undersøke avdelingene for å se hvilke av spørsmålene som har forbedringspotensial og hvilke som er gode. Avdelingenes gjennomsnittsverdier på indikatorene er i tillegg presentert i vedlegg 15. I tillegg viser tabell 16 den rettferdige kulturen oppdelt etter nasjonalitet og divisjon, da det kom frem at nasjonalitet samvarierte med rettferdig kultur.

5.4.1 Informerende kultur

Resultatene for sikkerhetskulturen blir presentert i form av tabeller, og disse er rangert etter gjennomsnittsverdi. Skalaen i spørreundersøkelsen gikk fra 1-5 og dermed er dette også verdiene som kan bli presentert i tabellene. For å gjøre det enklere å tyde resultatene har vi valgt å kategorisere verdiene på følgende måte:

- > 4,00: gode resultater
- 3,00 - 3,99: forbedringspotensial
- < 3,00: sterk forbedringspotensial

Inndelingen er basert på betydningen av verdiene. Alle spørsmål er utformet slik at høyeste verdi (5 - helt enig) indikerer en positiv sikkerhetskultur, og omvendt at laveste verdi (1 - helt uenig) indikerer at sikkerhetskulturen har forbedringspotensial. Eksempelvis er spørsmål 15: “Oppdrettsfisk har gitt meg tilstrekkelig opplæring i forhold til helse og sikkerhet, og utførelsen av mine arbeidsoppgaver”, med følgende svaralternativer:

- 4-5 Enig/ helt enig
- 3 Verken enig eller uenig
- 1-2 Helt uenig/uenig

Avdeling A2 er den eneste avdelingen som kan kategoriseres i gode resultater for rapporterende kultur, mens elementet har forbedringspotensial i de andre avdelingene (vedlegg 15). Rettferdig kultur korrelerer som tidligere nevnt med både avdeling og nasjonalitet. Fleksibel kultur kan kategoriseres i gode resultater for A3, mens det har forbedringspotensial for A1, A2, I1 og I2. Lærende kultur er det eneste elementet som har forbedringspotensial for alle avdelingene (vedlegg 15).

Rapporterende kultur

Rapporterende kultur består av totalt fem spørsmål. Disse er “Jeg rapporterer alle avvik”, “Der jeg jobber har vi tillit til lederen”, “Det gis raskt tilbakemelding dersom avvik rapporteres”, “Det oppleves som enkelt å rapportere avvik” og “Jeg ser verdien i å rapportere avvik”. Avdelingens gjennomsnittlige score på disse spørsmålene er vist i tabell 14.

Tabell 14: Rapporterende kultur i avdelingene

		Rapporterende kultur				
Avdeling		Rapportering	Tillit	Tilbakemelding	Enkelhet	Verdi
A1	Mean	3,65	4,23	3,54	3,85	4,00
	N	26	26	26	26	26
	Std. Deviation	0,98	0,71	0,76	0,68	0,98
A2	Mean	4,00	4,05	3,52	4,19	4,43
	N	21	21	21	21	21
	Std. Deviation	0,55	0,59	0,68	0,93	0,60
A3	Mean	4,11	4,11	3,57	3,71	3,89
	N	28	28	28	28	28
	Std. Deviation	0,69	1,03	0,96	0,98	1,17
I1	Mean	3,76	3,71	3,31	3,86	3,98
	N	42	42	42	42	42
	Std. Deviation	0,91	0,71	1,09	1,10	1,00
I2	Mean	4,02	3,66	3,47	3,74	4,23
	N	47	47	47	47	47
	Std. Deviation	0,77	1,11	1,12	1,17	0,84

På spørsmålet “Jeg rapporterer alle avvik” har avdeling A1 og I1 forbedringspotensial, da begge disse ligger under grenseverdien. Disse avdelingene har her de høyeste

standardavvikene, noe som tyder på at respondentene opplever spørsmålet ulikt. Avdeling A2, A3 og I2 har gode resultater og lave standardavvik.

Variabelen tillit oppfattes ulikt mellom avdelingene i akvakultur og avdelingene i industri. Akvakultur scorer høyere på denne variabelen og alle avdelingene i akvakultur kategoriseres som gode resultater for tillit. I industri derimot ligger verdien for tillit på 3,71 for I1 og 3,66 for I2 og kategoriseres som forbedringspotensial. Fra forskningsspørsmål 1 ser vi at tillit hadde en korrelasjon med avdeling A1 og I2, som markerer ytterpunktene i tabell 14.

Tilbakemelding skiller seg ut av de andre spørsmålene, da alle avdelinger har scoret lavt på dette spørsmålet. I samtale med Oppdrettsfisk kom det frem at tilbakemelding til medarbeidere ikke er en del av den standardiserte prosedyren. Avvik lukkes av mellomledere og det er ikke gitt at medarbeideren som rapporterer avvik blir informert om hvordan dette behandles.

Enkelhet i rapporteringsprosessen har jevnt over forbedringspotensial. Alle avdelinger ligger mellom 3,7-3,9, med unntak av avdeling A2 som har en verdi på 4,19. Begge avdelingene i industri har høye standardavvik på spørsmålet “Det oppleves som enkelt å rapportere avvik”, noe som tyder på at medarbeidere i disse avdelingene opplever enkelheten i å rapportere avvik ulikt. I forskningsspørsmål 1 kom det frem at det ikke er en signifikant forskjell på hvordan medarbeiderne opplever enkelheten.

På verdi scorer avdelingene gjennomsnittlig bra. Avdeling A2 har den høyeste verdien og det laveste standardavviket. Dette tyder på at arbeidstakerne i avdeling A2 er veldig samstemt og jevnt opplever at avviksrapportering har en verdi. På den andre siden har avdeling A3 den laveste verdien og det høyeste standardavviket. Dette indikerer at arbeidstakerne i avdeling A3 opplever verdien i å rapportere avvik svært ulikt.

Rettferdig kultur

Rettferdig kultur består av to spørsmål, disse er “Der jeg jobber har ingen fått urimelige konsekvenser for å rapportere avvik” og “Der jeg jobber opplever vi rettferdighet”. Tabell 15 viser hvordan avdelingene har svart på disse spørsmålene.

Tabell 15: Rettferdig kultur i avdelingene

Avdeling		Ingen urimelige konsekvenser	Rettferdighet
A1	Mean	4,27	3,92
	N	26	26
	Std. Deviation	0,72	0,89
A2	Mean	4,33	3,62
	N	21	21
	Std. Deviation	0,73	0,87
A3	Mean	4,39	3,93
	N	28	28
	Std. Deviation	0,74	0,81
I1	Mean	3,80	3,14
	N	41	42
	Std. Deviation	1,01	1,14
I2	Mean	3,81	3,13
	N	47	47
	Std. Deviation	1,04	1,23

Rettferdig kultur kunne ifølge resultatene fra forskningsspørsmål 1 forklares med både avdeling og nasjonalitet. Begge spørsmålene knyttet til rettferdig kultur har en svak positiv korrelasjon til norske arbeidstakere og noen avdelinger i akvakultur, og en svak negativ korrelasjon til polske og slovakiske arbeidstakere og avdelingene i industri. Derfor er resultatene ytterligere presentert i tabell 16, med gjennomsnittsverdiene for nasjonalitetene, delt opp etter divisjon.

Tabell 16: Rettferdig kultur i divisjonene, ytterligere oppdelt etter nasjonalitet

Divisjon	Nasjonalitet		Ingen urimelige konsekvenser	Rettferdighet
Akvakultur	Norske	Mean	4,33	3,84
		N	75	75
		Std. Deviation	0,72	0,86
Industri	Norske	Mean	4,20	3,23
		N	30	30
		Std. Deviation	0,81	0,97
	Polske	Mean	3,65	2,88
		N	26	26
		Std. Deviation	1,10	1,14
	Slovakiske	Mean	3,56	2,67
		N	18	18
		Std. Deviation	0,92	1,37
	Andre	Mean	3,57	3,93
		N	14	15
		Std. Deviation	1,22	1,03

Fra tabell 15 kommer det frem at spørsmålet “der jeg jobber har ingen fått urimelige konsekvenser for å rapportere avvik” er jevnt bedre sammenlignet med spørsmålet “der jeg jobber opplever vi rettferdighet”. Resultatene for ingen urimelige konsekvenser er gode for alle avdelingene i akvakultur, mens det har forbedringspotensial for begge avdelingene i industri. Standardavviket er høyere i avdelingene i industri, noe som tyder på at

arbeidstakerne opplever dette spørsmålet ulikt. I avdelingene i akvakultur er standardavviket lavere, som viser at respondentene er mer samstemt. Tabell 16 viser at norske arbeidstakere svarer jevnt høyt uavhengig av divisjon. Det er et lite sprik til polske og slovakiske arbeidstakere som i mindre grad opplever at ingen har fått urimelige konsekvenser for å rapportere avvik.

Rettferdighet på arbeidsplassen har forbedringspotensial for alle avdelingene, men spesielt avdelingene i industri scorer lavt på dette spørsmålet, som illustrert i tabell 7. Også her er standardavvikene høyere for industri, enn akvakultur. Fra tabell 16 kommer det frem at norske opplever rettferdighet på arbeidsplassen ulikt, avhengig av divisjon. Polske og slovakiske arbeidstakere er gruppene som svarer lavest, slik at resultatene for disse gruppene kategoriseres som sterk forbedringspotensial. Også disse gruppene har et høyt standardavvik, som viser at ikke alle polske og slovakiske arbeidstakere opplever rettferdighet på arbeidsplassen likt. Gruppen “Andre” skiller seg ut ved å ha avvikende høye verdier på dette spørsmålet.

Fleksibel kultur

Fleksibel kultur består av spørsmålene “Oppdrettsfisk har gitt meg tilstrekkelig opplæring i forhold til helse og sikkerhet, og utførelsen av mine arbeidsoppgaver” og “Jeg opplever at en leder lytter til råd fra medarbeidere med mest relevant erfaring/kompetanse når avgjørelser skal tas”. Tabell 17 viser hvordan avdelingene har scoret på disse spørsmålene.

Tabell 17: Fleksibel kultur i avdelingene

Avdeling		Opplæring	Lytter til råd
A1	Mean	4,12	3,85
	N	26	26
	Std. Deviation	0,71	0,88
A2	Mean	3,95	3,62
	N	21	21

	Std. Deviation	0,81	0,81
A3	Mean	4,25	3,75
	N	28	28
	Std. Deviation	0,89	0,80
I1	Mean	3,93	3,33
	N	42	42
	Std. Deviation	1,00	0,82
I2	Mean	4,17	3,13
	N	46	47
	Std. Deviation	0,95	1,23

Opplæring i fleksibel kultur har jevnt høye resultater i alle avdelinger. Avdelingene A1, A3 og I2 kategoriseres i gode resultater, mens de to andre avdelingene har verdier på 3,95 (A2) og 3,93 (I1). De sistnevnte avdelingene har dermed forbedringspotensial innenfor opplæring, men det er små marginer som må til for at alle avdelinger havner i gode resultater for denne variabelen.

Variabelen “Jeg opplever at en leder lytter til råd fra medarbeidere med mest relevant erfaring/kompetanse når avgjørelser skal tas” kan forbedres i alle avdelinger. Den høyeste verdien ligger på 3,85 (A1) mens den laveste er på 3,13 (I2). Dette viser at det er en variasjon mellom avdelingene, til tross for at alle har forbedringspotensial. Avdelingene i industri ligger lavest og forbedringstiltak kan derfor i større grad være rettet mot disse, da det skal mer til for avdelingene i industri å komme over på et godt nivå enn for avdelingene i akvakultur.

Lærende kultur

Lærende kultur består av spørsmålene “Rapporterte avvik blir utbedrete av ledelsen” og “Der jeg jobber er vi mer opptatt av å lære av feil, enn å peke på sydebukken”. Hvordan avdelingene har scoret på disse spørsmålene blir presentert i tabell 18.

Tabell 18: Lærende kultur i avdelingene

Avdeling		Avvik blir utbedret av ledelsen	Lære av feil, fremfor å peke på syndebukken
A1	Mean	3,65	3,77
	N	26	26
	Std. Deviation	0,56	0,91
A2	Mean	3,29	3,86
	N	21	21
	Std. Deviation	0,90	0,57
A3	Mean	3,43	4,04
	N	28	28
	Std. Deviation	0,96	0,84
I1	Mean	3,27	3,60
	N	41	42
	Std. Deviation	1,03	0,77
I2	Mean	3,66	3,83
	N	47	46
	Std. Deviation	0,94	1,00

Det første spørsmålet omhandler avvik direkte og hvordan arbeidstakere oppfatter at disse blir håndtert. Verdiene er jevnt lave med den høyeste på 3,66 i avdeling I2. Disse lave verdiene kan forklares med at det ikke er en del av den standardiserte prosedyren å gi tilbakemelding til arbeidstakere som rapporterer avvik, ifølge Oppdrettsfisk. Ledere er

ansvarlig for å lukke avviket, dermed kan avvik bli lukket og utbedret uten at alle arbeidstakere på avdelingene blir informert om det. Det andre spørsmålet omhandler mer generelt en lærende kultur. Avdeling A3 skiller seg ut ved å ha den høyeste verdien, som ligger på 4,04. Avdeling A1, A2, I1 og I2 har derimot muligheten til å forbedres på dette område.

Funnene fra forskningsspørsmål 4 har gått igjennom rapporterende, rettferdig, fleksibel og lærende kultur for å kartlegge hvordan disse elementene oppfattes i de ulike avdelingene på Oppdrettsfisk. For RC kommer det frem at industri scorer lavere på tillit sammenlignet med akvakultur. Tilbakemeldinger kan forbedres i alle avdelinger. Enkelheten i rapporteringsprosessen er god for avdeling A2, mens avdelingene A1, A3, I1 og I2 kan utbedre dette. Verdien i rapportering oppfattes jevnt høyt av alle avdelinger, med et lite forbedringspotensial i A3. Begge spørsmålene til JC er jevnt over lavere i industri, og spesielt blant polske og slovakiske arbeidstakere. På ingen urimelige konsekvenser svarte avdelingene i akvakultur godt, mens industri har forbedringspotensial. For rettferdighet på arbeidsplassen er det forbedringspotensial blant alle medarbeiderne. For FC har spørsmålet angående opplæring gjennomsnittlig bra score blant alle avdelingene, selv om to av avdelingene (A2 og I2) så vidt ligger under grenseverdien. På spørsmål om lederen lytter til råd fra medarbeidere er det forbedringspotensial på alle avdelingene. LC er elementet i sikkerhetskulturen som scorer jevnt lavest i alle avdelinger. Alle avdelinger kan bli bedre på avvik blir utbedret av ledelsen. Med unntak av avdeling A3 har alle avdelinger forbedringspotensial på å lære av feil, fremfor å peke på sydebukken.

6. Diskusjon

I denne delen blir problemstillingen “Hvordan kan sikkerhetskulturen i en bedrift i fiskebransjen forbedres?” diskutert opp mot funnene fra forrige kapittel og teori. Først blir Hofstedes kulturelle dimensjoner diskutert og dens påvirkning på sikkerhetskulturen. Deretter blir elementene i sikkerhetskulturen diskutert og deres forbedringspotensial. Til slutt blir forbedringsforslag diskutert i en konklusjon.

6.1 Maktdistanse

Mye tyder på at det er en sterk organisasjonskultur i avdeling I2. Denne avdelingen har den høyeste scoren i PDI (maktdistanse), og dersom man ser på arbeidstakere i alle avdelinger skiller avdeling I2 seg ut ved å svare betydelig høyere. Videre kom det frem at maktdistanse korrelerer med hvordan medarbeidere opplever rettferdighet på arbeidsplassen. Ifølge Reader (2015, s. 775) assosieres høye verdier i maktdistanse med at medarbeidere ikke ønsker å påpeke feil eller utfordre lederne sine. Kommunikasjon er ofte asymmetrisk, da den hovedsakelig initieres av lederne. Dersom medarbeidere på avdeling I2 ofte føler et ubehag ved å være uenig med lederen sin, i tillegg til at de unngår å ta opp situasjoner, kan dette påvirke opplevelsen av rettferdighet. Imidlertid kan det diskuteres om den høye scoren i PDI påvirker opplevelsen av rettferdighet eller om opplevelsen av rettferdighet påvirker scoren på PDI. For å få høye verdier i maktdistanse er spørsmålet “hvor ofte er medarbeidere redd for å motsi (være uenig med) lederen sin etter din erfaring?” et av spørsmålene som besvares med høye verdier (5=Alltid; 1=Aldri). For medarbeidere som opplever lav rettferdighet, som medarbeiderne i avdeling I2, kan dette være en av grunnene til at spørsmålet besvares med alltid (5) eller ofte (4). På den andre siden kan lave verdier innenfor maktdistanse assosieres med at det legges til rette for åpne diskusjoner og proaktive tiltak (Reader et al., 2015, s. 775). Alle avdelinger i akvakultur scorer lavere på maktdistanse, disse avdelinger opplever også jevnt høyere verdier innenfor rettferdighet på arbeidsplassen.

Mellomledere oppfattet en lavere maktdistanse enn andre ansatte. En mulig årsak til dette er at mellomledere har et nærmere forhold til sine ledere og svarer lavere (sjelden eller aldri) på spørsmålet “hvor ofte er medarbeidere redd for å motsi (være uenig med) lederen sin etter din erfaring?”. Dette avhenger av om mellomledere har tenkt på egne ledere, eller hvordan de blir oppfattet som ledere av andre arbeidstakere. Den norske arbeidsstilen kan ifølge Hofstede

(u.å.a) beskrives som uavhengig, hvor oppgaven til lederne er i stor grad å tilrettelegge og styrke medarbeidere. Dette kan være en årsak til funnene, da mellomledere opplever en lav PDI hvor de nettopp gjør dette. Imidlertid kan dette oppfattes ulikt av arbeidstakerne. Det kan være vanskelig for mellomledere å vite hvordan de oppfattes av sine arbeidstakere, og om arbeidstakerne er redd for å motsi dem dersom der er uenige. Dermed kan det være situasjoner hvor de ansatte er uenige, som ikke oppfattes av mellomledere og som dermed er med på å skape ulike verdier i maktdistanse.

I denne studien hadde nasjonalitet ikke signifikant påvirkning på maktdistanse, noe som betyr at det var små forskjeller mellom nasjonalitetene. I studien til Hofstede ble det funnet betydelige forskjeller mellom norske, polske og slovakiske nasjonaliteter. Forskjellene mellom nasjonalitetene kunne ikke gjenskapes i denne konteksten. Et viktig poeng er, som nevnt tidligere, at Hofstede bruker forskningen til å sammenligne nasjonale kulturer i ulike land. I denne oppgaven derimot sammenlignes ulike grupper på samme arbeidsplass. Vi har ikke noe bakgrunnsinformasjon om polske og slovakiske arbeidstakere, og vet dermed ikke hvor lenge de har bodd i Norge eller jobbet i Oppdrettsfisk. Vi har heller ikke mulighet til å undersøke om denne gruppen hadde svart annerledes før de flyttet til Norge og om integrasjonen har påvirket scoren på denne dimensjonen.

Høye scorer innenfor maktdistanse påvirker sikkerhetskulturen negativ, ved at en høy PDI assosieres med lave verdier innenfor rettferdighet på arbeidsplassen. Medarbeidere i avdeling I2 oppfatter en høyere maktdistanse, mens mellomledere oppfatter en lavere maktdistanse enn andre medarbeidere.

6.2 Maskulinitet

Lignende som for PDI (maktdistanse) tyder funnene på at organisasjonskulturen i avdeling I2 bidrar til en høy score innenfor MAS (maskulinitet). Arbeidstakere i avdeling I2 scorer høyere på MAS sammenlignet med arbeidstakere i de andre avdelingene. Siden det ikke ble funnet noen korrelasjon mellom nasjonalitet og MAS har ikke nasjonalitet noen betydning for den høye scoren.

Avdeling I2 har, som diskutert under maktdistanse, lave verdier på rettferdighet på arbeidsplassen. Imidlertid har MAS en sterkere korrelasjon til rettferdighet på arbeidsplassen,

sammenlignet med PDI. I avdeling I2 kan altså høye verdier innenfor MAS påvirke hvordan rettferdighet på arbeidsplassen oppleves. Høyere verdier innenfor maskulinitet assosieres med fokus på produksjonsmål, og motivasjonsfaktor omhandler å bli best, noe som kan føre til høy konkurranse. Det kan i tillegg hemme samarbeid (Reader et al. 2015, s. 777). Funnene tyder altså på at en avdeling med høy konkurranse og hemmet samarbeid opplever mindre rettferdighet.

Som nevnt i teori indikerer studien til Håvold (2007) at en høy grad av maskulinitet assosieres med en dårligere sikkerhetskultur. Dette ble også funnet i denne studien, da alle korrelasjonene mellom MAS og sikkerhetskulturen var negativ. Korrelasjonene var til spørsmålene rettferdighet på arbeidsplassen, tillit, tilbakemelding og utbedringen av avvik. Imidlertid kan spørsmålene om sikkerhetskultur henge sammen. Dersom medarbeidere ikke får tilbakemelding om avvikene de rapporterer, kan det oppfattes som at avvik ikke blir tatt med videre eller utbedret av ledelsen, selv om de blir det. På samme måte kan manglende opplevelse av rettferdighet svekke tillit til lederen. Det er også verdt å diskutere om det er den høye scoren på maskulinitet som fører til lavere verdier på disse spørsmålene eller om det er motsatt. Dersom medarbeidere opplever at påstandene nevnt ovenfor ikke stemmer overens med hvordan de opplever arbeidsplassen, kan dette føre til at de i større grad ønsker å få anerkjennelse for gode resultater og ha muligheten til forfremmelse. Dette kan videre føre til økt konkurranse og mindre samarbeid, med avtakende fokus på å ta vare på kollegaene og trivsel på arbeidsplassen.

MAS har i likhet med PDI ingen signifikante korrelasjoner til nasjonalitet. Maskulinitet er dimensjonen hvor Hofstede fant de største forskjellene mellom norske, polske og slovakiske nasjonaliteter. I denne studien derimot ble det funnet minimale forskjeller mellom nasjonalitetene. Samsvarende med diskusjonen under maktdistanse, vet vi ikke noe om bakgrunnen til arbeidstakerne og hva som ligger bak denne scoren.

Oppsummert kan høye scorer på maskulinitet forbindes med lave verdier på sikkerhetskulturen. En høy score på maskulinitet ble identifisert i avdeling I2.

6.3 Usikkerhetsunnvikelse

Dimensjonen UAI (usikkerhetsunnvikelse) henger sammen med avdeling og nasjonalitet. Avdelingene i akvakultur har en negativ korrelasjon til UAI, og det samme kan observeres mellom UAI og norske arbeidstakere. I avdelingene i akvakultur jobber kun norske arbeidstakere og dette kan tyde på at det er en sammenheng mellom avdeling og nasjonalitet for disse funnene. Det samme gjelder for avdelingene i industri, som har norske, slovakiske og polske arbeidstakere. Avdeling I1 har en positiv korrelasjon med UAI, og polske og slovakiske arbeidstakere har en positiv korrelasjon til UAI. Det at usikkerhetsunnvikelse korrelerer med nasjonalitet kan dermed påvirke at usikkerhetsunnvikelse korrelerer med avdeling, da det er et tydelig mønster i hvilke nasjonaliteter som jobber i hvilke avdeling. Arbeidstakere i industri scorer høyere på UAI, sammenlignet med arbeidstakere i akvakultur. Dette indikerer at organisasjonskulturen i industri har en høy UAI, men om dette er et resultat av et multikulturelt arbeidsmiljø eller andre forhold er usikkert. Avdeling I2 har en høyere score sammenlignet med avdelingene i akvakultur, og denne avdelingen har også et multikulturelt arbeidsmiljø.

UAI er den eneste dimensjonen som påvirker begge spørsmålene i JC. Ifølge Reader (2015, s. 776) kan en høy score på UAI påvirke sikkerhetskulturen negativt, da medarbeidere ikke ønsker å utfordre lederen sin. På den andre siden kan en høy score på UAI påvirkes direkte av opplevelsen av rettferdighet på jobb og kan dermed være grunnen til at medarbeidere scorer høyere. Alle nasjonalitetene kunne knyttes opp mot JC, og fire av fem avdelinger kunne knyttes til JC. Dette tyder på at det multikulturelle arbeidsmiljøet i industri er den største årsaken til hvordan JC oppleves.

Høye verdier for UAI kan ifølge Reader (2015, s. 775-776) påvirke sikkerhetskulturen negativt, ved at medarbeidere unngår situasjoner som medfører usikre konsekvenser, deriblant avviksrapportering. I denne studien er den eneste sammenhengen mellom UAI og RC innenfor tilbakemelding. Derimot ble det ikke funnet en sammenheng mellom usikkerhetsunnvikelse og selve avviksrapporteringen. Høy UAI kan også forbindes med avhengighet av prosedyrer og rutiner, at medarbeidere ikke våger å trosse disse fordi de ønsker å unngå tvetydige situasjoner og dermed opplever mindre fleksibilitet i arbeidet (Reader et al., 2015, s.776). Her er det snakk om den enkeltes arbeidstakers evne til fleksibilitet i arbeidet. På den andre siden er FC (fleksibel kultur) ifølge Reason (1997, s.213)

organisasjonens evne til å tilpasse seg endringer ved behov. Dette er to ulike perspektiv på fleksibilitet, som kan forklare hvorfor det ikke foreligger en korrelasjon mellom UAI og FC.

Flere studier tyder på at arbeidstakere som har høye verdier innen usikkerhetsunnvikelse kommer dårligere ut i referansemålinger om sikkerhetskultur (KILDE), dette kan også observeres i denne studien. Alle korrelasjoner mellom UAI og sikkerhetskulturen er negativ. Disse er mellom UAI og tilbakemelding, ingen urimelige konsekvenser og rettferdighet på arbeidsplassen.

For nasjonalitet scorer norske arbeidstakere lav, mens polske og slovakiske arbeidstakere scorer høyere på UAI. Dette samsvarer til en viss grad med Hofstede sin forskning, der polske scorer høyest og norske scorer lavest. Gruppen slovakiske arbeidstakere skiller seg derimot ut fra Hofstede sin teori, da denne gruppen nesten scorer like høyt som polske arbeidstakere, istedenfor å ha tilnærmet lik score med norske arbeidstakere. Funnene viser at UAI påvirkes av scoren på JC (rettferdig kultur), dette medfører at den høye scoren blant polske og slovakiske arbeidstakere på UAI kan forklares med deres lave score på JC. Det er usikkert hvorfor polske og slovakiske arbeidstakere opplever en mindre rettferdig kultur enn norske, men er noe som kan forbedres.

En høy score på usikkerhetsunnvikelse, kan komme av at man svarer veldig dårlig (5) eller dårlig (4) på spørsmålet “Alt i alt, hvordan ville du beskrevet helsen din for tiden?”, og alltid (1) eller ofte (2) på spørsmålet “Hvor ofte føler du deg nervøs eller anspenst?”. Her er det ikke å se bort ifra at situasjonen Oppdrettsfisk befant seg i kan ha påvirket disse resultatene. Som resten av verden måtte Oppdrettsfisk tilpasse seg den nye normalen i koronapandemien i arbeidstiden, og respondentene måtte tilpasse seg koronasituasjonen i det private livet. Dette kan ha ført til mer nervøsitet og anspenhet, samt mer fokus rundt helse enn det ville vært uten pandemien, som kan ha medført en usikkerhet i funnene i denne forskningen.

Oppsummert er UAI den eneste dimensjonen som kan knyttes til nasjonalitet, samtidig som funnene i noen grad avviker fra Hofstedes teori. Høye scorer innenfor UAI kunne også forbindes med en dårligere sikkerhetskultur. Høye verdier var mest utpreget blant polske og slovakiske arbeidstakere, arbeidstakere i avdelingene i industri og for arbeidstakere med lav score på JC.

6.4 Rapporterende kultur

Rapporterende kultur bygger ifølge Reason (1997) på tre deler, tillit til medarbeidere, enkelheten i rapporteringsprosessen, samt raske tilbakemeldinger.

Tillit har den høyeste målingen i avdeling A1 og den laveste i avdeling I2, men generelt har avdelingene i akvakultur gode resultater for tillit, mens avdelingene i industri har forbedringspotensial. Siden tillit ifølge Reason (1997, s. 197) er den viktigste faktoren for å skape en rapporterende kultur, kan det diskuteres om spørsmålet om tillit burde tillegges større vekt i beregning av indikatoren. På tross av at spørsmålet om tillit har fått like stor uttelling som de andre spørsmålene, anser vi tillit som et av de primære forbedringsområdene for å forbedre den rapporterende kulturen. Reason (1997, s.197) beskriver at tillit kan legges til rette gjennom tre tiltak, disse er garanti mot disiplinære tiltak dersom det er mulig, konfidensialitet eller anonymitet, og separerte avdelinger mellom håndtering av avvik eller disiplinære tiltak. Disse faktorene ble ikke nærmere undersøkt i spørreundersøkelsen, og vi kan ikke si hva som er årsaken til høy tillit i akvakultur og lavere tillit i industri. Basert på teorien er nevnte tiltak mulige forbedringsområder, spesielt i divisjon industri.

En rask og effektiv tilbakemelding er den andre faktoren som underbygger en rapporterende kultur. Tilbakemelding oppleves jevnt lavest av alle avdelinger innenfor rapporterende kultur. Dette henger sammen med at tilbakemelding ikke er en standardisert del av behandling av avvik, og om medarbeidere får en tilbakemelding avhenger av omstendighetene. Manglende behandling av avvik, eller opplevd manglende behandling av avvik er ifølge Reason (1997, s. 200) faktoren som, bortsett fra tillit, virker mest hemmende på avviksrapportering. Derfor legges det stor vekt på raske, meningsfulle tilbakemeldinger. Spørsmålet “Jeg ser verdien i å rapportere avvik” kan knyttes opp mot opplevelsen av at ledelsen håndterer avvik. Funnene fra dette spørsmålet er jevnt høye og tre av fem avdelinger kan kategoriseres i gode resultater, mens en avdeling med små marginer akkurat ikke havner i denne kategorien. I tillegg kom det frem at slovakiske arbeidstakere ser mindre verdi i å rapportere avvik, enn andre arbeidstakere. Disse funnene viser at de fleste medarbeidere til tross for en manglende tilbakemelding ser verdien i å rapportere avvik. Reason (1997, s. 200) presenterer forslaget om et nyhetsbrev, som kan bidra til å informere arbeidstakere om avvik som blir behandlet, i tillegg til å gratulere dem i sitt kollektive bidrag til sikkerhetskulturen. Vi tror at tilbakemeldinger er et av forbedringsområdene som kan gjøre positive utslag på den

rapporterende kulturen i Oppdrettsfisk. Videre ble følgende spørsmål inkludert i spørreundersøkelsen på etterspørsel av Oppdrettsfisk “Hvilken informasjon kunne du tenke deg mer av?”. Svaralternativene inkluderte ‘Informasjon om andre avdelinger uten direkte innflytelse på din egen avdeling’ og ‘Fremtidige planer til Oppdrettsfisk’. I sammenheng med informasjonen som ble samlet inn under dette spørsmålet kan et forbedringsforslag til Oppdrettsfisk være å regelmessig lage og distribuere et nyhetsbrev/en rapport til medarbeidere.

Enkelheten i rapporteringsprosessen er den tredje faktoren en rapporterende kultur bygger på. Resultatene viser at flere avdelinger opplever at rapporteringsprosessen har forbedringspotensial. Avdelingene i akvakultur har samme prosedyre, men opplever enkelheten svært forskjellig. Dette kan tyde på at avdeling A2 som scoret best, kjenner bedre til datasystemet for rapportering av avvik. Årsaken til dette bør undersøkes nærmere av Oppdrettsfisk. Divisjon industri har en annen rapporteringsprosess sammenlignet med akvakultur, da avvik blir skrevet ned på en papirlapp og registrert av mellomleder. Også her opplever arbeidstakerne at det er forbedringspotensial. Reason (1997, s. 202) diskuterer formatet av rapporteringsskjema med lengde og innhold. For å finne riktig format trengs det ofte prøving og feiling. Denne studien undersøkte ikke formatet til rapporteringsskjema, resultatene viser kun at medarbeidere i Oppdrettsfisk opplever at prosessen har forbedringspotensial. Derfor kan det være en mulighet for Oppdrettsfisk å prøve flere alternative formater, blant annet med pre-definerte spørsmål, for å teste om dette gjør rapporteringsprosessen lettere for medarbeidere.

Hensikten til spørsmålet “Jeg rapporterer alle avvik” er å undersøke om arbeidstakerne i Oppdrettsfisk selv opplever at det foreligger en rapporterende kultur. Avdeling A1 og I1 scorer her lavere enn de andre avdelingene, mens avdeling A1 har den laveste verdien. Det kan henge sammen med holdninger rundt avviksrapportering eller en varierende organisasjonskulturer som er skapt på de ulike avdelingene. Fra samtaler med Oppdrettsfisk ble det kjent at avdeling A1 har opprinnelse fra et annet selskap, som har blitt en del av Oppdrettsfisk i de siste 10 årene. Dette kan være en mulig årsak til de ulike kulturene i divisjon akvakultur. Funnene viser ikke et tydelig mønster mellom spørsmålet om rapportering og de andre spørsmålene i RC. Avdeling A2, A3 og I2 har gode resultater på “Jeg rapporterer alle avvik”, men til tross for dette har alle avdelinger et forbedringspotensial på noen av de ovennevnte faktorene som underbygger en rapporterende kultur.

Avdelingene A1 og A2 gjennomfører lik aktivitet og har samme rutiner og prosedyrer for rapportering av avvik, derfor kunne tilnærmet like resultater forventes av disse avdelingene. Derimot kom det frem at avdeling A2 scorer høyere på alle RC spørsmål (ekskludert tilbakemelding) sammenlignet opp mot A1. Spørsmålene “Jeg rapporterer alle avvik” og “Jeg ser verdien i å rapportere avvik” har høye verdier i avdeling A2 og lave standardavvik, noe som tyder på at medarbeidere i denne avdelingen er veldig samstemt. Samme spørsmål i avdeling A1 har lavere verdier, og høye standardavvik, som igjen tyder på at medarbeidere i denne avdelingen besvarer spørsmålene ulikt. Tilsvarende forskjeller kan observeres mellom avdeling I1 og I2. Disse avdelingene utfører tilnærmet like aktiviteter. Avdeling I2 svarer høyere i “Jeg rapporterer alle avvik” og “Jeg ser verdien i å rapportere avvik”, slik at begge variablene kategoriseres i ‘gode resultater’. Dette kan indikere at medarbeidere i avdeling I2 har gode holdninger i møte med sikkerhetskulturen. På den andre siden har avdeling I1 lavere resultater innenfor disse variablene, slik at de kategoriseres innenfor forbedringspotensial. Dette kan igjen antyde at holdninger mot sikkerhetskulturen blant arbeidstakerne i avdeling I1 ikke er like positiv sammenlignet med avdeling I2. Denne forskjellen kan også henge sammen med at det i avdeling I1 jobber flest slovakiske arbeidstakere (13 av 18). Denne gruppen har en veldig svak negativ korrelasjon til ‘verdi’ og kan ha bidratt til en lav gjennomsnittsverdi. Imidlertid er standardavviket høyere for avdeling I1 enn I2 og kan igjen tyde på at arbeidstakerne i avdeling I1 er mindre samstemte.

Oppsummert er tillit en viktig faktor i industri som kan bidra til en rapporterende kultur. Tilbakemeldinger kan forbedres i alle avdelinger, dette kan blant annet gjøres gjennom en jevnlig rapport. Enkelheten i rapporteringsprosessen er et område hvor Oppdrettsfisk kan prøve seg frem, ved å undersøke ulike rapporteringsformat, for å gjøre det lettest mulig for medarbeiderne. Avdeling A1 kan blant annet hente inspirasjon av avdeling A2, som har den sterke rapporterende kulturen i Oppdrettsfisk. Tilsvarende kan avdeling I1 hente inspirasjon av avdeling I2, som har gode verdier på spørsmålene rapportering og verdi.

6.5 Rettferdig kultur

JC (rettferdig kultur) ble påvirket av både avdeling og nasjonalitet. Det er tydelige forskjeller i rettferdig kultur mellom akvakultur og industri og norske, polske og slovakiske arbeidstakere. Rettferdig kultur omhandler at det er forhåndsbestemte regler for akseptabel og uakseptabel atferd og at det balanseres disiplinære tiltak mot immunitet basert på disse reglene. Rapporterende kultur bygger i stor grad på en rettferdig kultur (Reason, 1997, s.195). Derfor er det essensielt å bygge en god rettferdig kultur for å fremme rapportering. I denne studien ble to perspektiv på JC undersøkt, disse er om medarbeidere opplever å få urimelige konsekvenser for å rapportere avvik, og rettferdighet på arbeidsplassen.

Medarbeidere i industri opplever i større grad enn akvakultur å få urimelige konsekvenser for å rapportere avvik. Forbedringsforslag er derfor rettet mot avdelingene i industri. For å oppnå en rettferdig kultur anbefaler Reason (1997, s. 209) å bruke et beslutningsdiagram som virkemiddel (figur 7 i teori). Dette undersøker intensjonene til medarbeidere og grafen kan brukes aktivt for å vurdere om medarbeidere har skyld i avviket som oppsto, og dermed om det skal gis ut disiplinære tiltak. Beslutningsdiagrammet kan brukes i situasjoner hvor det er uklart hvem som er ansvarlig, og disiplinære tiltak bør kun gis dersom det er helt klart at arbeidstakeren er ansvarlig og handlingen bevisst gikk imot regelverket. Videre bør disiplinære tiltak baseres på klare regler for hva som er akseptabel og uakseptabel atferd og dette bør være godt kjent blant arbeidstakerne.

Rettferdighet på arbeidsplassen kom dårligst ut av spørsmålene til JC, med store forskjeller mellom avdelingene i akvakultur og industri. Dette er det eneste spørsmålet hvor medarbeidere opplever sterk forbedringspotensial, som i dette tilfelle polske og slovakiske arbeidstakere gjør. Standardavvikene for polske, slovakiske og andre er høyere sammenlignet med norske arbeidstakere og dette tyder på at utenlandske arbeidstakere opplever spørsmålet svært ulikt. Norske arbeidstakere i industri svarer lavere enn norske arbeidstakere i akvakultur på rettferdighet på arbeidsplassen. Siden dette spørsmålet omhandler arbeidstakernes generelle oppfattelse av rettferdigheten på arbeidsplassen, er det vanskelig å vite hva hver enkelt legger i det spørsmålet. Hvordan de svarer her kan også variere med dagsform eller nylige hendelser, som ikke representerer hvordan det vanligvis er på arbeidsplassen. For å bedre rettferdighet på arbeidsplassen kan Oppdrettsfisk undersøke om disse resultatene er representativ og om de kan gjenskapes på et annet tidspunkt, videre kan

forskjeller mellom akvakultur og industri undersøkes nærmere. Dette kan eksempelvis gjøres gjennom medarbeidersamtaler, hvor generelle forhold på arbeidsplassen tas opp.

Forbedringsforslag til spørsmålet om urimelige konsekvenser bør rettes spesielt mot utenlandske arbeidstakere. Dette kan gjøres ved å bruke et beslutningsdiagram for å undersøke om den enkelte arbeidstakeren har skyld i avviket og om det bør gis ut disiplinære tiltak. Når det gjelder opplevelse av rettferdighet har begge divisjoner forbedringspotensial, men divisjon industri har spesielt lave verdier. Her kan medarbeidersamtaler være et virkemiddel for å undersøke generelle forhold på arbeidsplassen, og dermed finne ut hva medarbeidere legger i rettferdighet på arbeidsplassen.

6.6 Fleksibel kultur

Fleksibel kultur (FC) omhandler som nevnt i teori organisasjons evne til å tilpasse seg endringer ved behov, dette er derimot mest relevant for HRO “high reliability organizations” som jobber med komplekse, tekniske maskiner. For denne oppgaven ble fleksibel kultur undersøkt i form av opplæring og om ledere benytter seg av sine medarbeideres kompetanse og erfaring for å ta avgjørelser.

En fleksibel kultur forutsetter god opplæring av medarbeidere. Funnene viser at alle avdelinger har jevnt høye verdier på opplæring og det anses derfor som et bra område i Oppdrettsfisk sin sikkerhetskultur.

Funnene viser at medarbeidere opplever svært ulikt om ledere lytter til deres erfaring og kompetanse. Alle avdelinger har forbedringspotensial, derimot har avdelingene i industri størst behov for forbedring, da verdiene er lavest. Et forbedringsforslag for å styrke FC kan være å i større grad kartlegge kompetansen til medarbeidere, slik at ledere har god oversikt over medarbeideres erfaring og fagkompetanse. På denne måten kan lederne fullt ut benytte arbeidstakernes kompetanse.

Mellomledere svarte i større grad enn andre medarbeidere enig/helt enig på spørsmålene “Der jeg jobber har ingen fått urimelige konsekvenser for å rapportere avvik” (JC) og “Jeg opplever at en leder lytter til råd fra medarbeidere med mest relevant erfaring/kompetanse når avgjørelser skal tas” (FC). Som tidligere diskutert under maktdistanse kan dette henge

sammen med om mellomledere har tenkt på egne ledere eller hvordan de oppfattes av arbeidstakere. Om mellomledere har tenkt på egne ledere eller hvordan de selv oppfattes av underordnede arbeidstakere er usikkert og kan påvirke utfallet av resultatene. Dersom mellomledere har tenkt på egne ledere, kan utfallet forklares med at mellomledere har mer autoritet og føler seg derfor mer rettferdig behandlet. Videre er mellomledere ifølge Oppdrettsfisk ofte involvert i avgjørelser og de kan dermed oppleve at kompetansen deres blir inkludert. Dersom mellomledere tenker på hvor rettferdig og inkluderende de er mot arbeidstakere, kan de ha en helt annen oppfatning av realiteten enn deres arbeidstakere.

Opplæring i Oppdrettsfisk anser vi som god for alle avdelinger. Forbedringsforslagene for FC gjelder derfor om ledere lytter til medarbeidere med mest erfaring/kompetanse når avgjørelser skal tas. Dette kan forbedres ved å kartlegge erfaring og kompetansen til hver enkel medarbeider, for å i større grad ha oversikt.

6.7 Lærende kultur

LC (Lærende kultur) er elementet i sikkerhetskulturen som har størst forbedringspotensial. I denne studien ble to perspektiv innenfor lærende kultur undersøkt, om avvik blir utbedret av ledelsen og om læring prioriteres fremfor å utnevne en syndebukk.

Ifølge Reason (1997, s.218) er lærende kultur den letteste å legge til rette for, men den vanskeligste å utføre i praksis. Funnene viser at LC er den eneste av indikatorene på sikkerhetskulturen hvor alle avdelinger har forbedringspotensial. Det er spørsmålet om avvik blir utbedret hvor medarbeiderne ser størst forbedringspotensial, og som derfor er med på å gi LC den lave scoren. Dette kan på den ene siden gjenspeile teorien til Reason, altså at det er vanskelig å ha en fungerende LC i praksis. På den andre siden kan det henge sammen med manglende tilbakemeldinger. Oppdrettsfisk kan ha en fungerende LC, men da arbeidstakere ikke vet om og hvordan avvik blir håndtert oppfattes den lærende kulturen som dårlig. I første omgang kan forbedringsforslag derfor knyttes til tilbakemeldinger. Dersom disse distribueres regelmessig, kan oppfattelsen av LC stige. Dersom dette ikke påvirker oppfattelsen av LC kan det i andre omgang undersøkes nærmere hvordan læring kan inkluderes aktivt i prosedyrene.

Spørsmålet om medarbeiderne opplever at de på arbeidsplassen er mer opptatt av å lære av feil, enn å peke på syndebukken kan vise til holdninger rundt læring. Dette spørsmålet oppfattes høyere sammenlignet med det andre, noe som viser at avdelingene er interessert i læring. Til tross for dette har alle avdelinger forbedringspotensial, med unntak av A3 som har gode resultater. Avdelingene kan bli enda mer fokusert på læring. Dette kan gjøres gjennom å gi tilbakemeldinger om hvordan arbeidstakerne unngår å gjøre samme feil i fremtiden, fremfor å finne ut hvem som er ansvarlig og “henge ut” vedkommende. Her vil det være viktig å oppdatere rutineene etter et avvik, slik at disse kan fange opp uønskede hendelser av lignende karakter i fremtiden. Dette er spesielt viktig dersom avviket er en sikkerhetsrelatert ulykke eller nesten-ulykke. For å opprettholde en lærende kultur, er det viktig at de oppdaterte rutineene blir implementert som en del av bedriftens sikkerhetskultur (Reason, 1997, s. 196). Ifølge Reason (1997, s. 3-6) blir det ofte økt fokus på sikkerhetskultur etter en (nesten) ulykke, men dette fokuset vil gradvis avta igjen.

LC kan forbedres i alle avdelinger. Et mulig tiltak er å gi tilbakemeldinger etter at avvik oppstår, da det kan øke oppfattelsen av at en lærende kultur er tilstede. Tilbakemeldingene bør fokuseres på hvordan avvik skal unngås i fremtiden, fremfor å peke ut den ansvarlige for hendelsen. Ved uønskede hendelser bør rutineene oppdateres, slik at lignende hendelser ikke oppstår i fremtiden.

7. Konklusjon

Utgangspunktet for oppgaven var at Oppdrettsfisk hadde observert at avdelingene i akvakultur rapporterer flere avvik sammenlignet med avdelingene i industri. Funnene viser imidlertid at det var små forskjeller mellom akvakultur og industri i forhold til den rapporterende kulturen. Ved kun ett av fem spørsmål ble det funnet en signifikant forskjell mellom avdelingene, dette er hvordan tillit oppleves. Tillit er derfor et viktig forbedringsområde i avdelingene i industri. Nasjonalitet viste seg å ikke påvirke den rapporterende kulturen. Forskjellene som ble observert av Oppdrettsfisk kan også skyldes de ulike aktivitetene. Avdelingene i akvakultur er mer utsatt for vær og vind og det kan ligge i arbeidsplassens natur at flere hendelser oppstår og derfor også rapporteres i disse avdelinger.

Det ble imidlertid funnet noen forskjeller mellom avdelingene i akvakultur og industri på de andre elementene i den informerende kulturen som utgjør sikkerhetskulturen. De største forskjellene var innenfor den rettferdige kulturen (JC). Dette var også det eneste elementet i sikkerhetskulturen som kunne knyttes opp mot nasjonalitet. Den rettferdige kulturen oppleves lavere av avdelingene i industri og spesielt lavt av utenlandske arbeidstakere. Selv om det ble funnet små forskjeller mellom avdelingene i RC kan disse forskjellene i JC påvirke rapportering i industri.

Avdelingene i akvakultur scoret jevnt bedre på elementene i sikkerhetskulturen enn avdelingene i industri, likevel ble det også i disse avdelingene funnet noen forbedringsområder som kan bidra positivt til sikkerhetskulturen, disse blir omtalt senere i teksten. Industri scorer lavere på tillit (et av spørsmålene til RC), ingen urimelige konsekvenser og rettferdighet på arbeidsplassen (begge spørsmålene til JC) og lytter til råd (et av spørsmålene til FC). På de andre spørsmålene svarte avdelingene tilsvarende likt. Med unntak av JC kunne nasjonalitet ikke knyttes til sikkerhetskulturen. Til tross for dette er det nettopp de multikulturelle avdelingene som har flest forbedringsområder. Funnene tyder på at dette i større grad skyldes en organisasjonskultur som ble utviklet på avdelingene i industri, imidlertid har vi ikke grunnlag til å si om dette er et resultat av det multikulturelle arbeidsmiljøet, eller andre forhold.

Funnene fra Hofstedes kulturelle dimensjonene tyder også på at organisasjonskultur er det som har størst påvirkning på scorene. Alle dimensjonene kunne knyttes til avdelinger, men

kun usikkerhetsunnvikelse hadde signifikante korrelasjoner til nasjonalitet og maktdistanse til roller. Likevel blir de høyeste scorene observert i multikulturelle avdelinger, noe som kan tyde på at det multikulturelle arbeidsmiljøet hadde en påvirkning på scorene. Hofstedes kulturelle dimensjoner har vist seg å påvirke sikkerhetskulturen i negativ retning, hvor en høy score på dimensjonene kan knyttes opp mot en dårligere sikkerhetskultur. Da avdeling korrelerte med alle dimensjonene kan dette indikere at organisasjonskulturen bidrar til å skape høye eller lave verdier og dermed kan det legges til rette for lavere verdier.

Elementene i en informerende kultur er tett knyttet til hverandre, og dersom et element forbedres kan dette ha en positiv effekt på de andre. For eksempel bygger den rapporterende kulturen i stor grad på den rettferdige kulturen. For at medarbeidere skal rapportere avvik er det viktig at de kan forholde seg til og stole på et system som vil behandle de rettferdig. Samsvarende er den rapporterende kulturen tett knyttet opp mot den lærende kulturen, for at medarbeidere skal se verdien i å rapportere avvik må disse utbedres. Dersom avvik synlig utbedres, vil dette også bidra til motivasjonen blant medarbeidere og styrke den rapporterende kultur.

Den rapporterende kulturen hadde noen forbedringsområder. For divisjon industri er tillit den viktigste faktoren å forbedre, da dette vil gjøre størst utslag på den rapporterende kulturen. Tilbakemelding anser vi som et forbedringsområde som vil bidra positivt i alle avdelinger i Oppdrettsfisk. Neste steg for å forbedre RC er å oppnå en enklere form for avviksrapportering, da dette vil bidra til å forminske barrieren medarbeidere kan oppleve ved å rapportere avvik. Dersom de tre overnevnte faktorene blir forbedret, vil dette bidra positivt til den rapporterende kulturen.

For å styrke tillit på arbeidsplassen kan ledelsen så langt det lar seg gjøre gi arbeidstakerne garanti mot disiplinære tiltak. Dette kan bidra til at arbeidstakerne rapporterer flere avvik, da de i mindre grad frykter konsekvensene det kan medføre. Dersom disiplinære tiltak er nødvendig, bør disse bli gitt av en separat avdeling enn den som håndterer avviket. Videre er muligheten for konfidensialitet eller anonymitet noe som kan vurderes. Slik at medarbeiderne ved ønske kan melde inn anonyme avvik, som ikke skal kunne spores tilbake til dem. Dette kan imidlertid utgjøre en ulempe, dersom det blir behov for mer informasjonen angående avviket, og ved tilbakemeldinger av avviket.

Tilbakemeldinger kan gis ut gjennom et regelmessig nyhetsbrev som inneholder informasjon om sikkerhetsrelaterte saker og forbedringer av avvik. Dette er en god mulighet for Oppdrettsfisk å inkludere for eksempel informasjon om fremtidige planer. Et slik nyhetsbrev kan bidra til å informere arbeidstakere, samt anerkjenne deres bidrag i avviksrapporteringen. På denne måten blir alle arbeidstakere informert om alle avvik som utbedres. I tillegg kan medarbeidere selv velge å lese tilbakemeldingene, og det tar ikke bort tid eller oppmerksomhet fra møter eller arbeidet.

Tilbakemeldinger er ikke bare et forbedringsforslag for å øke den rapporterende kulturen, det kan også bedre den lærende kulturen. Dette kan bidra til å skape et større fokus rundt læring og forbedringen av avvik. Dersom medarbeidere blir informert om hvordan avvik blir utbedret, kan dette også øke motivasjonen til å rapportere avvik. Det kom også frem at medarbeidere som minst opplever å få raske tilbakemeldinger på rapporterte avvik, scoret høyere på maskulinitet og usikkerhetsunnvikelse.

Enklere avviksrapportering kan oppnås ved å prøve ut flere alternative formater og undersøke hvilke av disse som oppleves som lettest av medarbeiderne. Eksempelvis kan et rapporteringsskjema med predefinerte spørsmål og svaralternativer utformes og testes. På denne måten flyttes analysejobben fra den som rapporterer avvik til den som håndterer og lukker avvik. Avdeling A2 kan være en inspirasjonskilde, da medarbeidere i denne avdelingen i størst grad oppfatter rapporteringsprosessen som enkel.

Rettferdig kultur er det eneste elementet i sikkerhetskulturen som ble påvirket av både avdeling og nasjonalitet. Forbedringsforslag er derfor rettet mot enkelte grupper. Det er avdelingene i industri og spesielt polske og slovakiske arbeidstakere som opplever at JC har et forbedringspotensial. For å bestemme om disiplinære tiltak skal gis ut kan Oppdrettsfisk bruke et beslutningsdiagram. Dette undersøker intensjonen og skylden til den enkelte arbeidstakeren. Disiplinære tiltak bør ikke gis ut med mindre det er klart at arbeidstakeren er ansvarlig og handlingen bevisst har gått imot bedriftens regelverk. Dersom disiplinære tiltak skal gjennomføres, bør arbeidstakeren få god informasjon om hvorfor denne avgjørelsen ble tatt. Videre er det viktig at disiplinære tiltak baseres på klart definerte regler for hva som er akseptabel og uakseptabel atferd, og at disse er tydelig kommunisert til alle medarbeidere. Det kom frem at medarbeidere som i størst grad opplever at det blir gitt urimelige konsekvenser av å rapportere avvik, scorer høyere på UAI. Dette gjelder spesielt polske og

slovakiske arbeidstakere. For å redusere UAI er det derfor viktig at medarbeiderne får en god forklaring, dersom det blir gitt konsekvenser av å rapportere avvik.

Den generelle opplevelsen av rettferdighet på arbeidsplassen har forbedringspotensial i alle avdelinger, men igjen spesielt på avdelingene i industri og blant polske og slovakiske arbeidstakere. Medarbeidersamtaler kan bidra til å undersøke generelle forhold på arbeidsplassen og hva som ligger bak de lave verdiene. Alle Hofstedes dimensjoner påvirker rettferdighet på arbeidsplassen. Det kan være ulike grunner for at disse dimensjonene kan knyttes til rettferdighet, deriblant at høye scorer innenfor dimensjonene kan føre til hemmet samarbeid og mer konkurranse, det kan påvirke om det er en åpen diskusjon rundt sikkerhet på avdelingene eller om arbeidstakere tør å kritisere lederne sine. Imidlertid kom det ikke frem om de høye scorene på dimensjonene påvirker rettferdighet på arbeidsplassen eller om rettferdighet på arbeidsplassen skaper den høye scoren.

For å forbedre den fleksible kulturen, kan lederne bli flinkere til å lytte til medarbeiderne med mest relevant erfaring/kompetanse når avgjørelser skal tas. Dette vil bidra til at medarbeiderne opplever at de har mer innflytelse, da de får mulighet til å komme med innspill på avgjørelser som gjelder deres arbeidsområde. Her vil det som nevnt i diskusjon være viktig at lederne kjenner til kompetansen til medarbeiderne. Kompetansekartlegging av medarbeiderne kan være et virkemiddel, slik at lederne har god oversikt over erfaring og kompetanse til deres medarbeidere, og vet hvem de kan involvere i en avgjørelse. Dette er også nødvendig for å vite om arbeidstakerne evner å reflektere over bedriftens sikkerhetspraksis, som er et av elementene i en god sikkerhetskultur (Pidgeon, 1991, s. 135). Dette kan også føre til at medarbeiderne opplever en lavere maktdistanse på arbeidsplassen, da et av spørsmålene til beregning av maktdistanse går på involvering av ansatte. Videre kan dette gjøre at ansatte i større grad tør å motsi lederne sine dersom de er uenige, som også fører til en lavere maktdistanse. I tillegg kan dette gjøre medarbeiderne tryggere på egen kompetanse, og dersom det skulle oppstå en krisesituasjoner er medarbeidere mer rustet til å ta egne avgjørelser. Dette kan også knyttes til usikkerhetsunnvikelse. Medarbeidere som har en lav score på usikkerhetsunnvikelse, er mindre bekymret for konsekvenser av å eksempelvis bryte organisasjonens regler, dersom de vet at dette vil være for organisasjonens beste.

7.1 Praktiske implikasjoner

Det ble observert et forbedringspotensial på noen av elementene til den informerende kulturen, for å styrke denne blir det foreslått noen tiltak ledelsen kan gjennomføre. Det største forbedringspotensiale i industri omhandler å skape en rettferdig kultur, her bør det fokuseres spesielt på polske og slovakiske arbeidstakere. Ledelsen kan gjøre dette gjennom å benytte et beslutningsdiagram før bruk av eventuelle disiplinære tiltak. Her er det også viktig at fokuset ligger på å lære av feil, fremfor å peke ut den skyldige. For å styrke den rapporterende kulturen kan tillit i industri forbedres. Neste forbedringstiltak går til alle avdelinger og omhandler å gi gode tilbakemeldinger til medarbeiderne, slik at det skapes et større fokus rundt læring og utbedringene som blir gjort. Avsluttende kan enkelheten i rapporteringsprosessen bli forbedret.

7.2 Forslag til videre forskning

Denne oppgaven har undersøkt hvordan sikkerhetskulturen påvirkes av avdeling, nasjonalitet, rolle og Hofstedes kulturelle dimensjoner. Videre ble det undersøkt hvor god sikkerhetskulturen er og hvordan den kan forbedres. Imidlertid er det flere områder som denne studien ikke dekket, og som forskerne anbefaler til videre forskning.

Nasjonalitet og dens påvirkning på sikkerhetskulturen i Norge spiller en sentral rolle i denne oppgaven. For å få representative resultater og sikre anonymitet til respondentene var det derimot kun mulig å undersøke norske, polske og slovakiske arbeidstakere. Et multikulturelt arbeidsmiljø består gjerne av flere nasjonaliteter fra hele verden. For å få et mer helhetlig bilde er det derfor viktig å forske videre på flere nasjonaliteters påvirkning på sikkerhetskulturen i Norge, her er det spesielt viktig å også få undersøkt nasjonaliteter fra andre verdensdeler.

Videre forutsatte den kvantitative metoden som ble brukt i denne undersøkelsen, at variabler ble bestemt på forhånd. Noen variabler som forskerne anser som viktig for sikkerhetskulturen ble undersøkt i denne studien, derimot kan også andre variabler som ikke ble undersøkt i denne oppgaven ha en påvirkning. Slike andre variabler kan f.eks. være språk og kommunikasjon i bedriften, eller i større grad ledelsens fokus på sikkerhet. Forskerne anbefaler derfor videre forskning på flere variabler og dens påvirkning på sikkerhetskulturen.

Denne undersøkelsen valgte kvantitativ metode og, som tidligere nevnt, ble variabler forhåndsbestemt. Imidlertid har respondentene besvart noen spørsmål som det er vanskelig å vite hva som ligger bak. Et eksempel er 'rettferdighet på arbeidsplassen'. Forskerne vil derfor fastslå at videre forskning kan legge mer vekt på kvalitativ metode, for å få et bedre innblikk i forholdene som ligger bak. Dette gjelder for flere svar, deriblant at avdeling A2 scoret høyere på 'enkelhet i å rapportere avvik'. Utdypende svar som kartlegger hvorfor arbeidstakere opplever enkelheten svært ulikt er et interessant område for videre forskning.

Avsluttende ønsker forskerne å påpeke at denne studien har undersøkt hvordan medarbeidere med ulike nasjonaliteter som jobber i samme bedrift i Norge scorer på Hofstedes kulturelle dimensjoner. I flere studier ble det funnet en sammenheng mellom scoren og opplevelsen av sikkerhetskulturen. Imidlertid finnes det ikke noe forskning som kartlegger om scoren endrer seg, dersom man flytter til et annet land. Et interessant forskningsområde kan derfor være en longitudinell studie, som undersøker om og hvordan scoren på Hofstedes kulturelle dimensjoner endrer seg i en migreringsprosess.

8. Referanser

- Antonsen, S. (2009). *Safety culture : theory, method and improvement*. Farnham: Ashgate.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. Hentet fra <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>
- Bang, H. (2013). *Organisasjonskultur: en begrepsavklaring*. Tidsskrift for norsk psykologforening, 50(4), 326-336.
- Edmondson, A. C. (2004). Learning from failure in health care: frequent opportunities, pervasive barriers. *BMJ Quality & Safety*, 13(suppl 2), ii3-ii9.
- Flin, R., O'Connor, P. & Crichton, M. (2008). *Safety at the sharp end: a guide to non-technical skills*. Aldershot: Ashgate.
- Glendon, A. I. & Stanton, N. A. (2000). Perspectives on safety culture. *Safety science*, 34(1), 193-214. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00013-8](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00013-8)
- Haugness, L. (2016, 05.10.). *Avviksrapportering – et nyttig verktøy*. Hentet fra <https://www.bioingenioren.no/meninger/bfi/fagstyret-mener/2016/vviksrapportering--et-nyttig-verktoy/>
- Haukelid, K. (2001). *Oljekultur og sikkerhetskultur* (Vol. nr 10/2001). Oslo: Senter for teknologi, innovasjon og kultur, Universitetet i Oslo.
- Helmreich, R. L. (1999). *Building safety on the three cultures of aviation*. Proceedings of the IATA human factors seminar.
- HMS-lovgivninga (2021) Alle verksemder skal ha rutinar for å avdekke, rette opp og førebygge avvik frå helse-, miljø- og sikkerhetslovgivinga, (2021). <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/avvik-og-avvikshandtering/>
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*. Online readings in psychology and culture, 2(1), 2307-0919.1014.
- Hofstede, G. (u.å.a). *Country comparison*. Hentet fra <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/norway.poland.slovakia/>
- Hofstede, G. (u.å.b). *Geert Hofstede*. Hentet fra <http://www.geerthofstede.nl/>
- Hofstede, G. & Bureid, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens forl.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations : software of the mind* (2nd ed., rev. and exp. utg.). New York: McGraw-Hill.
- Håvold, J. I. (2007). *National cultures and safety orientation: A study of seafarers working for Norwegian shipping companies*. *Work & Stress*, 21(2), 173-195.
- Internkontrollforskriften. (2017). *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter* (FOR-1996-12-06-1127). Lovdata. Hentet fra <https://lovdata.no/forskrift/1996-12-06-1127>

Internkontrollforskriften for næringsmidler. (2010). *Forskrift om internkontroll for å oppfylle næringsmiddellovgivningen* (FOR-1994-12-15-1187). Lovdata. Hentet fra <https://lovdata.no/forskrift/1994-12-15-1187>

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.

Kjærnet, H. (2010). *Svart gull, svart samvittighet?* Internasjonal politikk, 68(2), 295-303.

Kvendseth, S. S. (1988). *Funn! : historien om Ekofisks første 20 år*. Tananger: Phillips Petroleum Company Norway.

Lu, C.-S., Lai, K.-h., Lun, Y. V. & Cheng, T. (2012). Effects of national culture on human failures in container shipping: The moderating role of Confucian dynamism. *Accident Analysis & Prevention*, 49, 457-469.

Mathisen, R. (2018). *Avviksrapportering*, (ndla). Hentet fra <https://ndla.no/subject:28/topic:bba17699-e3e1-448d-8a0c-52c15f24ef4a/topic:bb346418-7ebe-4a8c-936d-f1bc6b68fef5/topic:1:22898/resource:1:123609?filters=urn:filter:29212872-62d6-4555-89fd-b85e7f3f9411>

Mearns, K. & Yule, S. (2009). *The role of national culture in determining safety performance: Challenges for the global oil and gas industry*. *Safety science*, 47(6), 777-785. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2008.01.009>

Noort, M. C., Reader, T. W., Shorrock, S. & Kirwan, B. (2016). *The relationship between national culture and safety culture: Implications for international safety culture assessments*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 515-538. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joop.12139>

Palmstrøm, J. (2019). *Sikkerhetskultur i oppdrettsnæringen* NTNU.

Pidgeon, N. F. (1991). *Safety Culture and Risk Management in Organizations*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 22(1), 129-140. <https://doi.org/10.1177/0022022191221009>

Produktkontrollloven. (2020). *Lov om kontroll med produkter og forbrukertjenester* (LOV-1976-06-11-79). Lovdata. Hentet fra <https://lovdata.no/lov/1976-06-11-79>

Reader, T. W., Noort, M. C., Shorrock, S. & Kirwan, B. (2015). *Safety sans frontières: An international safety culture model*. *Risk analysis*, 35(5), 770-789.

Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot: Ashgate.

Soeters, J. L. & Boer, P. C. (2000). Culture and flight safety in military aviation. *The International Journal of Aviation Psychology*, 10(2), 111-133. https://doi.org/10.1207/S15327108IJAP1002_1

Tafro, T. M. B. (2017). *Sikkerhetskultur i havbruk* University of Stavanger, Norway.

Tear, M. J., Reader, T. W., Shorrock, S. & Kirwan, B. (2020). *Safety culture and power: Interactions between perceptions of safety culture, organisational hierarchy, and national culture*. *Safety science*, 121, 550-561. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.10.014>

Smith-Solbakken, M. & Weihe, H.-J. W. (2019). *Alexander L. Kielland-ulykken* 1980. *Arbeiderhistorie*, 23(1), 189-213. <https://doi.org/10.18261/issn.2387-5879-2019-01-11>

