

Våren 2023



Masteroppgave i risikostyring og sikkerhetsledelse

Stian Larsen

MASTERGRADSSTUDIUM I
RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Våren 2023

FORFATTER: Stian Larsen

VEILEDER: Ole Andreas Engen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE: Organisasjonskultur og sikkerhetskultur på tvers av landegrenser

EMNEORD/STIKKORD: Organisasjonskultur, Sikkerhetskultur, Robert Bosch, Avvikssystem, Resiliens, Hofstede, Kulturdimensjoner, HRO, Norge, Sverige, Danmark

SIDETALL: 89

STAVANGER: 13 November 2023



Organisasjonskultur og sikkerhetskultur på tvers av landegrenser

En studie om organisasjonskultur og sikkerhetskultur på tvers av de Skandinaviske landegrenser innenfor Robert Bosch konsernet

Sammendrag

Gjennom masterforløpet blir vi som studenter ved UIS introdusert for mange rekke fagfelt innen sikkerhetsledelse og risikostyring. Dette gir studentene en unik mulighet til å utvikle en helhetlig forståelse av disse områdene. Formålet med oppgaven er å etablere et sammenligningsgrunnlag mellom Robert Bosch sine organisasjoner i de nordiske landene, med fokus på å identifisere og forklare ulike organisatoriske uttrykk.

Problemstillingen for oppgaven er: "Hvilke faktorer forklarer ulike organisatoriske uttrykk i Bosch konsernets lokasjoner i Skandinavia?" Denne problemstillingen danner grunnlaget for forskningsspørsmålene, som er sentrale for å finne svar og forklaringer på de observerte forskjellene. Oppgaven benytter seg av flere teoretiske bidrag, hovedsakelig fra anerkjente teoretikere innen sikkerhetskultur og organisasjonskultur. Den teoretiske rammen har vært under kontinuerlig utvikling gjennom forskningsprosessen, med tillegg av nye teorier og justeringer basert på oppdagelser og innsikter.

Dataene som er samlet inn for oppgaven, inkluderer intervjuer, deltagende observasjoner og intern veiledning. Disse metodene har bidratt til å identifisere kulturelle forskjeller, spesielt knyttet til maktavstand, samt likheter i utfordringene med å utvikle en helhetlig sikkerhetskultur. Maktavstand har vist seg å være et sentralt tema i oppgaven, med varierende oppfatninger blant informantene. Noen aksepterer en autoritær lederstil, mens andre ønsker mer demokratiske beslutningsprosesser og økt individuell risikoforståelse i hverdagen. Oppgaven har også avdekket enkelte tilfeller der informantene har kommet med identiske meninger, spesielt når det gjelder behovet for et mer effektivt avvikssystem.

Oppgaven gir en beskrivelse og funn av kulturelle forskjeller og likheter i Bosch konsernets nordiske lokasjoner. Gjennom problemstillingen forklares de organisatoriske uttrykkene gjennom identifiserte faktorer, og den peker på områder som krever oppmerksomhet i fremtiden for å styrke kulturen og sikkerhetsforholdene på tvers av organisasjonene.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på tre utrolig spennende, lærerike og spesielle år med studier. Det har også vært tre år med perioder med ekstremt stress og mye frustrasjon. Studietiden har utviklet seg på en ganske annerledes måte enn det jeg først hadde planlagt. Fra å møte opp fysisk i januar 2020 til å studere via Teams på grunn av Covid-19. Å være tilbake som student var en fase i livet jeg trodde jeg hadde lagt bak meg for mange år siden, men denne mastergraden var rett og slett for spennende til å gå glipp av.

Siden jeg startet med dimensjonering og etablering av beredskap våren 2020, har jeg opplevd en rekke begivenheter. Jeg har vært gjennom pappapermisjon, hatt tre tilfeller av Covid-19-infeksjon, byttet jobb, kjøpt hus, opplevd rotteangrep i huset, gjennomført en totalrenovering og ikke minst fullført totalt 60 studiepoeng ved UIS. Jeg utrolig stolt over meg selv. Jeg har bevist for meg selv at jeg er i stand til mye mer enn jeg tidligere trodde. Jeg har vist at jeg kan være strukturert, effektiv og organisert gjennom en lang periode med stress. Noe som har overgått mine egne forventninger.

I arbeidet med en masteroppgave er en avhengig av mange enkeltindivider for å lykkes. Alle kollegaer i Norden som har silt opp som informanter, arbeidsgiver som har tilrettelagt og kjentfolk som har veiledet meg både med ord, gjennomlesing og korrektur, og ikke minst min lille familie som har støttet og tilrettelagt for arbeidet.

Disse tre årene med studier har vært en reise preget av både utfordringer og triumfer. Jeg ser tilbake på denne perioden med en følelse av stolthet og takknemlighet for alt jeg har lært og oppnådd. Nå går jeg videre til nye kapitler i livet med verdifull kunnskap og erfaringer som jeg vil ta med meg videre for alltid.

Forkortelser	
NSM	Nasjonal sikkerhetsmyndighet (Norge)
HMS	Helse miljø og sikkerhet
HSE	Health safety and environment
HSEQ	Health, safety, environment and quality
HQ	Hovedkontor/Headquarter
RBHQ	Robert Bosch headquarter
RBNO	Robert Bosch Norge
RBSE	Robert Bosch Sverige
RBDK	Robert Bosch Danmark
EHS	Environment health and safety
CD	Central directive
MAE	Maskiner, installasjoner og utstyr
FCM	Facility manager
SE	Systematisk etterlevelse
CSR	Coorporate social responsibility

Definisjoner	
Beredskap	Tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere uønskede hendelser og krisesituasjoner (Lunde 2014)
Resiliens	Den evnen i et system til å justere sine funksjoner i forkant av, under eller etter endringer og forstyrrelser. Slik at nødvendige funksjoner kan opprettholdes. (Hollnagel 2016)
Risiko	En kombinasjon av mulige konsekvenser og tilhørende usikkerhet (Aven 2015)
Risikopersepsjon	Oppfatninger om risiko basert på enkeltpersoners kognitive egenskaper, personlige erfaringer, individuelle verdier og dermed er isolert i en personlig virkelighetsoppfatning. (Engen, et.al 2016)
Sikkerhetskultur	Et sett med verdier som deles av medarbeidere i en virksomhet, og som er med på å påvirke deres tanker og forventninger til sikkerhet (NSM ukjent år)
Sikkerhet	Fravær av uønskede hendelser, eller frihet fra fare og frykt (SNL 2018)

HRO	<p>En organisasjon som driver og håndterer prosesser som har potensial til å påvirke menneskeliv eller miljøet negativt.</p> <p>(Collins, 2010, oversatt fra engelsk til norsk)</p>
Organisasjonskultur	<p>Organisasjonskultur er et begrep som viser til den kulturen som utvikles blant menneskene i en bestemt organisasjon eller gruppe.</p> <p>(SNL 2022)</p>
HSE-Release	<p>En kontroll gjennomført av HSE ansvarlig, typisk årlig kontroll av en maskin eller installasjon. Må gjennomføres og dokumenteres før det kan fortsette å brukes i drift.</p>
Ytelseskrav	<p>Krav til respons på og håndtering av de beredskapssituasjonene vi har valgt at beredskapen skal oppfylle» (Lunde, 2019, s. 60).</p>
Ytelsesrammer	<p>Krav til beredskap som bør settes før ytelseskravene som skal angi hva som skal håndteres samt at ytelsesrammene vil sette grenser for hvilke ambisjoner virksomheten har til beredskapen. (Lunde, 2019).</p>
Audit	<p>Revisjon av arbeidet som blir gjort med HMS på bestemt lokasjon</p>
Fantasy document	<p>Dokument som finnes, men som ingen har et forhold til. (Rake, 2019)</p>

Figur og bildeliste

Figur/Bilde 1: Oversikt over arbeidsulykker i Bosch konsernet

Figur/Bilde 2: De tre ulike kulturnivåene i organisasjonskultur, inspirert av Scheins modell for kulturnivåer

Figur/Bilde 3: Hovedfunksjoner til organisasjonskultur

Figur/Bilde 4. Screenshot fra intern reklame fra Boschtube

Figur/Bilde 5: «Swiss cheese model»

Figur/Bilde 6: Egenlaget risikomatrise

Figur/Bilde 7: Risikostyring egendesign

Figur/Bilde 8: Screenshot fra intern database

Figur/Bilde 9: Egenprodusert for fremstilling av funn i forskning

Figur/Bilde 10: Forklarende faktor likheter

Figur/Bilde 11: Ulikheter innen læring

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	12
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	13
1.2 Introduksjon og formål	15
1.3 Problemstilling	16
2 Robert Bosch konsernet	17
2.1 Robert Bosch i Norge.....	18
2.2 Robert Bosch i Sverige	18
2.3 Robert Bosch i Danmark.....	19
2.4 Sikkerhet i Robert Bosch	20
2.5 Forebygging og sikkerhetsarbeid i Robert Bosch	21
3 Teori.....	23
3.1 Organisasjonskultur	23
3.1.2 Dimensjoner av kultur.....	27
3.2 Sikkerhet	28
3.2.1 Sikkerhetskultur	30
3.2.2 Resiliens	34
3.3 High Reliability Organizations (HRO)	35
3.5 HMS Ledelse	36
3.5.1 Avvikshåndtering og læring innen HMS	37
4 Metode	38
4.1 Deltagende observasjoner og uformelle intervju	40
4.3 Formelle intervjuer.....	41
4.4 Intervjuguide	42
4.5 Veiledning fra overordnet HSEQ sjef i RBHQ.....	44
4.6 HMS - internrevisjon	45
4.7 Dataanalyse	46
4.8 Validitet.....	46
4.8.1 Internt validitet.....	46
4.8.2 Ekstern validitet	47
4.8.3 Relabilitet	47
4.8.4 Etikk.....	48
5 Empiri	49
5.1 Rammvilkår.....	49
5.2 Innledning til empiri	50

5.3	Hvordan jobber Bosch konsernet for å sikre en omforent forståelse for sikkerhet som er lik i alle land?.....	50
5.4	Hvordan tolkes og forstås sikkerhetskulturen i de forskjellige Nordiske land?.....	53
5.5	Hvilke faktorer forklarer likheter og forskjeller på lokasjonene?	56
5.6	Hvordan påvirkes den hybride arbeidsmodellen sikkerhetstenkningen i bedriften?.....	58
6	Drøftning og diskusjon	60
6.1	Hvordan jobber Bosch konsernet for å sikre en omforent forståelse for sikkerhet som er lik i alle land?.....	61
6.2	Hvordan tolkes og forstås sikkerhetskulturen i de forskjellige Nordiske land?.....	66
6.3	Hvilke faktorer forklarer likheter og forskjeller på lokasjonene?	68
6.3.1	Rapporterende kultur i Norge, Danmark og Sverige (just culture)	68
6.3.2	Learning kultur i Norge, Danmark og Sverige.....	70
6.4	Hvordan påvirkes den hybride arbeidsmodellen sikkerhetstenkningen i bedriften?.....	72
6.5	Videre forskning	75
7	Konklusjon og svar på problemstilling	76
8.	Litteraturliste.....	78
9.	Vedlegg.....	80
9.1	Informantspørsmål - Norge.....	81
9.2	Informantspørsmål - Sverige.....	83
9.3	Informantspørsmål - Sverige.....	85
9.4	Intervjuguide	87
9.5	Informasjon om sikkerhetskultur	88

1 Innledning

Gjennom mitt daglige virke som HMS manager i Norden og Baltikum for Robert Bosch AS er sikkerhetskultur, organisasjonskultur og HMS et tema som opptar meg sterkt. Det var derfor naturlig å lete etter et emne for masteroppgaven som hadde dette som tema. Etter hvert som undersøkelser ble gjort, kom det frem som et naturlig valg å skrive en oppgave som tok for seg flere av lokasjonene jeg har ansvar for. En kan si at oppgaven på en måte kom snikende frem sakte, men sikkert.

Sikkerhetskultur har i de siste tiårene fått økende oppmerksomhet innenfor ulike bransjer og organisasjoner over hele verden. Et effektivt sikkerhetskulturfokus bidrar til å identifisere og håndtere risikoer, forebygge ulykker og fremme trygge arbeidsforhold. I den nordiske regionen, spesielt i Skandinavia, har sikkerhetskultur fått betydelig anerkjennelse og implementering i ulike sektorer, inkludert industri, transport, helsevesen og olje- og gassindustrien.

Denne masteroppgaven tar sikte på å undersøke og analysere organisasjonskultur og sikkerhetskultur i noen av Robert Bosch sine organisasjoner i Skandinavia, med søkelys på hvordan den påvirker arbeidsmiljøet og risikoreducerende tiltak i ulike organisatoriske kontekster.

Målet med denne oppgaven er å:

- Utforske de Nordiske organisasjonene i Robert Bosch, spesielt sett opp mot organisasjonskultur og sikkerhetskultur.
- Se på likhetene og forskjellene i organisasjonene, og forklare disse.

- Gi anbefalinger for veien videre for å utvikle organisasjonene i RBNO, RBSE og RBDK.

For å oppnå disse målene vil denne oppgaven benytte kvalitative forskningsmetoder, inkludert litteraturstudier, observasjoner og intervjuer. Dataene vil bli grundig gått igjennom og tolket for å avdekke trender, mønstre og sammenhenger knyttet til tema for oppgaven.

Resultatene av denne studien vil forhåpentligvis bidra til økt kunnskap om sikkerhetskultur på tvers av organisasjonene.

Denne innledningen vil bli etterfulgt av en oversikt over bakgrunn for oppgaven, relevant teori, metodikk, forskningsdesign, drøftning, konklusjon og forslag til videre forskning. Det vil også bli gitt en beskrivelse av oppgavens struktur og fremgangsmåte.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I store foretak er det flere og flere mennesker som har internasjonale posisjoner, med ansvar på tvers av landegrensene. Sikkerhet og sikkerhetskultur henger sammen og er to viktige områder jeg mener det bør forskes mer på. Spesielt sikkerhet er noe alle er opptatt av. Ingen foretak ønsker arbeidsulykker eller andre sikkerhetsrisikoer på arbeidsplassen. Det finnes en mengde relevante forfattere og forskere som skriver om organisasjonskultur, sikkerhetskultur, og HMS på et generelt nivå, eller tilpasset sin virksomhet. Jeg har fortsatt ikke funnet forskning som er relevant på temaet som beskriver de nevnte temaer med søkelys på det samme som denne oppgaven. Det kan selvfølgelig være at det finnes forskning på språk jeg ikke behersker, og derfor ikke har klart å identifisere, men dette er hvert fall utgangspunktet på hvorfor jeg ønsket å gjennomføre masteren med denne vinklingen. I tillegg mener jeg at det kan gi nytteverdi for meg selv og for andre i lignende posisjoner i andre foretak.

I Skandinavia og Norden liker en å fortelle om det sosiale systemet vi har til folk ute i verden. I tillegg til at vi forstår hverandres språk, vi har gratis utdanning og helsevesen, men hva med kultur, eller enda mer spesifikt organisasjonskultur og sikkerhetskultur. Er det kulturelle likheter på dette temaet også, eller er vi vidt forskjellig?

Sikkerhet er noe vi alle og enhver er opptatt av, enten bevisst eller ubevisst. Daglig gjør vi risikovurderinger i hodet før vi tar valg. Sikkerhetskultur er noe som muligens finnes ved alle virksomheter, men som et begrep er det muligens mer ukjent.

James Reason (1997) sitt arbeid understreker betydningen av å se på sikkerhetskultur som en helhetlig tilnærming som involverer organisatoriske strukturer, ledelse og individuelle faktorer. Ved å forstå hvordan sikkerhetskultur påvirker sikkerhetsatferd og handlinger, kan organisasjoner identifisere områder som krever forbedring og innføre tiltak for å styrke sikkerhetskulturen (Reason, 2007).

Hva er det som gjør at det i en bedrift som i utgangspunktet er lik, oppstår forskjeller? Hva er det som gjør at organisasjonen utvikler ulike kulturelle særtrekk, og hvorfor noe som skal være likt blir forskjellig. For å finne ut av det, har jeg gått i dybden på en oppgave innad i egen organisasjon.

Antonsen (2009) mener sikkerhetskultur må sees på som flere kulturelle trekk som gjør seg gjeldene innen en organisasjons arbeid tilknyttet sikkerhet. Dette kan beskrives gjennom å identifisere ulike praksismønstre som skapes gjennom individuelle og kollektive holdninger og atferd som gjelder arbeidspraksis og sikkerhetspraksis. Definisjonen kan derfor sees på som en “analytisk brille” for å si noe om sikkerhetskulturen. På bakgrunn av det overnevnte, må oppmerksomheten være rettet mot å forstå hvordan og ut fra hvilke forhold, aktiviteter og praksis blir utført, og hvordan sikkerheten blir ivaretatt gjennom dette.

Antonsen er inne på noe av det jeg også har opplevd i ekte situasjoner. Det er ikke kun et sett med regler eller ett kulturelt trekk som avgjør sikkerhetskulturen på arbeidsplassen, men heller summen av mange faktorer. Er det sånn at danskene er hardere enn nordmenn? Eller er det bare et inntrykk jeg har, fordi Danskene har etter hva jeg har opplevd en mye mer direkte og konfronterende måte å kommunisere på? Eller er det rett og slett hvordan organisasjonen er bygd som som er avgjørende?

Hofstede sin teori om de kulturelle dimensjoner er også en teori som kom inn sent i oppgaven, men som kom frem som et bidrag sent. Hans teori om kulturelle dimensjoner er ment som et verktøy, der dimensjonene skal beskrive ulike trekk som er basert på nasjonal tilhørighet. Dette kan man igjen bruke for å sammenligne ulike kulturer (Hofstede, 2011).

«Nordmenn er mer følelsesstyrt enn oss dansker, vi gjør som vi blir fortalt av sjefen, for vi vet at sjefen bestemmer. Nordmenn skal til enhver tid ha demokrati på alle beslutninger»

(Sitat fra uformelt intervju med Dansk kollega)

1.2 Introduksjon og formål

I dagens globale forretningsmiljø har organisasjoner stadig komplekse og utfordrende utfordringer knyttet til sikkerhet, etikk, bærekraft og risiko. En faktor som står i sentrum og påvirker den organisatoriske sikkerheten er sikkerhetskultur. Den berører ikke bare den tekniske siden av sikkerhet, men også verdier, holdninger og atferd i en organisasjon. I denne masteroppgaven skal jeg utforske, analysere og vurdere sikkerhetskulturen og organisasjonskulturen i Robert Bosch i Norden, som er en del av Robert Bosch GMBH. Denne oppgaven vil bli en studie på organisatoriske fenomen og sikkerhetskultur. Det er også viktig å informere om at undertegnede jobber i Robert Bosch AS per 2023. Det er derfor i denne sammenhengen jeg vil utforske og analysere sikkerhetskulturen og organisasjonskulturen innen Robert Bosch i Norden, min arbeidsplass. Det har derfor vært naturlig å tre ut av min rolle i organisasjonen i arbeidet med oppgaven, for målsetningen har vært å ha blikket fra utsiden. Det har vært en prosess å gå ut og inn i organisasjonen, og sørge for at det har vært et klart skille på når en har vært på jobb, og når det har vært arbeid med oppgaven.

Det er et mål å utforske de røttene til sikkerhetskulturen og organisasjonskulturen i Robert Bosch i Norden, og hvordan status er på området, og hva slags funn som har blitt gjort. Hvordan den nordiske organisasjonen som er mindre komplisert, er bygd opp av den tyske hoved-organisasjonen som er mer innviklet. Jeg ønsker å invitere leseren til å bli med på denne reisen for å forstå hva slags ulikheter og likheter jeg finner, og samtidig å forklare disse funnene.

Oppgaven skal også ta for seg hvordan sikkerhetskultur i en eller flere organisasjoner i et eller flere skandinaviske land avviker eller ikke avviker fra hverandre. Oppgaven kan være et bidrag for andre i lignende stillinger og problemstillingen vil være et bidrag for ledelsen i Bosch i Norden.

1.3 Problemstilling

Innenfor emnet kultur er det mange personer som har teoretiske perspektiver på hvordan en skal bygge sikkerhetskultur sammen med organisasjonskultur. Oppgaven er ment til å gi en større forståelse på forskjellene som råder når en sammenligner hva som er gjeldende i de Skandinaviske landene i Bosch. Hva er utfordringene? Hvordan kan sikkerhetskulturen styrkes i en hybrid arbeidshverdag? Gjennom forskjellige intervjumetoder av individer på forskjellige nivåer i den interne hierkistiske pyramiden, ønsker jeg også å se om svar på intervju-spørsmål varierer fra de som tar avgjørelser til de som utfører, og om det er variabler på tvers av landegrensene. Jeg har også valgt andre kvalitative datainnsamlingsmetoder som uformelle intervjuer, deltagende observasjoner og intern veiledning.

Problemstillingen er relevant fordi Skandinavia ofte utfra min erfaring blir sett på som «ett» utenfor Norden. Derfor er det spennende å gå i dybden på om det faktisk er betydelige forskjeller, eller om det faktisk gir mening at vi kan fortsatt kan sees på som «ett» utenifra.

Som nevnt tidligere er sikkerhet er noe vi alle og enhver er opptatt av og ikke minst avhengig av. Sikkerhet er et grunnleggende behov i hverdagen, på jobb, på arrangementer og i andre settinger. Det er derfor essensielt for denne oppgaven å se på sikkerhet, sikkerhetskultur og hva som er praksis for å kunne svare på problemstillingen jeg har satt. Jeg tror jeg har observert tidligere før denne oppgaven at det nettopp er forskjeller på både praksis, kultur og den generelle sikkerheten på lokasjonene. Og denne oppgaven har selvfølgelig hatt et overordnet mål, nemlig å svare på problemstilling og forskningsspørsmålene.

Problemstillingen denne oppgaven skal svare på er:

Hvilke faktorer forklarer ulike organisatoriske uttrykk i Bosch konsernets lokasjoner i Skandinavia?

For å besvare denne problemstillingen har jeg laget følgende forskningsspørsmål.

1. **Hvordan jobber Bosch konsernet for sikre en omforent forståelse for sikkerhet som er lik i alle land?**
2. **Hvordan er tolkes og forstås sikkerhetskulturen i de forskjellige landene?**
3. **Hvilke faktorer forklarer likheter og forskjeller på lokasjonene?**
4. **Hvordan påvirkes den hybride arbeidsmodellen sikkerhetstenkningen i bedriften?**

For å kunne svare på disse forskningsspørsmålene har jeg valgt å ta for meg en rekke forskjellige teorier og forskere. Det har vært essensielt å se på hva slags teorier som kan hjelpe til med å svare på funnene jeg har hatt, og samtidig se på hvordan Bosch konsernet jobber med en omforent sikkerhetsforståelse.

2 Robert Bosch konsernet

“Never forget your humanity, and respect human dignity in your dealings with others”
(Robert Bosch 1920)

I 1886 startet Robert Bosch en bedrift som het *“Workshop for precision mechanics and electrical engineering”* I Stuttgart, Tyskland. Dette var fødselen til det vi I dag kaller Robert Bosch, bedre kjent som bare Bosch på folkemunne. Fra fødselen av hans startup bedrift på 1800 tallet har firmaet vært opptatt av sosialt ansvar, kvalitet og innovasjon. Fortsatt har Bosch HQ i Stuttgart, som er en by i med rundt 600.000 innbyggere. Bosch er en av de største arbeidsgiverne i Tyskland, og på globalt nivå er det ca totalt 460.000 tusen mennesker som jobber for Bosch basert på interne presentasjoner. De ligger også på en 108 plass på «Global fortune 500».

Mange forbinder nok Bosch med hvitevarer og kjøkkenredskaper, men dette er skilt ut i et eget selskap som heter BSH. Produksjon og salg av dette foregår ikke gjennom RBNO, RBSE eller RBDK. Robert Bosch selger verktøy, bil-deler, varmpumper, motorer til elsykler, sikkerhetssystemer, overvåkningsutstyr og mye mer. Det er vanskelig å holde oversikt over alt Bosch driver med, men en ting er sikkert. Dette er et selskap som hele tiden ønsker å utvikle seg teknologisk og holde tritt med markedsutviklingen.

2.1 Robert Bosch i Norge

I 2023 markerer Robert Bosch AS sitt 103-års jubileum! RBNO, et norsk selskap fullstendig eid av RBHQ i Tyskland, har en lang historie i Norge. De startet sin reise den 29. januar 1920 under navnet A/S Automagnet, før de i 1962 endret navn til Robert Bosch AS. Med hovedkontor på Trollåsen i Nordre Follo, som ligger i umiddelbar nærhet til Oslo, er de strategisk plassert for å betjene det norske markedet.

RBNO har et sterkt fotavtrykk innen bilteknologi og tilbyr et bredt spekter av produkter som appellerer til både amatørhåndverkere og profesjonelle. Dette inkluderer verkstedutstyr som muliggjør effektivt vedlikehold og reparasjon av kjøretøyer. De senere år har elektroverktøy som er utformet for å imøtekomme ulike behov innen håndverk og konstruksjon, blitt det største markedet for RBNO. I tillegg til deres engasjement innen bilteknologi og elektroverktøy, har RBNO også et fokus på , elektriske sykler, sikkerhetsteknikk og oppvarmingsystemer. Dette omfatter innovative løsninger som bidrar til å beskytte både boliger og industrielle anlegg, samtidig som de gir effektive oppvarmingsalternativer for å skape komfortable innemiljøer. RBNO har ansatte fra Tromsø i nord til Stavanger i sør (*L. Berg Nielsen, personlig kommunikasjon, 12. Juli 2023.*

2.2 Robert Bosch i Sverige

I 1904 inngikk Robert Bosch og Fritz Egnell en avtale som skulle danne grunnlaget for Boschs tilstedeværelse i Sverige gjennom salg av deres produkter. I dag utgjør Bosch en betydelig aktør i det svenske markedet, med omtrent 1 900 dedikerte medarbeidere fordelt på fire sentrale forretningsområder: Mobility Solutions, Industrial Technology, Consumer Goods og Energy and Building Technology.

Hovedkontoret til Robert Bosch AB har sin base i Kista, en forstad nord for Stockholm. Dette er hjertet av organisasjonens aktiviteter, og fra dette stedet drives salgs- og opplæringsaktiviteter for forskjellige divisjoner, inkludert Automotive Aftermarket, Power

Tools og Building Technologies. I tillegg til dette spiller Bosch en viktig rolle i å levere innovative løsninger innenfor ulike sektorer.

I Göteborg finner vi et annet viktig kontor for Bosch sin tilstedeværelse i Sverige. Her er det et salgskontor med spesialansvar for salg og utvikling av systemer og komponenter som er av avgjørende betydning for bilindustrien.

En annen nøkkelkomponent i Boschs aktiviteter i Sverige er varmepumpeproduksjonen i Tranås. Denne produksjonen har en stadig voksende betydning i dagens samfunn, da miljøhensyn og energieffektivitet blir stadig viktigere. Bosch har etablert seg som en betrodd aktør innenfor dette feltet, og varmepumpene som produseres i Tranås bidrar til å møte behovene for oppvarming og kjøling på en mer bærekraftig måte (*L. Berg Nielsen, personlig kommunikasjon, 12. Juli 2023*).

2.3 Robert Bosch i Danmark

På den bemerkelsesverdige datoen 15. november 1918 ble Aktieselskabet Magneto grunnlagt. Valget av denne datoen var ikke tilfeldig; den ble valgt for å markere 32-årsjubileet for Robert Bosch AG's grunnleggelse i Stuttgart i 1886. Denne symbolikken understreket betydningen av begivenheten og koblingen til Bosch historie.

I dag har Bosch en betydelig og blomstrende tilstedeværelse i Danmark. Deres kontorer er lokalisert i Ballerup, en forstad like utenfor København. Her er et dynamisk miljø skapt av rundt 300 engasjerte medarbeidere. Disse dyktige individene opererer innenfor fire viktige forretningsområder: Mobility Solutions, Industrial Technology, Consumer Goods, samt Energy and Building Technology. RBDK er også stedet hvor hovedkontoret for Bosch i hele Norden holder til. Dette understreker Danmarks betydning som en strategisk base for Boschs aktiviteter i denne regionen, og vitner om en utvikling som strekker seg fra de tidlige dagene med Aktieselskabet Magneto til dagens moderne, multifasetterte virksomhet. Boschs betydelige tilstedeværelse i Danmark er et speilbilde av deres globale innflytelse og engasjement. Med historiske røtter som strekker seg tilbake til 1918 og en konstant utvikling av innovative løsninger, fortsetter Bosch å være en drivkraft for teknologisk utvikling i Danmark og utover (*L. Berg Nielsen, personlig kommunikasjon, 12. Juli 2023*).

2.4 Sikkerhet i Robert Bosch

Bosch som internasjonalt selskap har en veldig stor organisasjon, og for å få organisasjonen til å fungere er det utarbeidet en mengde retningslinjer, prosedyrer og regler. Denne oppgaven tar for seg temaet sikkerhetskultur, og det er derfor mest aktuelt å se på retningslinjer, regler og prosedyrer rundt dette. Bosch har generelt et teoretisk grunnlag i interne dokumenter som setter sikkerhet, bærekraft og menneskerettigheter høyt på agendaen.

De krever at mulige farer som påvirker helsen og sikkerheten til medarbeidere, inkludert midlertidige arbeidere, studenter og spesielle arbeidsforhold som innebærer praktikanter og feriearbeidere, identifiseres og vurderes for en rekke aktiviteter (arbeidsområder, arbeidsplasser og arbeidsprosesser). Nødvendige forebyggende og beskyttende tiltak skal sees på til enhver tid. Den ansvarlige lederen for den relevante aktiviteten er ansvarlig for å utføre risikovurderinger. Dette gjelder også implementeringen av tiltakene og gjennomgang av deres effektivitet. De berørte personene (Bosch-ansatte og ansatte i eksterne selskaper) må bli involvert i risikovurderingen på en passende måte.

Vurderingene skal ta hensyn til arbeidsutstyr/stoffer/metoder/miljø som er involvert i aktiviteten, og samspillet mellom dem. Relevant driftsstatus skal vurderes, spesielt normal drift, feil- og feilmoduser, samt vedlikehold. Særlige grupper av personer, for eksempel gravide eller ammende kvinner og ungdommer, skal også tas i betraktning. Alt dette må også til enhver tid dokumenteres. Og alle ansatte må gjennomgå digital trening via webinarer eller trening via digitale møteplattformer.

Maskiner, installasjoner, utstyr (MAE) og konstruksjoner anskaffes, oppføres og driftes i samsvar med sikkerhetskrav. De er designet og driftes på en slik måte at farer og skadelige effekter på mennesker og miljøet holdes så lave som praktisk mulig i tilfelle hendelser eller avvik fra den tiltenkte driften. Økonomisk bruk av ressurser som vann, energi og materialer må sikres, for eksempel ved gjenbruk eller resirkulering. Tilstrekkelig eksplosjonsbeskyttelse må sikres ved håndtering av brennbare stoffer og under aktiviteter der det kan oppstå en mulig eksplosiv atmosfære. Arbeidsutstyr og konstruksjoner kan bare bygges, driftes, vedlikeholdes og overvåkes med nødvendige tillatelser og i samsvar med offisielle krav.

Spesifiserte krav og grenseverdier må overholdes, og foreskrevne kontroller må utføres og dokumenteres, eksempler på dette er tilstandskontroller, risikoanalyser og «HSE-Realease».

Mulige farer bestemmes og vurderes for hele levetiden til arbeidsutstyret og konstruksjonene. Beskyttelsestiltak planlegges og iverksettes i samsvar med hierarkiet teknisk – organisatorisk – personlig. Omgåelse av beskyttelsesinnretninger (som interlocks eller eget design) er generelt forbudt, dette gjelder for alle driftsmoduser. Unntak, for eksempel ved oppsett/montering av arbeidsutstyr, feilsøking og fjerning, er kun tillatt hvis alle muligheter for å unngå omgåelse er sjekket (for eksempel teknisk ombygging, alternative midlertidige beskyttelsesinnretninger). Produsentens involvering kreves for betydelige endringer av arbeidsutstyr. Godkjenningen er basert på en spesifikk farevurdering av aktiviteten som skal utføres og er tidsbegrenset. Gjentatte operasjoner skal unngås. Ved den spesifikke farevurderingen skal risikoen for omgåelse vurderes med involvering av tekniske eksperter (for eksempel HSE, FCM eller kvalifisert elektriker). Aktiviteten kan bare utføres av spesifikt opplærte og utpekte personer. Alle erstatningsbeskyttelsestiltak skal dokumenteres. Hvis det fortsatt er høy risiko etter at tiltakene er iverksatt er godkjenning av bruk ikke tillatt (Bosch intern CD03800 -oversatt fra Engelsk)

2.5 Forebygging og sikkerhetsarbeid i Robert Bosch

RBHQ ser på forebygging av ulykker og sikring av arbeidsplassen som hovedansvaret for arbeidsgiver. Innen 2025 har HQ som mål å redusere antall arbeidsrelaterte ulykker hos Bosch til 1,45 ulykker per 1 million arbeidstimer. (Bærekraftsrapport , Robert Bosch, 2023) Mens restriksjoner relatert til pandemien i 2020 bidro til å senke ulykkestallet, ble det registrert en liten økning i 2021. Med 1,62 ulykker per 1 million arbeidstimer er ulykkestallet på samme nivå som året før. Dette representerer en forbedring i forhold til tiden før pandemien. Videre var det ingen dødsulykker hos Bosch i 2022. Innsatsen er først og fremst rettet mot å minimere risikoen for ulykker.

Hvert år identifiserer og vurderer HQ sammen med organisasjonene i verden potensielle risikoer knyttet til arbeidssikkerhet og klassifiserer dem etter prioritet. Til dette formålet refererer Bosch til rapporterte ulykker i hendelsesbehandlingssystemet samt funn fra interne revisjoner i henhold til ISO 45001 eller revisjoner fra den interne revisjonsavdelingen. På

denne bakgrunn utvikler Bosch spesifikke programmer for risikoredusering og definerer nøkkelrevisjonsområder for etterfølgende revisjoner. Det blir analysert på alle arbeidsulykker som medfører minst én dags fravær fra jobb, uavhengig av om det involverer Bosch-ansatte eller ansatte fra tredjeparter. Ved alvorlige ulykker benyttes spesielle analysemetoder for en grundig undersøkelse av rot årsakene for ulykken og for å utlede konkrete tiltak.

Som de siste årene, fokuserte Bosch fortsatt på tidlig oppdagelse av farlige situasjoner og risikoer (risikogjenkjenning). For dette formålet fortsetter Bosch å øke bevisstheten blant ledere og ansatte gjennom spesiell opplæring og årlige kampanjer for arbeidsmiljø og - sikkerhet og for å styrke dem til å ta en proaktiv tilnærming for å forebygge ulykker i sitt område (Bosch interne dokumenter 2022).

Safety is the basis for everything we do, and as leaders we care about your safety

(Bosch CEO – Stefan Hartung)

53 | Occupational accidents Bosch Group 2019–2022



Figur/Bilde 1: Oversikt over arbeidsulykker i Bosch konsernet (EHS Report 2022)

Det er også verdt å nevne at på lik linje med den Norske Åpenhetsloven som trådte i kraft i 2022, Det kom en lignende lov i Tyskland i 2023. Den heter «Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz» og går på EHS ansvaret Bosch har i sin leverandørkjede. Denne loven arbeides det aktivt med, og det er både i Norge og i Tyskland to forskjellige grupper som jobber aktivt med loven.

3 Teori

Det er alltid vanskelig å finne det som er mest relevant av teoribidrag til en oppgave. Det er gjort omfattende undersøkelser i teoriverden, og det er valgt ut bidrag jeg mener passer oppgaven. I dette kapitlet skal jeg presentere teoretiske bidrag jeg fant relevante for oppgaven. Dette, sammen med de empiriske funnene skal være med på å belyse problemstillingen oppgaven tar utgangspunkt i. Målet er igjen å finne ulike perspektiver, slik at funnene i intervju kan forstås. Jeg vil ta for meg organisasjonskultur, sikkerhetskultur, HMS ledelse, Resiliens og HRO. Innenfor alle disse forskjellige teoriene er det en sammenheng som er relevant for oppgaven. Dette vil komme tydeligere frem gjennom presentasjon av teoriene og i tillegg vil det bli sett nærmere på i drøftingskapitlene. Innenfor de forskjellige teorikapitler er det også tatt med noen modeller og figurer for å få enda tydeligere frem visuelt hvordan en teori kan forstås.

3.1 Organisasjonskultur

Begrepene kultur og organisasjonskultur er sentrale når man snakker om sikkerhetskultur. Det finnes flere definisjoner på begge begrepene, noen er lange og komplekse, mens andre er enklere. Antonsen (2009) uttrykker at "Alt som ikke er natur er kultur", men en slik bred definisjon kan være vanskelig å anvende på generell basis, men det er likevel relevant for oppgaven. En annen definisjon fra Schein og Schein's (2016) er «noe som inkluderer delte artefakter (synlige og observerbare strukturer, prosesser og oppførsler), verdier og normer (idealer, holdninger, mål, aspirasjoner og ideologier) og grunnleggende antakelser. For å forstå hvordan kultur fungerer, må vi også ha to perspektiver.»

Schein (2016) snakker om to perspektiver som er avgjørende for å forstå kultur: det synlige og det usynlige perspektivet.

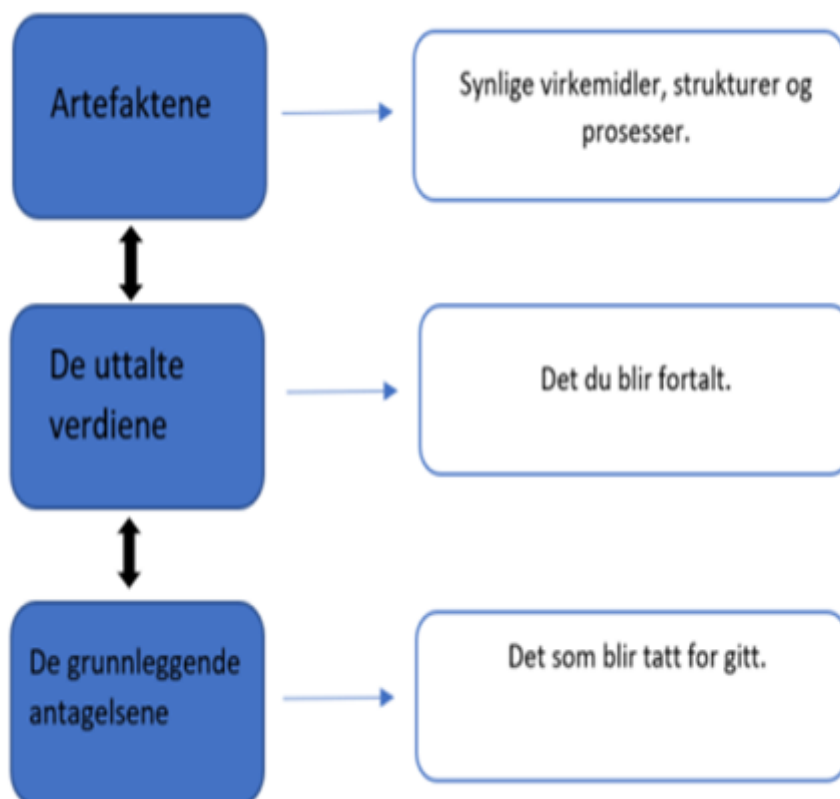
Det synlige perspektivet omfatter alle de observerbare elementene i en organisasjonskultur, som inkluderer artefakter og oppførsel. Disse elementene kan sees og høres av utenforstående, og kan gi en viss forståelse av hva som skjer i organisasjonen. Eksempler på

artefakter inkluderer fysiske strukturer som kontorlokaler, uniformer eller logoer. Oppførsel kan inkludere måten folk snakker og handler på i organisasjonen. Dette er relevant for oppgaven, Bosch er delvis styrt gjennom artefakter.

Det usynlige perspektivet omfatter verdier, normer og grunnleggende antakelser som styrer adferd og holdninger i organisasjonen. Disse elementene er vanligvis ikke synlige for utenforstående, men er likevel avgjørende for å forstå organisasjonskulturen. Verdier refererer til organisasjonens overbevisninger om hva som er viktig og hva som bør prioriteres. Normer er de uskrevne reglene for hvordan ting gjøres i organisasjonen, mens grunnleggende antakelser er de dypeste og mest fundamentale antakelsene som organisasjonen opererer ut ifra. Disse kan være så grunnleggende at de er tatt for gitt og sjelden uttrykkes åpent.

Både det synlige og usynlige perspektivet er viktige for å forstå hvordan en organisasjonskultur fungerer, og hvordan man kan arbeide med å forbedre en sikkerhetskultur.

De tre ulike kulturnivåene i organisasjonskultur



Figur/Bilde 2: De tre ulike kulturnivåene i organisasjonskultur, inspirert av Scheins modell for kulturnivåer (Schein 2016)

Denne figuren fra Schein og Schein (2016) er gjenkjennbar i Bosch sin overordnede organisasjonsstruktur. Det er en mengde artefakter gjennom retningslinjer og strukturer, og disse skal følges slavisk i alle lokasjoner. Likevel, det er alltid lokale variasjoner, gjennom hva avdelingsleder har fortalt gjelder, eller hva kulturen på arbeidsplassen forteller en. Det kan være «hvordan man alltid har gjort det» eller gjennom såkalte grunnleggende antagelser. Dette kan også bli sett på som noe som blir tatt for gitt. For eksempel at det er en plan for beredskap hvis det brenner. Dette er selvfølgelig på plass i alle lokasjoner, men jeg tør å påstå at de aller fleste ikke har noe forhold til dette, men at de bare regner med at det finnes.

Det er ikke bare Schein brødrene som har teorier og vitenskapelige artikler om organisasjonskultur. Et annet teoribidrag jeg fant relevant for oppgaven er Kaufmann og Kaufmann (1996) sin modell.

Enhver bedrift med flere enn 1 ansatt vil ha et arbeidsmiljø. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (1996) er organisasjonskultur med på å definere forhold i arbeidsmiljø. Figuren under viser hovedfunksjonene til organisasjonskulturen (Kaufmann og Kaufmann 1996).



Figur/Bilde 3: Hovedfunksjoner til organisasjonskultur (Kaufmann og Kaufmann, 1996, s. 269)

Bosch jobber sterkt med branding og merkevarebygging. I sine reklamekampanjer internt og eksternt brukes slogans som #Like a Bosch. Dette brukes også på klær til ansatte, plakater på kontor og på datamaskinene til ansatte. Dette skaper både historier, identitet og mening. For alt Bosch-ansatte gjør, skal være etter Bosch sine standarder, ref «Like a Bosch».



Figur/Bilde 4. Screenshot fra intern reklame fra Boschtube (intern «youtube»).

Bosch dyrker også gjennom sine interne kanaler lokale helter, eller heltemodige historier gjennom initiativ som skaper mening. Dette blir ofte gjennom seremonier som utdeling av pris eller lignende.

Organisasjonskultur baseres på de menneskelige elementene som kommer frem i definisjonen om kultur. Bang (2011) tar derfor utgangspunkt i definisjonen til Schein (et al,1987), men modifiserer den til: «de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang, 2011 ,s 23). Bang (2011) mener at de menneskelig faktorer for organisasjonskultur er vesentlige, han løfter også frem det som er rundt, altså omgivelsene. Han skiller mellom flere kategorier som er av betydning. Fire av disse er spesielt betydningsfulle. Den første faktoren er kulturelle føringer fra de rundt deg, som kulturer i landet eller kommune, og i tillegg lover eller regler som myndighetene har bestemt. Den andre faktoren er hva jobben innebærer. Altså hvor kundene eller leverandører holder til. Den tredje faktorer påstår at det er individet som lager organisasjonen. Han påpeker at det er viktig å få med seg ledere i organisasjonen, da dette har stor betydning for avgjørelser internt. Samtidig må det understrekes at det er koordinering og samspill mellom alle i organisasjonen som vil skape og forme en kultur. Den

siste faktoren er kulturutviklingsprosessen, her skal samspillet mellom de tre foreliggende faktorene inntreffe (Bang, 2011).

3.1.2 Dimensjoner av kultur

Geert Hofstede er en nederlandsk sosialpsykolog som har utviklet en teori om kulturdimensjoner for å forstå og sammenligne kulturforskjeller på tvers av land og organisasjoner. I utgangspunktet inneholdt hans teori fire hoveddimensjoner, mens i senere tid har den blitt utviklet med to dimensjoner til. Denne oppgaven vil kun fokusere på de fire opprinnelige dimensjonene, og spesielt to av dimensjonene. Hans teori er viktig for oppgaven, for å kunne forstå forskjellene fra land til land. Hofstede sine kulturelle dimensjoner kan blir sett på som et verktøy, der de seks dimensjonene tar for seg ulike trekk og karakterer basert på nasjonal tilhørighet som man da kan anvende for å sammenligne ulike kulturer (Hofstede, 2011).

Det jeg skal komme nærmere inn på, ved dette underkapittelet, er de kulturdimensjonene som Hofstede (2011) anser til å ha størst påvirkning ved ledelse. Siden det er de to første dimensjonene som er mest relevant for oppgaven, så vil de bli forklart mer utdypende enn de to siste.

1. Maktavstandsdimensjonen: Denne dimensjonen er et uttrykk for hvor mye en kultur har aksept for hierarkistisk maktutøvelse. I kulturer med høy maktavstand er det også legitimt å akseptere og forsterke de med makt sin rolle i organisasjonen, de som er langt nede i makhierakiet skal ha et kritisk blikk på seg fordi de er en trussel mot de med makt. Herredømme og avhengighet er grunnlaget for samarbeid. Mens en i en maktavstandskultur er redd for å uttrykke uenighet og foretrekker å arbeide for sjefer som tar beslutninger og ansvar, vil en i en kultur med lav maktavstand, slik som i Norge og Sverige, ha mer kollegiale forhold og en felles oppfatning av at forskjellene bør være minimale. De med lederstilling er underlagt en norm om ikke engang å vise den makten de måtte ha. Tillit er hovedformularet for samarbeid. Stor maktavstand er typisk for Asia, Afrika og latinske land og liten for nord-europeiske (Strand, 2010).

2. Individualisme versus kollektivism: Denne dimensjonen måler hvordan en kultur framhever enkeltindividene i motsetning til kollektive eller gruppemessige behov. I

individualistiske kulturer er identiteten knyttet sterkt til hva det enkelte individ er og gjør. Det er en forventning at individet tar vare på seg selv og den umiddelbare familien. I tillegg er det en forventning at prestasjon skal belønnes. Alle har rett til egne meninger og et privat liv og kan godt ha bare et avtalebestemt, kalkulerende forhold til arbeidet. I kollektivistiske kulturer, slik som for eksempel et fotballag eller et land som Afghanistan og Pakistan, er man gjerne del av noe større. Som for eksempel storfamilier, klaner eller lag som tilbyr en form for beskyttelse i bytte mot lojalitet. Målet er å være et godt medlem, mens i den individualistiske kulturen er idealet å være et framstående individ (Strand, 2010).

3. Maskulin/feminindimensjonen: I maskuline kulturer, slik som Australia, Japan og Italia, er det prestasjonene som har stor betydning (Strand, 2010). Penger og standard er viktige, og ambisjonene til mannen er drivkraften. Det er status å ha en muskuløs kropp, og det er et klart skille mellom aktiviteter som betraktes som mannlige og kvinnelige. Strand (2010) fremhever at i feminine kulturer som en kan se i Norden, er livskvalitet og miljø viktigere, og det å ha et godt og respektabelt forhold til andre individer er motivasjon (Strand, 2010).

4. Usikkerhetsunnvikelse: Denne dimensjonen angår i hvilken grad en kultur oppmuntrer til å ta risiko. Alle organisasjoner møter endringer og usikkerhet i miljøet og forsøker å tilpasse seg disse (Strand, 2010).

Disse fire kulturdimensjonene gir et rammeverk for å forstå og sammenligne kulturforskjeller på tvers av ulike samfunn og organisasjoner. Det er viktig å merke seg at ingen kultur er helt enig med eller eksklusivt representert av en bestemt dimensjon, og det finnes alltid variasjon innenfor kulturer. Disse dimensjonene gir likevel en verdifull innsikt i de dype kulturelle forskjellene som kan påvirke samhandling og kommunikasjon på tvers av kulturer (Hofstede, 2011).

3.2 Sikkerhet

Sikkerhet kan defineres som en tilstand; fravær av uønskede hendelser eller frihet fra fare og frykt. Denne tilstanden er imidlertid ikke statisk, men påvirkes av endringer i faktorer som trussel og farer, sårbarhet og verdi. (SNL 2023)

Sikkerhet på arbeidsplassen er noe som er helt sentralt. Alle som er på jobb skal være trygge for risikoer og farer, og det finnes derfor ofte et HMS regelverk som skal følges. Det er derfor

viktig å bygge en god HMS kultur i tillegg til sikkerhetskultur. Begge disse begrepene vil jeg komme inn på i senere kapittel. Sikkerhet er et emne mange forskere, forfattere og teoretikere har skrevet mye om. Det som er viktig å ta høyde for når en snakker om sikkerhet, er at hva som er sikkert er individuelt. En ting er hva arbeidsgiver bestemmer av sikkerhetstiltak på arbeidsplassen, men innenfor regelverk er det ofte forskjellige metoder/måter å jobbe på som kan gjøre at hva som er sikkert kan være forskjellig fra deg og meg. Sikkerhet kan tolkes innen etymologi som «uten bekymring» (SNL 2023).

Det er jo det vi alle ønsker, å være uten bekymring.

Sikkerhet handler om å forhindre tap, og opprette et velfungerende forsvar mot farer og trusler (Kongsvik et,al 2018). I 1986 skjedde det to store ulykker som gjorde at forholdet mellom organisasjon og sikkerhet ble aktualisert. Både Tjernobyl og Challenger ulykken skjedde i 1986. Disse ulykkene ble kategorisert som systemulykker. Dette ble igjen aktualisert gjennom Perrow (1984) sin «normal accidents» teori og HRO. Normal accidents teorien vil ikke bli drøftet videre, mens HRO kommer i et senere kapittel. Men både HRO og Normal accidents handler om organisasjoner og tiltak i organisasjoner. For å forstå sikkerhet som begrep kan man argumentere for at sikkerhet avhenger av at noe er til stede (Kongsvik mfl. 2018).

På norsk har vi bare et ord for sikkerhet, mens på engelsk skiller man ved å bruke safety og security. På bakgrunn av oppgavens omfang vil jeg ikke gå videre innpå forskjellene i begrepene «safety og security». Oppgaven forholder seg til sikkerhet som definert i definisjonstabellen i oppgaven.

I arbeidslivet er vi opptatt av å kontrollere farer, og to begrep som er relevante innen sikkerhet er sikkerhetsstyring og sikkerhetsledelse. Styring handling om å innhente den nødvendige informasjonen om sikkerhetsnivået i virksomheten og sette inn tiltak når det er nødvendig. Det omfatter også konkrete ting ved virksomheten som granskning av ulykker, rapporteringsverktøy, prosedyrer og interne revisjoner (Kongsvik mfl. 2018).

Sikkerhetsledelse handler både om de formelle sidene i en virksomhet, men også om de uformelle. En god sikkerhetsledelse handler om å binde disse sammen, altså de uformelle og formelle sidene. Ønsket innen sikkerhetsledelse er at det er samsvar mellom det man *skal* gjøre og det man *faktisk* gjør (Kongsvik mfl. 2018, s 25). Årsaken til at denne teorien er relevant for denne oppgaven er todelt.

Sikkerhet er også viktig i en organisasjonskultur, dette kan en se tydelig gjennom modellen til Schein (2016) (figur1). Både artefaktene, de uttalte verdiene og de grunnleggende antagelsene kan en finne innenfor sikkerhetsbegrepet. Derfor henger en god sikkerhet på arbeidsplassen sammen med en god organisasjonskultur.

Jeg ser at Bosch gjør en mengde styrende tiltak på et organisatorisk nivå, både lokalt og internasjonalt. Det samme gjelder sikkerhetsledelse internasjonalt.

3.2.1 Sikkerhetskultur

James Reason er en av de anerkjente forskerne på temaet sikkerhetskultur. Reason (1997) mente at sikkerhetskultur er «produktet av individets og gruppens verdier og holdninger, av kompetanse og atferdsmønstre som viser forpliktelse og dyktighet i forhold til organisasjonens helse- og sikkerhetsprogrammer. Organisasjoner som har en positiv sikkerhetskultur er kjennetegnet ved en kommunikasjon bygget på gjensidig tillit, felles oppfatning om betydningen av sikkerhet, og med tiltro til at organisasjonens sikkerhetsmål fungerer effektivt» (Reason, 1997, s.192).

Spesielt det Reason (1997) skriver om organisasjoner er interessant for oppgaven her. Bakteppet for oppgaven her er Robert Bosch i Skandinavia. Altså tre bedrifter med samme navn, samme eiere, men tilholdssted i tre forskjellige land. Når en er del av et stort konsern er en også prisgitt en hel mengde retningslinjer, dokumenter og regler fra konsernet som gjelder uavhengig hvilket land bedriften befinner seg i. I tillegg har en lokale lover og retningslinjer som kan fravike enten i den forstand at de er strengere eller snillere enn konsernretningslinjer. Likevel skulle en vel tro at sikkerhetskulturen er lik i to bedrifter med samme eierskap, og som driver innenfor det samme forretningsområde?

Reasons (2007) tilnærming til sikkerhetskultur legger vekt på hvordan organisatoriske faktorer, ledelse og individuelle handlinger påvirker sikkerheten. Han hevder at sikkerhetskultur er en måte å tenke på, betrakte og utøve sikkerhet på, og at den spiller en viktig rolle i å bygge et solid fundament for sikker atferd og gode handlinger.

Sikkerhetskultur kan også betraktes som et analyseapparat for å vurdere sikkerhetsatferd. Reason argumenterer for at en sunn sikkerhetskultur er kjennetegnet ved følgende trekk:

- Just kultur: En kultur som fremmer åpenhet og læring, der ansatte kan rapportere feil og avvik uten frykt for represalier. Dette setter søkelys på å identifisere systemsvikt og kontinuerlig forbedring, heller enn å legge skyld på enkeltpersoner. (Reason, 1997)
- Reporting kultur: En kultur som oppmuntrer ansatte til å rapportere og dele informasjon om sikkerhetsrelaterte hendelser, farlige situasjoner eller bekymringer. Dette bidrar til å identifisere mulige risikofaktorer og forebygge alvorlige konsekvenser. (Reason, 1997, s.196)
- Learning kultur: En kultur som verdsetter læring og kunnskapsdeling. Organisasjoner med en lærende sikkerhetskultur er i stand til å dra nytte av erfaringer fra tidligere hendelser og kontinuerlig forbedre sikkerhetsprosedyrer og -praksis (Reason, 1997, s. 196).

Tradisjonelt sett er sikkerhetskultur et noe vidt begrep. Nasjonal sikkerhetsmyndighet i Norge definerer sikkerhetskultur slik «En sikkerhetskultur kan defineres som et sett med verdier som deles av medarbeidere i en virksomhet, og som er med på å påvirke deres tanker og forventinger til sikkerhet. Ved å motivere medarbeiderne til å handle på en måte som ivaretar sikkerheten, kan virksomheten skape en god sikkerhetskultur. Dette er i stor grad lederens ansvar, og fordrer at lederen går foran som et godt eksempel.» (NSM u.å).

Det finnes mange forskjellige definisjoner for hva sikkerhetskultur egentlig er. En kan beskrive sikkerhetskultur på flere måter, Reason skriver at sikkerhetskultur er et begrep som er ettertraktet, men vanskelig å forstå 100% (Reason, 1997, s.191). Dette er også i tråd med hva andre teoretikere skriver.

Reason mener at sikkerhetskultur ikke nødvendigvis kun kan oppnås gjennom en nøye planlagt transformasjon. Han mener at sikkerhetskultur kan være en sosial konstruksjon som kan oppnås gjennom indentifisering og fremstilling av viktige komponenter for så å sette det sammen til en helhet (Reason 1997, s 192).

Reason (1997) har også utviklet en modell for å illustrere hvordan ulykker og feil oppstår. Modellen som kalles "The Swiss Cheese Model of Accident Causation" er en modell som brukes til å forklare årsakene bak komplekse systemsvikt og ulykker. Denne modellen ble utviklet for å illustrere hvordan flere uavhengige feil eller svakheter i et system kan

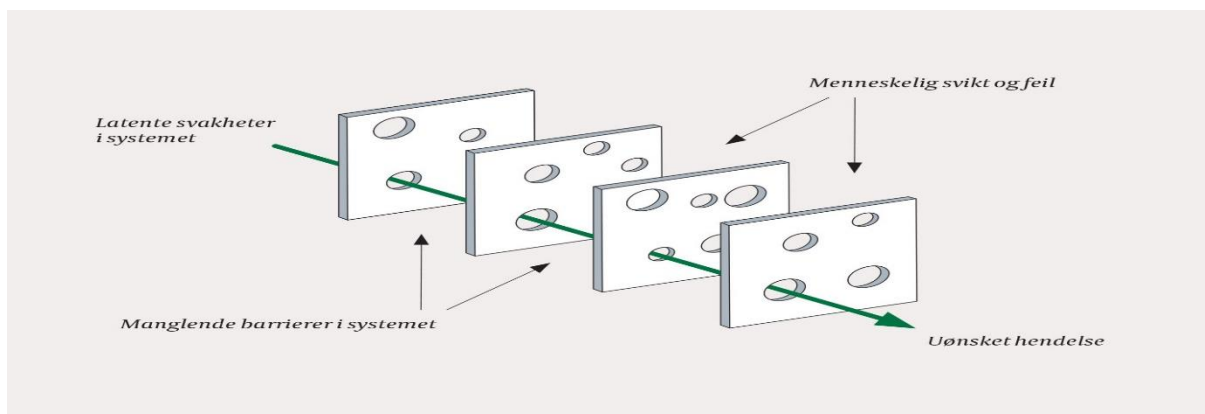
samhandle og til slutt føre til en uønsket hendelse. Modellen beskriver feil som hull i sveitsisk ost, der hvert hull representerer en svakhet eller feil i et system. Lagene med ost representerer barrierer eller forsvarsmekanismer som er ment å hindre feilene fra å nå utkommet. Disse barrierene kan inkludere tekniske kontroller, operasjonelle prosedyrer, opplæring, tilsyn, etc.

Når en uønsket hendelse oppstår, blir det sett på som om en "stabel" av feil som har justert seg slik at de midlertidige barrierene har blitt kompromittert eller omgått. Dette kan være et resultat av flere uheldige omstendigheter som samhandler på en uheldig måte.

Modellen understreker at ulykker ikke nødvendigvis skyldes én enkelt årsak, men heller en kombinasjon av flere feil og omstendigheter som har samhandlet. Denne tilnærmingen bidrar til å unngå en enkel skyldplassering og fremhever viktigheten av å forstå hele systemet og hvordan feil kan samhandle.

"The Swiss Cheese Model" har blitt mye brukt innen sikkerhet og risikostyring, spesielt i industrielle og komplekse systemer der små feil kan ha store konsekvenser. Modellen hjelper organisasjoner med å identifisere mulige svakheter, forbedre barrierer og forsvarsmekanismer, og dermed redusere risikoen for alvorlige hendelser (Reason 1997).

Denne modellen brukes også innenfor RBHQ sitt arbeid med sikkerhetsretningslinjer, og utarbeidelse av såkalte CD intern i konsernet. Modellen er derfor relevant for oppgaven.



Figur/Bilde 5: «Swiss cheese model» (2017, Bretthauer, M. Vandvik P.O. Skjedestad, F.E., Frich, J.C., Lange, T. & Løverg, M).

Som en kan se fra modellen er det viktig å få frem at feil i systemet ikke er begrenset til enkelthandlinger eller individet, men det kan også være et resultat av organisatoriske og

systemfeil. Modellen legger vekt på at det er viktig å identifisere og rette opp sårbarheter i barrierene.

Reason (1997) har tre sentrale elementer i hvordan han mener en god sikkerhetskultur oppstår.

1. Holdninger: Reason mener at holdningene til alle i arbeidsplassens organisasjon er viktig når det gjelder sikkerhet. Det at de ansatte har en grunnleggende forståelse av viktigheten av sikkerhet, risiko og handling/varsling av sette risikoer er helt sentralt i oppbygging av sikkerhetskultur (Reason 1997).
2. Verdier og normer: Sikkerhetskultur er påvirket av verdiene organisasjonen innehar, og i tillegg så er de uskrevne normene viktig. Dette er med på å bestemme hvor høyt på agendaen sikkerhet blir prioritert i forhold til andre viktige organisasjonsmål (Reason 1997).
3. Atferd: Sikkerhetskultur får grobunn og fotfeste gjennom atferden individene fremviser, den får også grobunn gjennom organisasjonens holdninger og gjennomføringsevne (Reason 1997).

Det er en rekke ting som er forskjellige på tvers av landegrensene når det gjelder kultur og kulturforståelse. Det som likevel er felles for oss alle er at vi jobber for den samme bedriften. Vi deler de samme datasystemene, de samme retningslinjene og mye mer i Bosch systemet.

Dette er i tråd med det Hudson (2007) skriver også. Han skrev at i arbeid med sikkerhet er søkelyset på teknologi, og hvis ulykkesstatistikken flatet ut, så endret også fokusområdene seg. Han peker da på sikkerhetskultur som løsningen for å få ned antall uønskede hendelser. Da ble fokuset dreid over på EHS systemer, og sertifiseringer ble gjennomført. Når systemene har gjort jobben, mente Hudson at neste steg i sikkerhetsarbeidet er å sette søkelys på kultur. Sikkerhetskultur kan altså være løsningen på hvordan man skal få ned antallet uønskede hendelser.

For at en god sikkerhetskultur skal være tilstedeværende kan man også se på Schein's figur 1. Spesielt artefaktene og de uttalte verdiene. At selskap skal ha uttalte verdier og kulturuttrykk i felleskap, er noe som er vesentlig for også å bygge sikkerhetskultur. Dette er også noe (Kongsvik et.al, 2018) legger vekt på når det tar opp sikkerhetskultur som tema.

3.2.2 Resiliens

I tillegg til forståelsene jeg har nevnt om begrepet sikkerhetskultur, er også systemenes evne til å kunne motstå uønskede hendelser sentralt. Dette defineres på følgende måte. «*Den kapasiteten et sosialt system har til å motstå og tilpasse seg forventede og uventede forstyrrelser, og til å gjenopprette funksjonaliteten etter alvorlige påkjenninger fra slike forstyrrelser (Engen, et.al 2016, s 48)*

Eller som Hollnagel definerer det «- *den iboende evnen i et system til å justere sine funksjoner i forkant av, under, eller etter endringer og forstyrrelser, slik at det kan opprettholde nødvendige funksjoner under både forventede og uventede forhold*». (Hollnagel et.al. 2011 s. 275)

Begrepet resiliens kan ofte bli oppfattet som forståelsen av robusthet (Engen, et.al 2016, s. 153). En kan også si at det kan forstås som det motsatte av sårbarhet. Men resiliens tar ikke utgangspunkt i en definert hendelse, eller en identifisert sårbarhet. Innen sikkerhet kan resiliens tolkes som en beskrivelse av en type evne for et utviklet system, og at dette systemet vil være operativt selv om det eksponeres for en «sort svane» (Aven, 2015).

Ifølge Aven (2015), som nevnt, handler resiliens om å beskrive en egenskap eller evne for et system til å håndtere eksterne påvirkninger, selv i møte med ukjente eller uventede hendelser. Resiliens kan betraktes som en egenskap som gjør at systemer kan håndtere usikkerhet og uforutsigbarhet uten å kollapse eller lide store tap. En resiliensbasert tilnærming tar hensyn til at systemer er dynamiske og komplekse, og at de kan bli utsatt for ulike påvirkninger og trusler. I stedet for å fokusere på å eliminere risiko eller hindre feil, tar en resiliensbasert tilnærming sikte på å bygge systemer som er i stand til å absorbere og tilpasse seg endringer, og som raskt kan gjenopprette normal funksjonalitet etter en uforutsett hendelse. Resiliens i sikkerhetsperspektivet innebærer også å identifisere sårbarheter og bygge robusthet for å håndtere disse sårbarhetene. Dette kan inkludere å etablere redundans, trene ansatte på fleksibilitet og improvisasjonsevne, og ha beredskapsplaner for håndtering av uforutsette hendelser. Målet er å skape et system som er fleksibelt og adaptivt, og som kan tilpasse seg endringer og uforutsette situasjoner på en effektiv måte. Resiliens som begrep har fått økt anerkjennelse som et nyttig perspektiv innenfor sikkerhetsforskning og praksis. Ved å ha fokus på resiliens kan organisasjoner og systemer bli bedre rustet til å takle uventede

hendelser og opprettholde sin funksjonalitet, selv når de blir utsatt for utfordringer de ikke har opplevd tidligere (Aven, 2015 s.45).

Økonomer har beskrevet resiliens som en måte å respondere på forandringer, tilpasse seg, og at disse forandringene ikke skal ha negativ innflytelse på organisasjonen. Selv om en står ovenfor en stor påkjenning, skal en kunne fortsette sin normale drift. (Hollnagel 2018) Litt av tanken bak dette er at det ikke kun handler om forståelsen av et system, men mer samspillet mellom systemet/organisasjonen og individet. Å kunne ha et oversiktlig og helt bilde av situasjoner som oppstår, og at reaksjonsmønsteret er proaktivt, og på den måten være mottagelig for hendelsen som oppstår (Hollnagel 2018).

I forhold til Bosch, Så kan Bosch som globalt selskap bli sett på som et system, og i den forbindelse er sitatet fra Hollnagel et.al fra 2011 spennende.

«Til syvende og sist handler RE om hvordan et system lærer» (Hollnagel et.al. 2011)

3.3 High Reliability Organizations (HRO)

High Reliability Organizations (HRO) er en optimistisk tilnærming til forebygging av ulykker og risikostyring. Teorien baserer seg på at ulykker kan bli forhindre hvis noen kriterier foreligger. Laporte og Conselini (1991) gjengitt i boka til Kongsvik mfl (2018) forklarer at HR organisasjoner er høyt kompliserte organisasjoner som synes å ikke være utsatt for ulykker, og som fremstår som åpnbart sikre (Kongsvik mfl 2018).

For at en organisasjon skal bli betegnet som HRO er det ifølge Wick og Sutcliffe (2007) fem grunnleggende prinsipper.

- Det skal være kontinuerlig fokus på mulige feil og forhindre at disse kan utvikle seg til alvorlige hendelser. (Kongsvik mfl 2018)
- Motvilje til å forenkle, som innebærer at man til enhver tid søker å ha komplette og nyanserte bilder av situasjoner. (Kongsvik mfl 2018)
- Oppmerksomhet på det operasjonelle, som innebærer at man skal ha øynene åpne i den «skarpe enden», der hvor feilhandlinger eller svikt kan føre til uønskede hendelser (Kongsvik mfl 2018)

- Motstandskraft. Altså at man har en organisasjon som kan håndtere påkjenninger uten at det velter organisasjonen (Kongsvik mfl 2018)
- Respekt for ekspertise

Noe av årsaken til at jeg mener HRO er relevant teori for denne oppgaven er at prinsippene i HRO gjenspeiles i måten Bosch utarbeider retningslinjer på hvordan organisasjonene skal bygges opp basert på en kompleks og enorm organisasjon. Bosch som konsern er uten tvil en kompleks og mangfoldig bedrift innen mange forskjellige områder. Men hvordan fungerer det å ha retningslinjer, regler og sikkerhetstiltak for mindre komplekse organisasjoner som Bosch sine lokasjoner er i Norden? Jeg ønsker derfor å drøfte HRO teorien opp mot empiri senere i oppgaven. Har HRO en relevans i Danmark, Sverige og Norge, eller er det bare en teori vi kan se bort fra

3.5 HMS Ledelse

I alle virksomheter handler det om å ha en balansering på kostnad versus kvalitet på et produkt for å oppnå høyest mulig overskudd. Å ha et sterkt søkelys på HMS-arbeid antas å gi flere positive økonomiske gevinster. (Karlsen, 2012)

Blant annet tilfredse arbeidstakere, lavere sykefravær og bedre omdømme kontra kostnader som kommer i forbindelse med det reaktive arbeidet etter en ulykke (Karlsen, 2012). HMS ledelse er tatt med som relevant teori fordi HMS leder for RBNO, RBSE og RBDK sitter i Norge, og baserer sin HMS-ledelse gjennom internkontrollforskriften og norske normer. Selvfølgelig er det noen lokale avvik på bakgrunn av lokale lover, men generelt så vil ikke et lovkrav i Norge bli sett på som unødvendig i RBSE eller RBDK så lenge det ikke er av byråkratisk art.

Karlsen(2012) skriver en del om HMS økonomi. HMS økonomi kan forstås som de fordelene HMS arbeidet i bedriften gir innenfor et økonomisk perspektiv. Det kan være lavere sykefravær, bedre sikkerhet, som igjen fører til færre arbeidsulykker. I Bosch konsernet er det et søkelys på spesielt arbeidsulykker. Konsernet vet at arbeidsulykker er kostbart, både økonomisk, men også mulig omdømmemessig. Bosch har et sterkt søkelys på å ha så få arbeidsulykker som mulig. Det finnes generelt og innenfor Bosch en rekke forskjellige systemer for ledelse og kvalitetsforbedring. I tillegg til dette er det viktig med de mer

uformelle sidene som ledere og ansatte kan være med på å påvirke. Der kommer begrepet HMS-kultur inn. Gjennom de forskjellige teoriene om organisasjonskultur kan vi se viktigheten av de forskjellige sidene av kultur.

Det eksisterer relativt lite teori om HMS-kultur og dermed vil teori om organisasjonskultur anvendes for å få et bredere bilde av HMS-kultur.

3.5.1 Avvikshåndtering og læring innen HMS

Å rapportere uønskede hendelser, sikkerhetsbrister eller reelt farlige situasjoner er viktig i ethvert foretak. Dette er det som kalles for avviksrapportering. Dersom det oppstår en ulykke, eller ansatte ser sikkerhetsbrister, så har veldig mange virksomheter et avvikssystem.

(Kongsvik, et al., 2018)

Det å registrere avvik er noe de fleste arbeidstagere er kjent med på en eller annen måte. Sidney Dekker (2007) mener at hensikten med avviksrapporteringen er at organisasjonen skal lære av sine feil. Det vil være vanskelig å ha en fasit på hva et avvik er, som oftest så er det ledelsen som tar avgjørelsen på hva som er korrekt og ikke når det kommer til rapportering. I tillegg påpeker Dekker at hvis ingen forbedringer eller tiltak blir gjort i etterkant, så kan risikoen være at avvik blir «normalisert» og at avvik dermed blir begått kontinuerlig. Avvikshåndtering er strengt i RBHQ, og det er relativt ofte at Ishikaya Fishbone eller 8D blir brukt for å granske avvik som blir rapportert.

Fiskebensdiagram er et verktøy som kan brukes til å kartlegge mulige sammenhenger mellom årsaker og virkninger. Prosessen med å lage et fiskebensdiagram gjøres i et team/ gruppe og er velegnet til å få frem ulike forståelser av årsakene til et problem. Dette for siden å kunne måle de ulike faktorenes betydning og sette inn forbedringstiltak (Sintef/NTNU, u.å).

Måten Bosch jobber med avvikshåndtering, og da særlig på spesielle avvik, er at organisasjonen skal lære av de avvik som blir avdekket. (*Bosch intern CD03800*)

1. Finne ut hvilket område en skal fokusere på.
2. Sette fokusområdet i et tekstformat på enden av «hovedbeinet» til høyre.
3. Man setter deretter de viktigste kategoriene på mulige årsaker på siden av hovedbeinet.

4. Så setter man seg sammen og lar deretter gruppen ha en idémyldring for å identifisere og kilden(e) til problemet.
5. De mulige årsaksfaktorene legges til som nye ”årsaksbein”, også kjent som fishbone.
6. Dette fortsetter til det ikke er noe mer å finne. I praksis så er det i et ”fiskebeinstre” vanligvis fire eller fem nivåer. Når fiskebeinsdiagrammet er ferdig så vil man ha et ganske fullstendig bilde av hva som er årsaken til problemet man ønsker å belyse.
7. Når alle fiskebein er på plass vil man gå over til en diskusjon av hvilke faktorer som er den største årsaken til problemet/området man setter søkelys på. Disse årsakene blir markert og indikerer hva man må ta tak i for å løse/reducere problemet.
8. Gå gjennom hvert av de ytterste punktene/ beina, og sjekk at de utgjør årsaker som er spesifikke, målbare og kontrollerbare. Dersom de ikke er det, må man undersøke punktet, omformulere det og dele det opp i flere faktorer. Dette gjøres inntil alle ytterpunktene er spesifikke, målbare og kontrollerbare.

Avvikshåndtering er viktig, og det er viktig for å lære. Avvikshåndtering kan knyttes opp mot Reason sine premisser for en god sikkerhetskultur. Alle tre begrepene (just, reporting, learning) henger sammen med et godt avvikssystem i virksomheten. Og som tidligere nevnt så henger også Reason sine teorier om sikkerhetskultur igjen sammen med organisasjonskultur.

4 Metode

For å besvare problemstillingen har jeg valgt å benytte den kvalitative metoden. Dette valget skyldes ønsket om å samle informasjon fra ulike intervjuobjekter i flere land, som involverer ulike metoder for intervjuer. Et utvalg av intervjuobjekter og det teoretiske rammeverket som er presentert, vil danne grunnlaget for masteroppgaven. Thaagaard (2009) har påpekt at studier som innebærer nær kontakt mellom forskeren og forskningsobjektene gir en bedre forståelse av sosiale fenomener. I denne oppgaven er sosiale fenomener sentrale, spesielt i kulturbegrepet. Kvalitative intervjuer gir også rom for refleksjon og utforskning av hvordan enkeltindivider opplever sin egen situasjon, som Thaagaard (2009) fremhever.

Bakgrunnen for valget av metode ble bestemt ut fra oppgavens behov. Styrkene og svakhetene til den kvantitative metoden er basert på en frekvensbasert tilnærming til

datainnsamling. Derfor ble kvalitativ metode valgt, da den ga ønsket fleksibilitet i prosessen med arbeidet med oppgaven. I denne sammenhengen ville kvantitativ metode muligens begrenset friheten. Valget av kvalitativ metode ble basert på dens evne til å gi en grundig innsikt innenfor en spesifikk kontekst. Kvalitativ metode er kjent for sin fleksibilitet, som tillater tilpasninger underveis i prosessen. Dette muliggjør en dyp og dynamisk tilnærming til oppgaven (Thagaard 2009). I tråd med den metodologiske preferansen for kvalitativ forskning og målet om å oppnå en dypere forståelse av datasettene, ble en induktiv tilnærming til datainnsamlingen valgt. Den induktive forskningsstrategien, som tidligere er diskutert av Askheim og Grenness (2008), ble valgt som et analytisk verktøy for å utforske informantenes perspektiver og meningsdannelse i deres naturlige kontekst. Denne beslutningen ble styrket av behovet for å basere datainnsamlingen på informantenes subjektive erfaringer og individuelle tolkninger.

I tillegg til den induktive tilnærmingen kan det være elementer av deduktivt forskningsdesign, men på grunn av begrenset forhåndskunnskap om selve problemstillingen og forskningsspørsmålene, bortsett fra egne observasjoner, ble dette begrenset. Dette er i tråd med Ellefsen (1998) sin anbefaling om å bruke en mikset tilnærming i datainnsamling og analyse.

Valget av forskningsdesign var også viktig for å opprettholde retningen i oppgaven. Det ble etter hvert nødvendig å lage en milepælsplan. Denne ble utarbeidet for å sikre kontinuerlig fremdrift i skrivingen, med veiledning fra veilederen.

Det har også vært en god del interne dokumenter involvert i oppgaven. Disse dokumentene er såkalte styringsdokumenter og/eller retningslinjer som alle Bosch -lokasjoner skal jobbe etter.

Det å gjennomføre forskning internt i sin egen organisasjon er en utfordrende oppgave. Delvis fordi en kan være forutinntatt med de samme grunnleggende antagelsene og den samme virkelighetsoppfatning som intervjuobjektene. Også fordi noen vil hevde at en har en ikke objektiv holdning. En utenforstående forsker ville i de aller fleste tilfeller kommet inn med objektive øyne, og hatt et åpent blikk. En utenforstående vil kanskje ha en bedre evne til å stille spørsmål som mange interne vil kategorisere som dumme, men som likevel er høyst relevante.

Bang skrev at ulike forventinger, erfaringer, kompetanse og kulturelt ståsted kan påvirke hvordan man tolker datainnsamling (Bang 2009). Han mener også at nærheten til organisasjonen skaper ekstra utfordringer i hvordan en tolker sikkerhet og

organisasjonskultur. Dette er relevant for denne oppgaven, og har blitt hensyntatt gjennom at jeg har valgt både uformelle intervjuer, intervjueskjema og deltagende observasjon. Jeg har vært bevisst på dette ved de deltagende observasjonene. Gjennom mitt daglige virke i arbeidet er en stor del av jobben å reise til lokasjoner i Norden og Baltikum. Jeg har derfor hatt muligheten til å ha en stor mengde deltagende observasjoner.

Jeg har også gått bredt ut metodisk og jobbet med flere informasjonsmetoder. Jeg har hatt deltagende observasjoner, uformelle intervjuer, formelle intervjuer og intervju med overordnet HSEQ sjef innen temaet for oppgaven. Dette har jeg sammenstilt og igjen har dette vært med på å utfordre min egen forutinntatthet. Objektivitet var noe som er viktig når en dykker ned i egen organisasjon. Dette er til stede fordi som forklart ovenfor så har jeg gått bredt ut, og forsøkt å systematisere data på en slik måte, som jeg at jeg får et overblikk som jeg ikke nødvendigvis har som ansatt. Dette har også vært en måte å kompensere min posisjon og rolle. På forhånd var jeg oppmerksom på at rolle og posisjon kunne være et problem, men sammen med metodikken så har dette egentlig vært en motsatt måte å arbeide på enn hva jeg er vant med. Det har vært lærerikt å tre ut av stillingen og utforske egen organisasjon.

Å opprettholde objektiviteten til RBNO anså jeg som den største utfordringen, da jeg har kontor plass på lokasjonen og er mye mer nær de ansatte på en daglig basis enn i de andre lokasjonene. Likevel har jeg vært bevisst på denne type utfordring, og jeg har etter eget syn fått dette til med et kritisk og objektivt blikk internt.

4.1 Deltagende observasjoner og uformelle intervju

Deltakende observasjon er en kraftig metode for å innhente innsikt i organisatoriske prosesser og dynamikken som finner sted på en arbeidsplass. Som ansatt i organisasjonen har jeg hatt privilegiet av å delta i ulike aktiviteter, inkludert sikkerhetsrunderinger, møter og uformelle samtaler. Denne tilnærmingen har gitt meg en unik mulighet til å observere og forstå organisasjonens kultur enda bedre, samt observere kommunikasjonsmetoder og arbeidsmetoder uten å være i en lederrolle. En viktig del av organisasjonene i alle land er de regelmessige sikkerhetsrunderingene, på norsk kjenner vi det gjerne som en vernerunde. Gjennom deltakende observasjon har jeg hatt muligheten til å se hvordan sikkerhet prioriteres

i enkeltavdelinger og hvordan ansatte blir engasjert i prosessen med å identifisere og løse sikkerhetsproblemer. Dette har gitt meg innsikt i organisasjonens forpliktelse til å opprettholde et trygt arbeidsmiljø og viktigheten av deltakelse fra alle ansatte.

Møter spiller en sentral rolle i beslutningsprosesser og informasjonsdeling i organisasjonene. Gjennom observasjonsdeltagelse i flere møter har jeg kunnet observere hvordan informasjon blir delt, hvordan beslutninger blir tatt, og hvordan kommunikasjonen påvirker samarbeidet blant de som er en del av teamet.

Som deltaker og observatør har jeg blitt mer klar over viktigheten av å balansere deltakelse og observasjon for å få mest mulig ut av denne tilnærmingen. Ved å ta notater, stille spørsmål og være bevisst på min rolle som observatør, har jeg kunnet samle verdifull informasjon.

Jeg har også hatt en mengde uformelle samtaler, som ofte skjer i gangene eller i kantinen. Dette gir en annen type innsikt da det blir uformelt. Her har jeg hatt muligheten til å lytte til ansattes meninger, bekymringer og tanker som ikke nødvendigvis kommer frem i mer strukturerte situasjoner. Det er gjennomført en mengde uformelle intervjuer og/eller samtaler med objekter fra hele Europa. Ikke alle har vært like relevante, fordi jeg merket at ved å for eksempel intervju tyskere ansatt i Tyskland, så ble enda et sett med organisasjonskultur involvert, og derfor ble omfanget for stort for oppgaven. Det har likevel vært en god andel med intervjuobjekter som ikke er nordiske, men som arbeider ved nordiske lokasjoner.

4.3 Formelle intervjuer

De fleste intervjuene ble gjort digitalt på teams. Noen få intervjuer ble også gjennomført ansikt til ansikt. Jeg har passet på så det er noenlunde likt fordelt med «face to face» intervjuer i de forskjellige enhetene. I forkant av intervjuene ble det sendt ut spørsmål om informanten kunne bidra til oppgaven med å svare på et sett med intervjuet med intervjuguiden som vedlegg. Dette ble gjort for at informantene skulle være forberedt og for å ufarliggjøre intervjuet. Alle informantene fikk beskjed om at informasjonen vil bli behandlet konfidensielt, men at noen sitat kunne bli gjengitt som sitat i oppgaven med tilknytningsinformasjon vedrørende landet de jobbet i, dog ikke på en slik måte som kunne føre til at informanten kunne bli identifisert.

Kvalitative intervjuet bør ha en struktur som gjør at søkelys er på de temaene en ønsker å få belyst (Jacobsen, 2005). Dette ble selvfølgelig tatt hensyn til i de utformede spørsmålene. Det er også viktig som Jacobsen (2005) også skriver, at informantens svar kan bli påvirket av intervjuerens tilstedeværelse og fremtreden.

I denne studien er det brukt kvalitative dybdeintervjuer som en av to primærkilder til det empiriske datamaterialet. En hovedregel for denne metodiske tilnærmingen til datainnhenting ligger i et ønske om å studere meninger, holdninger og erfaringer, med andre ord å tre inn i informantens livsverden (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 47; Tjora, 2010, s. 90)

I tillegg til selve intervjuguiden hadde jeg utarbeidet en kort oversikt over definisjoner for sikkerhetskultur kopiert fra Nasjonal sikkerhetsmyndighet i Norge, og en liten forklaring på hva dette er. Dette ligger vedlagt i bunn av oppgaven som et eget vedlegg. Dette ble i utgangspunktet tenkt som hjelp for informantene som ikke hadde noen kjennskap til begrepet sikkerhetskultur. Men etter første intervjuet bestemte jeg meg for at alle informantene fikk dette utdelt. Denne fikk informantene utdelt da i forkant av intervjuet som en slags hjelp for å komme på eksempler fra egen arbeidssituasjon. Begrunnelsen for dette var at ved en kort forklaring av begrepet, så ville intervjuobjektene lettere forstå hva spørsmålene gikk ut på. Generelt har det vært stor variasjon på intervjuobjektene, noen har ledende posisjoner, noen er mellomledere og noen har funksjonsbaserte stillinger. Det er av hensyn til sporbarhet og personvern ikke tatt med liste over informantene inn i oppgaven.

4.4 Intervjuguide

Intervjuguide ble tilsendt informantene sammen med intervjuet. Utformingen av intervjuguide ble gjort for å få klartekst at intervjuobjektene var relevante for oppgaven. For eksempel så ville en lokal kundeservicemedarbeider som kun har jobbet i et land og håndterer lokale kunder vært irrelevant i denne oppgaven. Spørsmålene i intervjuguiden ble også formet for å finne ut litt bakgrunnsinformasjon vedrørende objektets erfaring med sikkerhet og risikosituasjoner. I og med at intervjuobjektene viste om bakgrunnen for oppgaven, var jeg forberedt på at de kunne ha antakelser og forutinntatte holdninger eller forhåndsbestemte svar på bakgrunn av kjennskap til spørsmålene. Likevel så ble det ikke opplevd som at informantene snakket på «regi». Jeg gjennomførte også prøveintervjuer med to personer i

mitt profesjonelle nettverk, og fikk tilbakemeldinger som gjorde at intervjuguiden ble spisset enda litt mer.

En viktig del av den kvalitative forskningsprosessen er å forme en detaljert intervjuguide. Intervjuguide skal være et nøkkelverktøy for forsker når han/hun skal innhente og søke innsikt fra informantene. For dette prosjektet ble intervjuguide utviklet for å sikre at datainnsamlingen var presis, relevant og objektiv.

En av de første utfordringene i utformingen av intervjuguide var å sikre at informantene som ble valgt for studien var relevante for oppgaven. Dette var avgjørende for verdien av datainnsamlingen. Det var viktig å unngå å inkludere personer som ikke hadde innsikt i temaet, som for eksempel lokale kundeservicemedarbeidere som kun hadde erfaring med lokale kunder og ikke arbeider utenfor kontorplassen. For å oppnå dette ble intervjuguide konstruert slik at den inneholdt spørsmål som indikerte behovet for bredere sikkerhetserfaring.

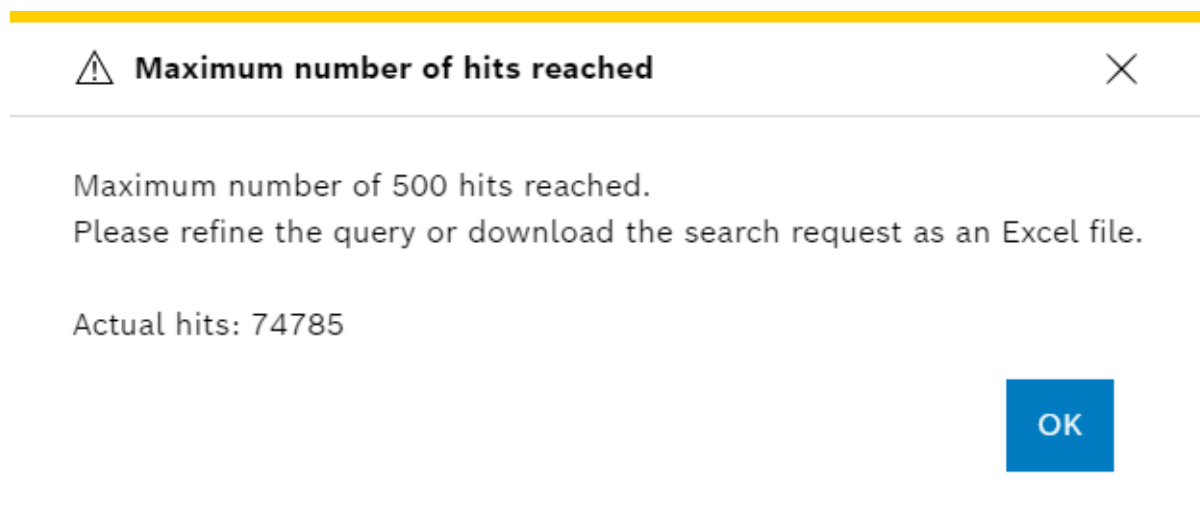
Intervjuguide inneholdt også spørsmål som var ment å innhente bakgrunnsinformasjon om hvert intervjuobjekt, inkludert deres erfaring med sikkerhet og risikosituasjoner. Dette ga meg et rammeverk for å forstå intervjuobjektene perspektiver og kontekst, samtidig som det hadde til hensikt å forhindre generaliseringer og antakelser.

Det var også nødvendig å ta høyde for muligheten for at informantene kunne ha forutinntatte holdninger eller forhåndsbestemte svar basert på kjennskap til oppgaven og spørsmålene. Dette ble adressert ved å utforme spørsmål på en nøytral måte og sørge for at informantene følte seg komfortable med å uttrykke egne meninger. Selv om informantene hadde en grunnleggende forståelse av forskningens kontekst, ble det vurdert som viktig å oppmuntre til ærlighet og åpne samtaler uten følelsen av å bli styrt. Dette ga verdifull tilbakemelding om spørsmålenes relevans og forståelighet. Justeringer ble gjort i henhold til tilbakemeldingene fra prøveintervjuene for å sikre at intervjuguide var i stand til å innhente informasjon på en mest mulig effektiv og objektiv måte.

Samlet sett, utformingen av intervjuguide for dette prosjektet var en nøye gjennomtenkt prosess med mål om å sikre relevans, objektivitet og presisjon i innsamlingen av data. Gjennom disse tiltakene ble det mulig å sikre at intervjuguide oppfylte de nødvendige kravene for å levere på forskningens mål og formål

4.5 Veiledning fra overordnet HSEQ sjef i RBHQ

Som en kan se av bilde 8 så er det enormt med dokumenter som er gjeldene for en ansatt i Bosch. Jeg ønsket litt ytterligere bakgrunnsinformasjon rundt dette og hadde derfor et langt intervju med min tyske kollega som er hovedansvarlig for HSE i Nord-Europa. Han er kontinuerlig med i prosessen på endringer, utforminger av nye eller eksisterende retningslinjer, og pilot-prosjekter innenfor HSE. Jeg valgte derfor å bruke veiledning fra HSEQ sjef for å få en enda klarere oversikt over hva det faktisk er konsernet forventer av enkelt lokasjoner. I dette møtet var det søkelys på organisasjonskultur og hvordan og hva Bosch gjør for både bygge en organisasjon som drar i samme retning, men også mye om sikkerhetskultur. Generelt så bygger Bosch kontinuerlig organisasjonskultur, og gjerne med søkelys på artefaktene og de uttalte verdiene, dette i tråd med Schein (2004) sin modell. Denne modellen er også henvist til i figur 2. Bosch har ikke så mye skriftlig søkelys på sikkerhetskultur, da de mener at sikkerhetskultur kommer som en «usynlig» konsekvens av en god organisasjonskultur. Det fokuseres som sagt mye på artefaktene gjennom en enorm mengde med CD og såkalte «regulations». Som HSEQ sjef viste meg så finnes det over 70.000 treff på søket «CD» i intern database (*M. Pruessing, personlig kommunikasjon, 13. april 2023*)



Figur/Bilde 8: Screenshot fra intern database)

Gjennom en strategi for systematisk etterlevelse (SE) så skal Bosch se utvikling og kontinuerlige oppdateringer som er basert på risiko og tar hensyn til juridiske krav, interne og eksterne trender, samt resultater fra hendelser, samsvarssaker, revisjoner og

ledelsesgjennomganger. Interne og eksterne trender observeres på konsern-, virksomhetsenhets- og lokasjonsnivå for deres respektive ansvarsområder. Hvis relevant, vurderes de for risiko og muligheter. Spesielt vurderes denne analysen i forhold til juridiske og interne krav, kundens krav og målmarkedskrav for produkter som skal selges, inkludert tjenester, samt andre krav fra interessenter. Alt dette er med på å bygge en organisasjonskultur som igjen bygger en sikkerhetskultur.

De identifiserte trendene analyseres med tanke på potensialet for lønnsomhet og sannsynlighet for suksess (muligheter), så vel som potensialet for skade og sannsynlighet for forekomst (risiko). (*CD03800 – intern Bosch*)

4.6 HMS - internrevisjon

Internrevisjon blir gjennomført kontinuerlig i hele verden. Bosch gjennomfører såkalte CSR skanninger i hele leverandørkjeden, og en mengde interne revisjoner på lokasjoner. Spesielt opp mot lokasjoner som har matrise sertifiseringer (ISO), og produksjonslokasjoner. Men det blir også gjennomført revisjoner av enkle salgskontorer, men dette er mer sjeldent da risikoene er lavere på disse lokasjonene.

Ved to tilfeller har jeg vært med på interne revisjoner av HMS arbeidet på to forskjellige lokasjoner i Norden. Den ene lokasjonen er en fabrikk i Sverige som produserer varmpumper, og den andre er lokasjonen i RBDK som jeg har HMS ansvaret selv. På fabrikken i RBSE så var jeg «co-auditor», mens på lokasjonen i RBDK var det i prinsippet mitt arbeid som ble auditert. Dette var meget nyttig for oppgaven, men også for egen lærdom. Det å gå rundt å revidere andre fagkyndige personers arbeid og bli revidert selv har vært en lærerik opplevelse. En god del av funnene som har blitt avdekket på disse to revisjonene kan knyttes opp mot sikkerhetskultur spesielt, men også organisasjonskultur. Generelt så fikk lokasjonene skryt av audit ansvarlig fra Tyskland, men han poengterte både i RBSE og i RBDK at manglende skriftlige prosedyrer er en kjensgjerning og litt for vanlig funn i disse revisjonene han utfører i Norden.

4.7 Dataanalyse

Det er mange måter en kan gå inn i datamateriale og analysere dette. En kvalitativ måte å undersøke på gir meg litt friere forutsetninger enn det kvantitativ metode ville gitt. Det er likevel viktig at en tar eget ansvar for at bearbeidelsen av dataene skjer innenfor oppgavens formål. Det har vært en hovedvekt av deltagende observasjoner som har dannet datagrunnlaget for denne oppgaven, jeg har også som beskrevet i kapittel 4.5 brukt overordnede fagansvarlig som kilde for å gi meg et bredere kunnskapsnivå om det interne materiale som finnes i Bosch. Dette er brukt for å gi enda bedre forståelse av hva RBHQ forventer av underenhetene sine lokalt, samt enda lettere se avvik og «ikke avvik» i holdninger og kultur.

Jeg har valgt å notere skriftlig per hånd ved de deltagende observasjonene, og ved de formelle intervjuene har jeg fått objektene til å skrive selv enten på data, eller per hånd, avhengig av om intervjuet ble gjennomført fysisk eller digitalt. Innen vitenskapen så er ønske å belyse hypoteser og foranke disse hypotesene i virkeligheten (Thomassen 2006). Det er derfor krav til at den forskningen man gjør søker etter å gi svar på det man observerer. Dette må så sjekkes og testes mot fakta og forankres i samfunnsvitenskapelige teorier (Thomassen 2006)

Ettersom vitenskapen ønsker å belyse hypoteser som er studert og forankre disse i virkeligheten Thomassen (2006), stilles det derfor krav til at empirisk forskning søker etter å gi svar på de observasjonene som er gjort i den virkelige verdenen. Disse skal igjen testes opp mot reelle fakta og forankres i samfunnsvitenskapelig teorier (Thomassen, 2006).

4.8 Validitet

4.8.1 Internt validitet

Om resultatene skal oppfattes som gyldige og om de undersøkelsene som blir gjort svarer på det oppgaven ønsker å få frem forståelse for handler om intern gyldighet (Jacobsen 2005).

Validiteten til denne oppgaven kan sees gjennom flere ting. Hvordan egen kritisk

gjennomgang gjort, sammenligning med andre lignende oppgaver og konfrontasjon med kilder om funn. (Jacobsen 2005)

Datainnsamlingen som er gjennomført er gjort detaljert og bredt. Datagrunnlaget er godt sammensatt, og alle trappetrinn i makthierkiet har vært involvert. Det er ingen grunn til å tro at de kildene som er brukt i oppgaven har bidratt med feilaktig informasjon. Alle intervjuer er som tidligere nevnt gjennomført på tomannshånd, enten ansikt til ansikt eller på teams. Jeg sitter igjen med et inntrykk av at respondentene har vært ærlige og åpne. Jeg var i utgangspunktet spent på om det ville være slik når man har med 3 forskjellige kulturer og språk å gjøre. Jeg var også spent på om teams versus «face2face» ville være forskjellig, men i 2023 er teams i Robert Bosch den mest naturlige måten å gjennomføre et møte. Så dynamikken var ikke merkbar forskjellig. Det er også relevant å påpeke at oppgaven er produsert internt i Robert Bosch, med stort sett kilder internt i organisasjonene. Likevel har det vært en stor bredde av datainnsamling for å ha et så bredt spekter av informasjon som mulig.

4.8.2 Ekstern validitet

Ekstern validitet handler om at resultatene fra oppgaven kan overføres til andre (Jacobsen, 2005). Dette handler egentlig om resultatene er av interesse lokalt, eller om det kan overføres til andre ekstern. Denne studien har ikke som hovedmål å si noe om generalisering eller hyppighet i det som er forsket på, dog så er det et ønske at funn kan brukes av andre som har lignende posisjoner i store selskap. Studien har etter min mening god verdi for de Nordiske Bosch selskapene, da vi har mange posisjoner som er av nordisk ansvar.

4.8.3 Relabilitet

Relabilitet kan forstås på som følgende «Måling av hvilken grad en undersøkelse er til å stole på» (Askheim og Grenes, 2008). De undersøkelsene jeg har gjort, og den metodikken jeg har brukt er basert på kjente teorier. Det har vært deltagende observasjoner, formelle intervjuer og samtaler. Jeg har som kjent en posisjon i Robert Bosch, og har vært klar over at mine egne fagkunnskaper og interne kjennskaper har vært overlegen informantene. Jeg har også vært

tydelig til informantene at de blir intervjuet med full konfidensialitet, og at deres navn eller posisjon ikke kan spores tilbake i oppgaven. Jeg mener på bakgrunn av dette at de intervjuene, deltagende observasjonene, og samtalene er reliable, da jeg anser informantene og svarene de har gitt som ærlige og troverdige.

4.8.4 Etikk

Når en driver med forskning så er det viktig å vurdere om det er etisk forsvarlig å forske på det temaet en har valgt. Det er viktig at forskningen ikke bidrar til uheldige konsekvenser for de involverte parter (Thagaard, 2009). Arbeid med forskning er en kontinuerlig jobb med etiske vurderinger som forholdet mellom forskeren og arbeidsgiveren, eller forsker og informanter. Dette har vært et arbeid jeg har vært opptatt av. Jeg har i manges øyne en ledende posisjon, og er over mange av informantene i makthierkiet i bedriften. Jeg har derfor fått alle intervjuobjektene til å skrive under på at dokumentnavnet på deres intervjuer eller besvarelser er gjengitt korrekt. Dette er helt i tråd med Jacobsen (2005), han sier at forholdet mellom forsker og informanter bygger på tre grunnleggende krav: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt. (Jacobsen 2005)

I mitt arbeid med intervjuene og behandling av det datamaterialet jeg fikk så har det vært en stor mengde med ydmykhet. Alle respondenter har stort sett vært imøtekommende og villige til å bidra til oppgaven. Det har gitt meg en god oversikt og innsikt i hva de tenker. Jeg har underveis måttet gjøre flere etiske vurderinger. Når en forsker i egen organisasjon er det mye å tenke på, og det er flere forhold som må belyses av troverdighetshensyn. Pål Repstad og Jens Carl Ry Nielsen (2004), beskriver flere ulemper og fordeler rundt forskning i egen organisasjon. Når man forsker i egen organisasjon, kjenner man «normene», språket og hva som opptar folk. Derfor bør man kontinuerlig stille seg selv noen spørsmål om hva man bør skrive og hva man ikke bør skrive. (Repstad og Nielsen 2004)

Ifølge Paulgaard (1997) så er det ikke mulig for forskeren å bli fri fra sin egen forutinntatthet eller den konteksten han eller hun er en del av. Som leder kjenner jeg flere av respondentene fra interaksjon og møter i en viss tid tilbake, mens noen er forholdsvis ukjente for meg. Som en ansatt i organisasjonen jeg forsker på, så har jeg måttet kontinuerlig forholde meg til utfordringer relatert til fordommer og forståelse. Som leder har jeg ikke nødvendigvis vært så

bekymret ovenfor spørsmålene som er stilt, men mer for mangelfulle eller korte svar underveis. Likevel ser jeg på det som en fordel at jeg har den posisjonen jeg har. For med min kjennskap til den komplekse organisasjonen som Robert Bosch er, så har det vært mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål underveis, og samtidig gode avklarings spørsmål.

5 Empiri

Empiri kapittelet skal presentere funnene jeg har gjort, både gjennom de forskjellige metodene jeg har brukt for innhenting av funn, men også gjennom veiledning internt og observasjoner jeg har gjort. Empiribegrepet i forskning brukes der kunnskap er innhentet ved systematiske observasjoner og undersøkelser (Malt & Tranøy, 2021). Empirikapittelet skal knytte teori opp mot funn, gjennom de forskningsspørsmålene jeg har stilt i oppgaven. Formålet med dette kapittelet er å sammenstille funnene jeg har gjennom de forskningsspørsmålene jeg har formulert, opp mot teorien jeg har valgt.

5.1 Rammevilkår

Sikkerhet, kultur og organisasjonskultur er komplekse og sammenvevde elementer som spiller en avgjørende rolle i Robert Bosch. Denne studien går i dybden på organisasjon- og sikkerhetskulturen i landene Norge, Sverige og Danmark, med fokus på Robert Bosch.

Skandinavia er kjent for sin rike historie av samarbeid, bærekraft og samfunnsansvar. Disse verdiene har gjort sikkerhet i arbeidslivet til en naturlig del av hverdagen. Spørsmålet er hvordan disse nasjonale verdsettelsene reflekteres og inkorporeres i sikkerhetskulturen i Robert Bosch. Hvilke likheter og forskjeller eksisterer mellom Bosch og de skandinaviske landene når det gjelder tilnærmingen til sikkerhet, og hvordan påvirker disse faktorene organisasjonskulturen internt i selskapet?

Samtidig møter en i Bosch et betydelig antall interne regler, retningslinjer og veiledninger fra konsernet som påvirker operative beslutninger og praksis. Spørsmålet som oppstår er hvordan disse nasjonale verdier, lokale kulturer og konsernets retningslinjer sammenfaller eller avviker når det gjelder sikkerhet, og hvordan de påvirker organisasjonskulturen internt.

Robert Bosch har en tilnærming til å skape sikre arbeidsmiljøer og produkter av høy kvalitet og det gir et interessant studieobjekt for å utforske hvordan selskaper tilpasser seg og påvirkes av regionale kulturer når det gjelder sikkerhet og organisasjonskultur.

5.2 Innledning til empiri

I dette kapitlet er det drøfting og forklaring i henhold til forskningsspørsmål som gjelder.

Forskingsspørsmål nummer 1 blir besvart i hovedtrekk gjennom teoriene rundt organisasjonskultur og sikkerhetskultur, samt funn i organisasjonen.

Forskingsspørsmål nummer 2 blir besvart hovedsakelig gjennom empiri og de forskjellige kvalitative metodene som er brukt i oppgaven, det vil altså si gjennom intervjuene, observasjonene og veiledningen. Selv om empiri blir det mest gjeldene, vil likevel teori om risiko og spesielt organisasjonskultur også knyttes opp mot besvarelsen.

Forskingsspørsmål 3 blir besvart hovedsakelig gjennom drøftning og data.

Forskingsspørsmål 4 er også et spørsmål som er besvart i hovedtrekk gjennom teori og funn. Det har vært vanskelig å ha deltagende observasjoner på ansattes hjemmekontor av naturlige årsaker. Så her har intervjuer og uformelle intervjuer hatt stor betydning.

Oppsummert er målsetningen at dette kapitlet skal være med på å sørge for at neste kapitlet kan konkludere med et svar på problemstillingen.

«Generelt tenker jeg at Norge er de dyktigste på sikkerhet, men innen Bosch tenker jeg at det er høyere på agendaen i Danmark enn Norge» (Sitat fra deltagende observasjon i RBDK)

5.3 Hvordan jobber Bosch konsernet for å sikre en omforent forståelse for sikkerhet som er lik i alle land?

Tidligere i oppgaven har jeg referert til CD038000, som representerer den fremste retningslinjen for HMS i Bosch. Denne retningslinjen utgjør en sentral retningslinje som alle Bosch-avdelinger skal etterleve. Imidlertid er det viktig å være oppmerksom på begrepet

"Fantasy document," som er kjent innenfor beredskapsfaget. Slike dokumenter har mer karakter av å være opprettet for å vise at en avdeling har tatt handling, snarere enn å ha praktisk betydning (E. Rake, muntlig forelesning, 2019).

I Bosch eksisterer et stort antall slike retningslinjer, med hver avdeling og sentrale enheter som har sine egne versjoner. Målet med disse retningslinjene er å fremme en felles forståelse innenfor de aktuelle områdene, og for sikkerhet er CD038000 den mest relevante. Dette tyder på at Bosch i Tyskland aktivt arbeider for at Bosch som helhet skal være resiliens og følge prinsippene for High Reliability Theory (HRO). En viktig del av dette er knyttet til organisasjonskultur og påvirkning på sikkerhetskultur. Organisasjoner som Bosch i Tyskland har utviklet en kultur som fremmer kontinuerlig fokus på feilforebygging, komplekse og nyanserte forståelser av situasjoner, oppmerksomhet på operasjonelle detaljer og en dyp respekt for ekspertise. Denne organisasjonskulturen har bidratt til å forme en robust sikkerhetskultur i selskapet.

Imidlertid kan man konkludere med at de nordiske organisasjonene, som primært har kontorbaserte funksjoner og mindre komplekse lokasjoner uten produksjonsanlegg, sliter med å oppnå samme grad av resiliens og implementering av HRO-prinsippene. Dette skyldes delvis at de har arvet et system som er utformet for omfattende produksjonsanlegg i Tyskland, noe som kan gjøre organisasjonene for kompliserte.

Dette understreker viktigheten av å tilpasse retningslinjer og systemer for mindre komplekse organisasjoner som Bosch sine nordiske lokasjoner. Det krever også en organisasjonskultur som fremmer sikkerhet og kontinuerlig forbedring, selv i kontorbaserte miljøer. For å oppnå en solid sikkerhetskultur i disse organisasjonene er det nødvendig med tilpasninger som tar hensyn til deres spesifikke behov og utfordringer.

Kaufmann og Kaufmann (1996) brukte i sin modell flere relevante ord man finner igjen i intern markedsføring, retningslinjer og i makthierkiet. En informant sa «*Vi er en del av et tysk selskap, du kjenner jo tyskere, de er helt «nazi» på regler og sikkerhet*». Informanten klarterte for øvrig at han ikke mente at alle tyskere er nazister, men at man er «nazi» betyr at man er firkanten og blir sett på som en regelrytter.

Under veiledning fra HSEQ manager i Tyskland sa han følgende «*Det er en myte at tyskere er mer opptatt av sikkerhet og regler enn det som er gjeldene i andre land, men vi lever godt med å ha det ryktet i Bosch. For da vet vi at de ansatte føler at det settes store krav til nettopp sikkerhet i bedriften*» (M Pruessing muntlig kommunikasjon 2023).

Det er også observert utenfor informantinnhenting at Bosch sine kommunikasjonsansatte relativt hyppig presenterer forskjellige ansatte med milepælsoppnåelser eller i viktige posisjoner som en slags «heltedyrkelse».

På bakgrunn av dette kan jeg konkludere med at Bosch i Tyskland har utviklet et omfattende system som fungerer effektivt for komplekse produksjonsanlegg, de har bygd en paraply som er god og sikker, helt i henhold til både HRO og Resiliens begrepet. En resiliensbasert tilnærming tar hensyn til at systemer er dynamiske og komplekse, og at de kan bli utsatt for ulike påvirkninger og trusler. I stedet for å bare sette søkelys på å eliminere risiko eller hindre feil, tar en resiliensbasert tilnærming sikte på å bygge systemer som er i stand til å absorbere og tilpasse seg endringer, og som raskt kan gjenopprette normal funksjonalitet etter en uforutsett hendelse (Aven, 2015 s.45) Som Aven (2015) skriver, så bygger tilnærmingen til resiliens ikke bare på å eliminere risiko, men også bygge systemer som i stand til å tilpasse seg. Bosch har bygd opp organisasjonen sin med nettopp dynamiske systemer, hvor en har detaljerte granskninger med Ishikawas fishbone analyser og ønsker å lære av enhver uønsket hendelse. Jeg kjenner igjen mye av det Aven(2015) skriver i hvordan Bosch er bygd opp som organisasjon, og datainnsamlingen viser også at informantene sier det samme. Det er omfattende og komplisert å være en del av en internasjonal organisasjon med over 400.000 tusen ansatte. Bosch har likevel greid å lage en standard, noe man kan se igjen i utsagn og «regler» som «work like a Bosch». Denne standarden tilpasser seg utfordringene gjennom både skrevne og uskrevne regler, nettopp slik Schein (2004) peker på i sin modell. Artefaktene kommer til syne gjennom alle regulativene og retningslinjene informantene snakket om, de uttalte verdiene er det de ansvarlige lederne forteller deg gjelder, og de grunnleggende antagelsene kan sees i det ansatte tar for gitt. I tillegg kan man også se gjennom datainnsamlingen at, Kaufmann og Kaufmann (1996) sin modell finner man igjen i svarene.

Datainnsamling viser at de nordiske organisasjonene står overfor utfordringer med å tilpasse dette systemet til mindre komplekse strukturer. En viktig faktor i denne sammenhengen er organisasjonskulturen som spiller en avgjørende rolle i å forme sikkerhetskulturen. Derfor er det viktig å utvikle lokale kulturer som er forankret i sikkerhet og kontinuerlig forbedring for å oppnå en sterk sikkerhetskultur, uavhengig av organisasjonens kompleksitet og lokasjon. Mange informanter ga uttrykk for at de ikke har noe forhold til CD og andre dokumenter fordi det finnes så mange av dem. Og selv om det konkluderes her med at Bosch har en organisasjonskultur som er bygd opp i likhet med både Schein (2004) og Kaufmann og

Kaufmann(1996) sine modeller, så konkluderes det også med at det bør jobbes mer med å implementere en helhetlig struktur for de nordiske landene.

5.4 Hvordan tolkes og forstås sikkerhetskulturen i de forskjellige Nordiske land?

Jeg opplevde at mange av informantene i de formelle intervjuene var litt spørrende til hva sikkerhetskultur egentlig betyr, flere av informantene og objektene begynte å «intervjue» seg selv, og bekreftet hva de trodde sikkerhetskultur er før de gikk videre for å svare på spørsmål om temaet. De fikk som tidligere nevnt et infoskriv om hva sikkerhetskultur er basert på NSM sine nettsider. Informantene har vært ganske ulike i sine besvarelser i de ansikt til ansikt intervjuene som er gjennomført, men de har ofte «konkludert» med det samme. Det har vært spørsmål som har ført til en god del refleksjon hos informantene, og flere har sagt i ettertid av intervjuet at de har blitt mer opptatt av risiko og sikkerhet både privat og på jobb.

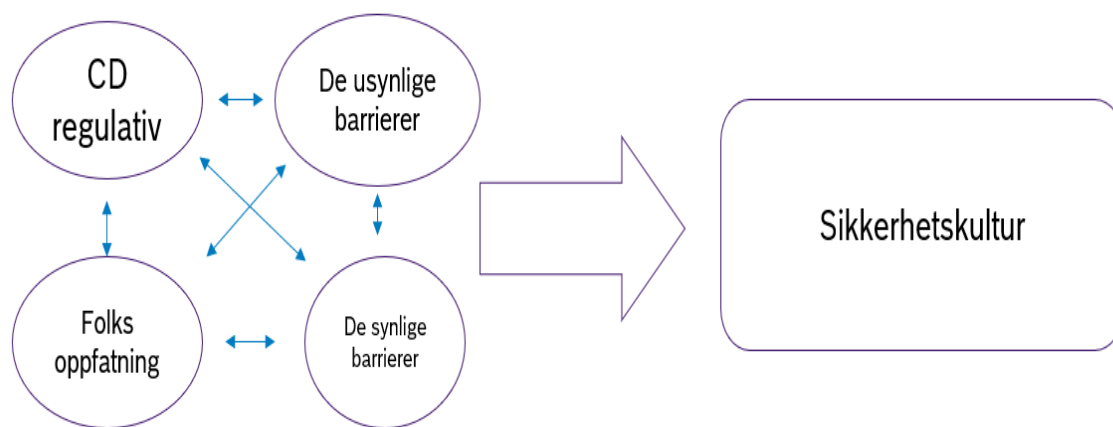
Stort sett alle intervjuobjekter har svart enten «ja» eller «litt» på spørsmålet «tenker du mye på din egen og andres sikkerhet når du er på jobb?» Dette spørsmålet ble stilt som et lukket spørsmål, nettopp for å få en klarhet i om informanten har en sikkerhetstankegang i det daglige eller ikke. Dette ga en god grobunn for videre intervjuopprosess. Videre så var det det noen få av informantene som enten har jobbet i flere av de Skandinaviske landene, eller innehar en posisjon i selskapet som gjør at de jobber i alle tre land tidvis. En av disse informantene mente at det er et tydelig skille mellom Danmark og de to andre land. Danmark er ifølge informanten et land som har en mye mer hierarkistisk bygd kultur. Så som informanten så fint sa:

«Vi stoler på våre ledere, og følger de lover og regler arbeidsgiver har satt, mens vi klager på bakrommet» (Sitat fra intervju)

Det var også en informant som mente at sikkerhetskultur var en teoretisk sak, som ikke hadde rot i virkeligheten. Samme informant som hadde spesielt kjennskap til James Reason, da han hadde skrevet en oppgave på universitetet i Lund hvor han hadde brukt Reason i sin oppgave. Denne informanten var detaljert i sitt svar, og svarte detaljert om hvordan han/hun kunne kjenne igjen Reason (1997) sin modell (figur 3) i Bosch sitt arbeide med sikkerhet. Andre informanter har gjennom intervjuene gitt vekslende svar rundt temaet. Noen sa i lignende

svar at de følte seg sikre på arbeid, og at dette åpenbart viser at Bosch har en god sikkerhetskultur. Det var lite som skilte svarene, men de ble formulert på veldig variabel måte. Det vil altså si at det ikke var avvikende besvarelse på tvers av landene, men heller ganske likt.

«Jeg mener Bosch konsernet har bygd opp en god sikkerhetskultur uavhengig av plassering av lokasjonen du jobber ved. Litt av årsaken til dette er alle regulativene vi følger, og at dette antageligvis blir hyppig kontrollert av den sentrale organisasjonen» (Sitat fra deltagende observasjon i RBSE)



Figur/Bilde 9 (Egenprodusert for fremstilling av funn i forskning)

Gjennom figur 9 vises en sammenstilling av de funn jeg har gjort gjennom datainnsamling rundt dette forskningsspørsmålet. Nesten alle informanter har nevnt CD regulativ i formelle og uformelle settinger. CD regulativ er noe som står sterkt internt i organisasjonen. Noen informanter nevner også de uskrevene reglene og regler de vet gjelder. Flere nevner også at de er stolte av å jobbe for Bosch, og at det er en sterk merkevare.

Når det gjelder den spesifikke besvarelsen fra den ansatte som kjente Reason, så mente informanten at det er relevant å påpeke viktigheten av en sunn sikkerhetskultur i organisasjoner og hvordan dette kan knyttes til Reason's (1997) teorier om sikkerhet og årsaksmodeller.

Det var også flere informanter som sa i sine besvarelser at de jobber i en type bedrift om ikke har de største risikoene, og at derfor deres egne risikovurderinger var vel så relevante som Bosch sine. Informantenes utsagn understreker at å inkludere individuelle risikovurderinger i

tillegg til selskapets vurderinger burde vært gjort mer. Dette hadde ifølge informantene gitt en mer komplett forståelse av risiko i organisasjonen. Individuelle vurderinger kan fange opp spesifikke utfordringer og variabler som selskapets overordnede vurderinger kanskje ikke tar hensyn til. Det er også mulig at ansattes unike innsikt og erfaringer kan forbedre kvaliteten på risikovurderingene.

Samarbeid, opplæring og kommunikasjon spiller en nøkkelrolle i å iverksette individuelle risikovurderinger effektivt. Det er likevel viktig å anerkjenne begrensningene og utfordringene knyttet til denne tilnærmingen, for eksempel mangel på kunnskap eller opplæring blant ansatte. Å skape en kultur som fremmer ansattes deltakelse i risikohåndtering er en viktig faktor for å oppnå suksess på dette området.

I datainnsamlingen kom det også frem fra flere, en forventning at ledelsen i avdelingen informant(en) tilhørte skal sørge for et sterk, robust og et sikkert arbeidsmiljø. En andel av kommentarene var det en forventning at både arbeidsgiver og lokal leder skulle sørge for å være oppdatert og sørge for sikkerheten til enhver ansatt. Riktig verneutstyr, riktig arbeidsutstyr og nok opplæring var stikkord som gikk igjen hos flere. Det kom også frem at alt dette følte de var ivaretatt. Det var små variabler fra datainnsamling her. Det kan bekreftes at dataene viser at det overordnede systemet RBHQ har satt sammen oppfattes som godt og riktig i alle land.

Begrepene fra teorien er nok ukjent for informantene da ingen av informantene har nevnt typiske fagbegreper fra teorien som HRO, resiliens, organisasjonskultur eller sikkerhetskultur. Om dette er fordi informantene ikke har hørt om begrepene eller ikke har noe forhold til disse begrepene er litt uklart. Det kan likevel konkluderes med at mange av informantene vet hva begrepene innebærer. Dette har kommet tydelig frem under datainnsamlingen. En informant sa blant annet at han ikke hadde hørt begrepet HRO tidligere, men senere i den uformelle settingen satt han også nesten ordrett definisjonen på HRO. Kongsvik (2018) forklarer at HR organisasjoner er høyt kompliserte organisasjoner som synes å ikke være utsatt for ulykker, og som fremstår som åpenbart sikre (Kongsvik, et al 2018). Informanten sa at han tenkte at HRO var Bosch, altså en stor og komplisert organisasjon med stor grad av sikkerhet og tillit. Det var også flere andre informanter som sa lignende ting vedrørende HRO. Det kan derfor konkluderes med at datainnsamlingen viser at en kan se på Bosch globalt, og oppbyggingen av Bosch i tråd med HRO. En organisasjon som driver og håndterer prosesser som har potensial til å påvirke menneskeliv eller miljøet

negativt. Jeg har funnet ut at synet på sikkerhetskultur henger sammen med organisasjonskulturen. Det er spesielt tydelig at verdiene Bosch står for, og det Bosch som konsern forteller deg har stor betydning for organisasjonskulturen, men også sikkerhetskulturen lokalt. Det kan stadfestes altså at sikkerhetskulturen tolkes og forstås på de forskjellige lokasjonene som noe som er ivaretatt og godt, uten at ansatte egentlig har noe spesielt forhold til det i det daglige. I datainnsamling kom det frem funn som støtter Hofstedes (2011) sin teori om kulturdimensjoner. Hofstede peker på maktavstandskultur som en viktig dimensjon (Strand, 2010). I Sverige og Norge verdsettes den korte avstanden mellom toppledelse og de lavest på rangstigen innenfor organisasjonen. Informantene uttrykte en oppfatning om åpent samspill med ledelsen og en følelse av å bli hørt når det gjelder risikovurderinger.

I Danmark, kom mange av informantene med utsagn som støtter opp om at maktavstand er synlig, men at det ikke nødvendigvis oppfattes som en utfordring. Likevel ønsket de ansatte å bli mer lyttet til når det gjaldt deres egne oppfatninger om risiko. Dette understreker viktigheten av å vurdere kulturelle dimensjoner, spesielt maktavstand, når man analyserer organisasjoners tilnærming til sikkerhetskultur og risikostyring. I Bosch er det tydelig at kulturelle forskjeller innenfor de ulike landene hvor de har operasjoner, påvirker hvordan sikkerhetskulturen oppleves og praktiseres på lokalt nivå. Så, datainnsamlingen styrker argumentet for at Hofstede's (2011) teori om maktdimensjoner kan observeres i praksis i organisasjonen, og det fremhever betydningen av å ta hensyn til slike kulturelle aspekter når man utvikler og gjennomfører sikkerhetstiltak som bygger sikkerhetskultur på tvers av lokasjonene.

5.5 Hvilke faktorer forklarer likheter og forskjeller på lokasjonene?

I de deltagende observasjonene sa stort sett alle at det er mange likheter mellom Norge, Sverige og Danmark generelt sett. Arbeidslivet i Danmark, Sverige og Norge har flere fellestrekk på grunn av den nordiske modellen alle følger. Denne modellen kjennetegnes av sterke velferdsstater, kollektive forhandlinger og høy grad av fagforeningsmedlemskap. Alle tre landene har også relativt høy levestandard og gode velferdsordninger, noe som gir arbeidstakere lignende betingelser med hensyn til helse, utdanning og trygghet. Likestilling spiller en viktig rolle i arbeidslivet i Norden. Sterke tiltak innenfor likestilling og bærekraft

har bidratt til å redusere kjønnsbaserte ulikheter i arbeidslivet, og kvinner har gode muligheter for yrkesdeltakelse og avansement. På tross av disse likhetene, er det også ulikheter i arbeidslivet. Lønningene kan variere avhengig av yrke og bransje, og noen sektorer, som olje og gass i Norge, kan ha høyere lønninger enn andre.

Arbeidsledighetsnivået varierer også, påvirket av økonomiske forhold og politikk, og kan føre til ulikheter i arbeidsmuligheter. Det kom også frem i databehandlingen at svenskene og danskene har en oppfatning av at nordmenn tjener mye mer enn det de selv gjør.

Det virker som at det er gjengs oppfatning blant informantene at lokasjonene er ganske like. Danske informanter nevnte at Norge og Sverige er mer demokratisk enn det Danmark er. Nærmere bestemt at det er som nevnt tidligere mer hierarki i Danmark som gjelder. En dansk informant kom med et utsagn om at arbeidsmiljøutvalg er noe tull som myndighetene har laget for at ansatte skal tro de er med å bestemme noe. Dette førte midlertidig til en diskusjon blant informantene, hvor to andre informanter var tydelig uenige.

Noen av de norske informantene sa at Norge er nok mer fritt i henhold til regler og rutiner da det ikke er en dedikert norsk HR kapasitet på kontoret. Derfor er det ingen som kontrollerer og setter regler ovenfor de ansatte, og at det derfor er opp til hver enkelt ansatt hvordan han eller hun styrer arbeidshverdagen. .

Forskjellene er spesielt tydelige mellom Danmark og de to andre landene. I Danmark er hierarkiet betydelig sterkere, og det eksisterer en uttalt aksept for en mer konsentrert beslutningsstruktur. Den lengre maktavstanden i Danmark gir inntrykk av at beslutningsmyndigheten er mer sentralisert og mindre demokratisk sammenlignet med Sverige og Norge. De danske ansatte opplever en mer direkte involvering av lokal ledelse i beslutninger som påvirker sikkerhetskulturen, og dette skaper en mer lokalt forankret tilnærming til sikkerhetsspørsmål. På den annen side er det likheter å merke seg mellom RBSE og RBNO, hvor maktavstand oppleves som mindre, og det er mer demokratiske prosesser i form av medbestemmelse og involvering.

Som indikert i den interne veiledningen, hvor det finnes over 70.000 treff på søket "CD" (Corporate Directives) (M. Pruessing, personlig kommunikasjon, 13. april 2023), viser dette tydelig at Bosch som konsern har lyktes relativt godt med å standardisere tilnærmingen til hvordan organisasjonen skal fungere på tvers av lokasjonene. Dette indikerer en felles tilnærming til retningslinjer og prosedyrer på tvers av landegrensene, noe som gir inntrykk av at organisasjonen som helhet verdsetter og søker en enhetlig tilnærming til intern praksis.

En annen bemerkelsesverdig likhet er at daglig leder er den samme for alle tre organisasjonene. Dette gir en felles visjon og kultur som er forankret i den øverste ledelsen, og det kan bidra til å opprettholde en enhetlig tilnærming på tvers av organisasjonene. Det er likevel variasjoner i praktisk implementering som følge av annen lokal ledelsesposisjonering og nordiske stillinger. Det er også kulturelle forskjeller. Når man vurderer sikkerhetskulturen og beslutningsstrukturen i en global organisasjon som Robert Bosch så er det en balansegang mellom å tilpasse seg lokale forhold og opprettholde en felles kultur og visjon som gir nøkkelen til å lykkes med sikkerhetskulturinitiativer på tvers av ulike geografiske steder.

Det kommer også tydelig frem at en kan se likheter opp mot Schein (2004) sin modell om organisasjonskultur også her. Artefaktene og det en blir fortalt er felles gjennom kommunikasjon fra divisjonene og konsernet. Alle ansatte i Bosch må gjennom noen obligatoriske kurs årlig, for eksempel om compliance og korrupsjon. Dette er en tydelig strategi Bosch implementerer i alle organisasjoner uavhengig hvilket land lokasjonen hører til. Det er også en mengde andre kommunikasjoner vedrørende Bosch som er lik for alle land i hele verden uavhengig kultur, styresett eller annet som kan ha lokal påvirkning. Dette er definitivt med på å forklare likhetene som er funnet i oppgaven.

5.6 Hvordan påvirkes den hybride arbeidsmodellen sikkerhetstenkningen i bedriften?

I etterkant av pandemien så endret veldig mye seg for veldig mange. Det å ha hjemmekontor ble for mange regelen istedenfor unntaket. Dette har fortsatt i alle de tre landene i Scandinavia innenfor Robert Bosch. Det er litt lokasjonsavhengig og bestemt ut fra hva slags jobb du har, men alle har stort sett mulighet til å ha en hybrid løsning fortsatt i 2023.

Det er viktig å nevne at det har vært diskusjoner blant ledelsen i hele Bosch vedrørende hjemmekontor versus ikke hjemmekontor. Det har vært snakk om å tvinge ansatte tilbake på kontoret til en viss tid hver uke, det har også vært diskusjoner om at de lokale lederne i lokale divisjoner skal kunne bestemme lokalt per avdeling. Så det kan ikke utelukkes at noen av informantene har vært påvirket av dette i forskningen.

Ordet fleksibel eller fleksibilitet er et ord alle har nevnt i samtaler rundt temaet.

Hjemmekontor har gitt mange ansatte økt fleksibilitet når det gjelder arbeidstid og -sted.

Dette har gjort det lettere for folk å balansere arbeid og familieliv, redusere pendlingstid og tilpasse arbeidsdagen til personlige behov.

- Det var en informant som satt hybrid arbeidsmodell direkte i tilknytning til sikkerhet. Flere av informantene satt dette i et sikkerhetsperspektiv opp mot egen helse og stress. Altså, muligheten for en fleksibel arbeidshverdag har gjort at stressnivå synker og de får mer tid til å være med familie og venner.
- Flere sa også at det blir mindre bilkjøring, som også reduserer risikonivået til og fra jobb.
- Flere var delvis bekymret for at hjemmekontor gir en dårligere digital sikkerhet, og at GDPR kan være en utfordring. Spesielt med tanke på at man kanskje søkte til cafeer eller restauranter og jobbet der også.

Det var egentlig litt forbausende at det var såpass mange som nevnte ord som risiko og sikkerhet i forbindelse med hjemmekontor og hybrid arbeidsløsning. Det kan virke som at flere av informantene har tenkt sikkerhet til sin egen fordel som en begrunnelse for at hybrid arbeidsløsning fortsatt skal være en løsning bedriften tillater. Dette kan også tyde på at sikkerhet og risiko spiller en nøkkelrolle i beslutningene som tas angående fremtidige arbeidsmåter. Informantene kan ha reflektert over de mulige risikoene som er knyttet til hjemmekontor, for eksempel rundt datasikkerhet, personvern, og sårbarheter knyttet til teknologi og nettverk. Det kan også reflektere en generell økende bevissthet om sårbarheter i digitale arbeidsmiljøer, spesielt etter økningen i cybertrusler under pandemien.

Dette kan dermed indikere at organisasjoner og ansatte er bevisste på behovet for å opprettholde en høy grad av datasikkerhet og personvern, selv når de utforsker alternative arbeidsmåter som hjemmekontor. Det kan også reflektere en generell økende bevissthet om sårbarheter i digitale arbeidsmiljøer, spesielt etter økningen i cybertrusler under pandemien. (E24, 2020) I den senere tid har det også kommet et eget CD regulativ vedørende VPN løsninger og datasikkerhet på hjemmekontor. Om informantene er kjent med dette, vites ikke. Forfatter av oppgaven ble gjort kjent med dette regulativet tilfeldigvis helt i avslutningen med oppgaven. Dette aspektet vil trolig fortsette å være av stor betydning når RB tar beslutninger om fremtidige arbeidsmodeller.

Det er vanskelig å komme med noen entydig konklusjon utfra disse dataene. Det har ikke kommet frem noen store utfordringer vedrørende sikkerhetstenkningen i bedriften.

Hovedfunn går på datasikkerhet og arbeidsmiljø. Det som peker seg ut blant de informantene

med personalansvar er at de er bekymret for arbeidsmiljøet, og at dette skal bli lidende som en konsekvens av mindre fysisk tilstedeværelse.

Noe som derimot kan konkluderes, er at de færreste av informantene satt hybrid arbeidsmodell opp mot sikkerhetsutfordringer relatert til arbeidsoppgaver, men at fokuset var mer på egen helse og velvære. Alle informantene ga uttrykk for en verdsettelse av å ha muligheten til å veksle mellom kontor og hjemmekontor, det ble sett en tendens til at svarene jeg fikk ble tidvis gitt for å beholde denne hybride løsningen. Et sentralt funn er at antall arbeidsulykker i Robert Bosch Danmark har gått ned fra tidligere. Så en hybrid arbeidsløsning kan sees opp mot HMS økonomi, dette kan sees i sammenheng med Karlsen (2012). Det kan være lavere sykefravær, bedre sikkerhet, som igjen fører til færre arbeidsulykker. Karlsen (2012) skrev at I alle virksomheter handler det om å ha en balansering på kostnad versus kvalitet på et produkt for å oppnå høyest mulig overskudd. Å ha et sterkt søkelys på HMS-arbeid antas å gi flere positive økonomiske gevinster (Karlsen, 2012).

Det å gi ansatte en hybrid løsningsmodell er positivt for ansatte sin ve og vel, og bidrar til en god HMS-økonomi. Det konkluderes likevel med at den generelle sikkerhetstankegangen rundt arbeid forsvinner litt på hjemmekontor.

6 Drøftning og diskusjon

I dette drøftingskapittelet skal det utforskes og analyseres. Datainnsamling vil bli satt sammen med teoretiske bidra og besvare forskningsspørsmålene og til slutt problemstilling. Formålet med dette kapittelet er å fremheve funn og teori sammen. Dette skal bidra til en dypere forståelse og innsikt. Forskningsspørsmålene er satt som hvert sitt underkapittel, og dette gi en strukturert tilnærming til problemstillingen for oppgaven. Gjennom denne drøftingen er det et arbeide mot å finne svar og konkludere

6.1 Hvordan jobber Bosch konsernet for å sikre en omforent forståelse for sikkerhet som er lik i alle land?

Som jeg henviste til i kapittelet om sikkerhetskultur og i Reason (1997) sin teori, så er dette med «just culture» sentralt for å bygge en sunn og god sikkerhetskultur. Og det er interessant å se at dette med avvik og rapportering synes å være et tema som de ansatte i Sverige og Danmark ikke mener er særlig godt i de land hvor en HMS - leder ikke er lokalisert. At de mener de kun har Bosch sitt sentrale rapporteringsverktøy å lene seg på, mens de norske ansatte heller ikke er tilfreds med de sentrale verktøyet, mente de at et enkeltindivids tilstedeværelse (HMS leder) er nok for lokal tilfredsstillelse. Som Reason (1997) også la vekt på i sin teori så er det ikke bare just culture som er viktig innen sikkerhetskultur, men også «reporting culture» og «learning culture». Dette er også beskrevet i kapittel 3.2.1. Alle disse tre områdene henger sammen, og det er vanskelig å få til en tilfreds sikkerhetskultur uten at disse tre er oppfylt. Men betyr det at sikkerhetskulturen i Bosch lokasjonene er dårlig? Ikke nødvendigvis.

Flere av respondentene som besvarte informantspørsmålene nevnte lignende svar på spørsmål tre. Her spurte jeg om «hvilke forventinger har du til Bosch når det gjelder din sikkerhet på arbeidsplassen?». Blant annet var det tre respondenter som svarte nesten identisk på dette. De sa at de føler det er en mengde rutiner, regler og risikovurderinger som ligger i bunn av som gjøres i Bosch, men at de ikke kjente til alt selv, men at når de starter å jobbe i Bosch så er dette en del av opplæringen. Altså å jobbe etter «The Bosch way» som en av informantene sa. Dette kan settes i sammenheng med Scheins (2016) modell om organisasjonskultur. Spesielt de uttalte verdiene og de grunnleggende antagelsene kan finnes igjen i respondentenes svar på spørsmålene. I tillegg kommer det usynlige perspektivet som et tydelig funn i datainnsamling som samsvarer med teorien. De har vært en gjennomgangsmelodi blant informantene at de henviser til Tyskland i mange tilfeller. Ofte i diskusjoner lokalt så må en spørre Tyskland om lov. Denne opplevelsen av rutiner og regler som usynlig, men tilstedeværende. En del av organisasjonens kultur, kan kobles til Scheins (2016) sin modell om organisasjonskultur. Spesielt de uttalte verdiene og de grunnleggende antagelsene kan tydelig identifiseres i respondentenes svar på spørsmålene. Det usynlige perspektivet som kommer frem i datainnsamlingen samsvarer også med teorien. Informantene har gjentatte ganger understreket at selv om visse retningslinjer ikke nødvendigvis er nedskrevet, blir de

likevel fulgt som en etablert praksis i organisasjonen. Dette fenomenet har vært et gjennomgående tema blant informantene, og det reflekterer en kultur der "The Bosch way" er en integrert del av måten ting alltid har blitt gjort på. Det usynlige perspektivet omfatter verdier, normer og grunnleggende antakelser som styrer adferd og holdninger i organisasjonen (Schein, 2016). Disse elementene er vanligvis ikke synlige for utenforstående, men er likevel avgjørende for å forstå organisasjonskulturen. Lignende funn eksisterer i flere To informanter sa for eksempel vedrørende en rutine «sånn har vi alltid gjort det fordi vi er et tysk selskap». Ut fra utsagn som dette finner man støtte også i det Schein (2016) skriver om de grunnleggende antagelser og verdier. Verdier refererer også til organisasjonens overbevisninger om hva som er viktig og hva som bør prioriteres. Normer er de uskrevne reglene for hvordan ting gjøres i organisasjonen, mens grunnleggende antakelser er de dypeste og mest fundamentale antakelsene som organisasjonen opererer ut ifra. Disse kan være så grunnleggende at de er tatt for gitt og sjelden uttrykkes åpent.

I de formelle intervjuene var det en god miks av personer i ledende- og ikke ledende stillinger som ble intervjuet. Et av spørsmålene som ble stilt til alle var «Hva slags sikkerhetsopplæring har du fått av Bosch?». Her svarte alle respondentene at de har fått en eller annen form for opplæring innenfor hva Bosch forventer på arbeidsplassen. En av mellomlederne som har en posisjon med personalansvar i Norge og Danmark svarte blant annet følgende:

«Jeg mener at vi får tilfreds fortløpende informasjon vedrørende sikkerhet. En kan diskutere hvor mye opplæring vi har fått, men samtidig når man har personalansvar så prøver man å lære de ansatte til å gå igjennom beredskapsdokumenter og Bosch sine retningslinjer. I tillegg har de ansattes psykiske helse vært høyt på agendaen i mange år» (Sitat fra intervju)

Sitatet fremhever delvis at RBHQ sitt engasjement for kontinuerlig informasjon om sikkerhet er til stede. Opplæring og oppfordring til ansatte om å gjennomgå beredskapsdokumenter og følge Bosch sine retningslinjer reflekterer organisasjonens kulturelle påvirkning på individuell atferd. Dette kan ses i lys av Kaufmann og Kaufmann (1996) sin vekt på forpliktelser. Samtidig understreker fokuset på ansattes psykiske helse behovet for å integrere sikkerhetskultur i organisasjonens kjerneverdier, som resonnerer med Reason's (1997) perspektiv på risikostyring og feilforebygging. Dermed illustrerer sitatet et helhetlig syn på

organisasjonskultur og sikkerhet, der opplæring, retningslinjer, og omsorg for ansatte alle spiller en vesentlig rolle.

Det var mange informanter som nevnte CD regulativ og RB retningslinjer som de dokumenter som var relevante for risiko og sikkerhet i bedriften. Å rapportere uønskede hendelser, sikkerhetsbrister eller reelt farlige situasjoner eller forhold er en viktig del i ethvert foretak. Dette er det som kalles for avvikrapportering. Dersom det oppstår en ulykke, eller ansatte ser sikkerhetsbrister, så har veldig mange virksomheter et avvikssystem (Kongsvik, et al., 2018).

Det at Robert Bosch ikke har et lokalt avvikssystem for hvert land som påkrevd fra konsernet er et funn i negativ retning for en omforent sikkerhetsforståelse. Flere av informantene har tydelig sagt at avvik og varslingssystemet føles som noe fremmed og overdimensjonert for lokale forhold. Dette er interessant, og en kan diskutere om en har en god nok læring i organisasjonen når dette mangler. Som Dekker (2007) påpekte så er det en risiko for at avvik kan bli «normalisert» og begått kontinuerlig. Resiliens handler også mye om å lære, og sett opp mot det Hollnagel sa «Til syvende og sist handler RE om hvordan et system lærer» (Hollnagel et.al. 2011). Så kan en så tvil om at mangelen på lokalt avvikssystem er i tråd med en resilient organisasjon. En resiliensbasert tilnærming tar hensyn til at systemer er dynamiske og komplekse, og at de kan bli utsatt for ulike påvirkninger og trusler. Uten at lokale avvik og eventuelle trusler blir varslet om, hvordan kan en da jobbe proaktivt og dynamisk?

Som nevnt tidligere så ønsket jeg også å drøfte HRO teorien opp mot Norden sine Bosch-lokasjoner. RBHQ jobber for å være å være en HRO organisasjon, og det kan konkluderes med at de lykkes med dette i de lokasjonene utenfor norden som har produksjon. Her er det sertifiseringer som ISO matriser og det er et systematisk program for læring, retningslinjer og sikkerhetstiltak. HRO i på de nordiske lokasjonene er midlertidig en annen sak. Det kan sies å være lite i datainnsamlingen som tilsier at HRO er sentralt gjeldene i de nordiske lokasjonene. Her er det ingen kvalitetssertifiseringer, eller andre sertifiseringer. Og informantene peker mye på de usynlige reglene når de skal forklare hvordan det jobbes lokalt. Det er heller ikke nødvendigvis så viktig at HRO skal være gjeldene for RBNO og RBSE, da det er lite risikofylte arbeidsoppgaver i organisasjonen. For RBDK så burde man likevel se på måter som kan være mer i tråd med både HRO og resiliens begrepene. Og dette

er noe jeg vil anbefale å se videre på internt i organisasjonen. Årsaken til dette er at RBDK har flere avdelinger, og litt mer risiko i de arbeidsoppgavene som blir utført.

Et annet funn i datainnsamling er at mange informanter mener at deres risikoforståelse skal ha en viss betydelse i risikovurderingene til bedriften(e). Njå et al (2020) skriver at eksperter har en oppfatning at lekfolks oppfattelse av risiko er helt irrasjonelle, men at lekfolks oppfatninger likevel har stor betydning når det gjelder beslutninger. Litt av det de peker på er at ekspertene har et uskrevet «beviskrav» ovenfor lekfolket når det gjelder risikoer (Njå et al., 2020, S.44). Det er funnet et mønster på at flere informanter synes deres egen oppfattelse av risiko burde vært mer hensyntatt i arbeidet med en sikker arbeidsplass. Samtidig har det vært en form for aksept at dette ikke går i et stort konsern, og at informantene samtidig stoler på at Bosch har den kompetansen som behøves internt.

«Bosch har 33.000 ingeniører som jobber med kvalitet, så det er vel logisk å tenke at de har en og annen avdeling som jobber med vår sikkerhet også.» (Sitat fra intervju med norsk ansatt)

Sitatet støttes av Schein (2016) sitt punkt om det som tas for gitt. For informantutsagnet tolkes som at det tas for gitt at sikkerhet er noe som jobbes med kontinuerlig, fordi kvalitet blir jobbet godt med.

For å konkludere, det er tydelig at det gjøres en betydelig innsats for å oppnå en enhetlig forståelse av sikkerhet på tvers av land. Sikkerhetskulturen i Bosch er knyttet til organisasjonskulturen, og flere elementer som verdier, normer, og grunnleggende antakelser er identifisert som påvirkende faktorer. Det usynlige perspektivet, som inkluderer disse elementene, spiller en kritisk rolle i å forme organisasjonens tilnærming til sikkerhet. Dette kan knyttes direkte opp mot Schein (2004) sin modell om organisasjonskultur.

Viktige funn inkluderer at det er en utfordring knyttet til rapportering og avvikshåndtering, spesielt når HMS-ledere ikke er lokalisert i alle land. Dette har ført til at ansatte i Sverige og Danmark opplever begrensninger i sine muligheter for å rapportere avvik. Mangelen på lokale avviksrapporteringssystemer, skaper en ulikhet i rapportering over forskjellige land, og ansatte kan oppleve det sentrale systemet som overdimensjonert og vanskelig tilgjengelig for lokale behov.

Sikkerhetsopplæring i Bosch er ifølge informantene god, men det er variasjoner i tilfredshet med denne opplæringen. Likevel er det tydelig at organisasjonen legger vekt på å etablere en kultur der læring står sterkt så de ansatte får nødvendig kompetanse og opplæring. Dette er helt i tråd med det Reason (1997) skriver om sikkerhetskultur, der særlig learning culture er relevant (Reason 1997).

Ansattes oppfatninger av risiko og deres ønske om å ha en mer betydningsfull rolle i risikovurderingsprosessen er interessant. Dette kan knyttes til teorien som hevder at lekfolks oppfatninger av risiko, selv om de kan være annerledes enn ekspertenes, likevel bør vurderes i beslutningsprosesser for å oppnå en mer enhetlig "just culture" (Reason, 1997).

Samlet sett indikerer funnene at Bosch konsernet har gjort betydelige fremskritt mot å bygge en sterk sikkerhetskultur, men utfordringer gjenstår for å oppnå en enhetlig forståelse for sikkerhet på tvers av alle land. For å styrke sin sikkerhetskultur videre, kan Bosch vurdere tiltak for å forbedre lokal tilfredshet med rapporteringssystemer og vurdere muligheten for lokale avviksrapporteringssystemer i samsvar med konsernets krav.

Bosch jobber aktivt for å ha en omforent sikkerhetskultur på mange måter. En sak er alle de regulativ og retningslinjer en må følge, men det er også en mengde intern markedsføring og verdier en skal jobbe med. For eksempel «Work like a Bosch», dette støttes av Schein (2016) hvor han beskriver de uttalte verdiene som en av de tre faktorene for organisasjonskultur. Sikkerhetskultur dannes gjennom felles verdier og holdninger (Reason 1997). Dette jobber Bosch nøye med gjennom blant annet holdninger til compliance og bærekraft.

Basert på datainnsamlingen sett i lys av teorien, kan det konkluderes med at RBHQ arbeider kontinuerlig for å oppnå en så lik forståelse av sikkerhet som mulig, på tvers av alle land. Dette gjøres gjennom en integrasjon av sikkerhetskultur i organisasjonskulturen, der verdier som "Work like a Bosch" spiller en sentral rolle. Likevel er det tydelige utfordringer knyttet til rapportering og avvikshåndtering. Dette kan skape ulikheter i opplevelsen av rapporteringssystemet. Sikkerhetsopplæringen i Bosch vurderes generelt positivt, og organisasjonen fremmer en "learning culture" (Reason 1997) for å styrke kompetansen til de ansatte.

For å sikre en enda mer enhetlig forståelse av sikkerhet på tvers av alle land, kan Bosch vurdere tiltak for å forbedre lokal tilfredshet med rapporteringssystemer og vurdere muligheten for lokale avviksrapporteringssystemer. I tillegg er det viktig å vurdere ansattes oppfatninger av risiko og deres ønske om å ha en mer betydningsfull rolle i

risikovurderingsprosessen for å oppnå en mer enhetlig "just culture" (Reason, 1997). Samlet sett så fremstår Bosch Konsernets innsats for å etablere en enhetlig forståelse av sikkerhet over landegrensene tydelig og klar, men litt overdimensjonert.

6.2 Hvordan tolkes og forstås sikkerhetskulturen i de forskjellige Nordiske land?

Mange av informantene sa tydelig at de stoler på at arbeidsgiver og RBHQ har et system for å ivareta egen og andres sikkerhet på arbeidsplassen. Dette er i tråd med Reason (1997) sin teori om sikkerhetskultur. Reason (1997) har gjennom sin cheese modell en teori om at en god sikkerhetskultur fungerer som en barriere som hindrer feil og hendelser fra å inntreffe. Organisasjoner med en sterk sikkerhetskultur oppfordrer ansatte til å være oppmerksomme på risikoer og tar sikkerhet på alvor, noe som gjør det mindre sannsynlig at feil vil skje. Den største bekymringen jeg fant i forhold til sikkerhetskulturen i alle tre organisasjonene var mangelen på lokalt tilpasset avvikssystem.

I RBDK var det også noen få hint om at feilrapportering og en åpenhetskultur er viktige elementer i en god sikkerhetskultur. Reason (1997) argumenterer for at rapportering av feil kan bidra til å avdekke latente feil og hindre at de utvikler seg til alvorlige hendelser. Studier viser at organisasjoner som oppmuntrer ansatte til å rapportere feil og avvik, er bedre i stand til å identifisere mulige trusler tidlig og iverksette tiltak for å unngå katastrofer (Karlsen, 2012)

Reason (1997) skiller mellom nasjonale og organisatoriske kulturer. Nasjonale kulturer oppstår i stor grad av delte verdier, og organisatoriske kulturer utvikles hovedsakelig av at de ansatte former en delt praksis i organisasjonen. Dette gjør seg også synlig i oppgavens datamateriale, der informantene til stadighet peker til Tyskland og RBHQ. Dermed kan det se ut til at nasjonale kulturer står svakere enn organisatoriske kulturer i Norden. I tillegg påpeker flere informanter at opplæring og bevissthet om sikkerhet spiller en viktig rolle i å forme ansattes atferd og beslutningsprosesser i sikkerhetsspørsmål. Dette støtter Reason's (1997) syn på at menneskelig atferd og beslutningstaking er påvirket av organisasjonskulturen og opplæring, og at en god sikkerhetskultur kan bidra til å redusere sannsynligheten for feil.

Empiriske funn og erfaringer fra virkeligheten har vist hvordan en sunn sikkerhetskultur er en avgjørende faktor i å forebygge og håndtere sikkerhetshendelser. Reason's (1997) teorier bidrar her til å gi et teoretisk rammeverk for å forstå denne sammenhengen. Beredskap er også et tema som ble aktualisert av flere informanter. Spesielt iblant de svenske og danske informantene ble det sagt at de føler Bosch som arbeidsgiver har en god beredskapsplan for kontorlokasjonene, og at det er betryggende at det er årlige beredskapsøvelser. Samtidig forteller flere av de danske informantene at de synes de har vært for lite personlig involvert i vurderingene av risikoene en står ovenfor i oppbygging av beredskapsplanen. Det er tydelig at mange av respondentene har et forhold til beredskapsplanen på sin lokale lokasjon, og at beredskapsplanene ikke oppleves som et «fantasy document» (E. Rake, muntlig forelesning, 2019). Det at man har en god opplevd beredskap som ansatte har et forhold til, styrker sikkerhetskulturen i Robert Bosch.

Sikkerhetskulturen tolkes og forstås relativt likt i de tre nordiske landene. Ifølge Kongsvik et al. (2018) vil det, utvikles felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger når ansatte i en organisasjon samhandler. Når dette er relatert til sikkerhet er det med på dannelsen av sikkerhetskulturen i organisasjonen. Kongsvik et al.(2018) sitt bidrag støtter konklusjonen om at sikkerhetskulturen tolkes relativt likt. Intervjuene og de deltagende observasjonene viser tydelig at det er samhandling på tvers av Norden, og at det er en felles organisasjonskultur på tross av forskjellige nasjonale kulturer.

De svenske og norske ansatte tolker sikkerhetskulturen som en integrert del av organisasjonen, og dette kan forklares av den korte maktavstanden i disse landene. Den korte avstanden mellom toppledelsen og de ansatte gjør at samspillet med ledelsen oppleves som åpent, og de ansatte føler seg hørt når det gjelder risikovurderinger. Dette gir inntrykk av at sikkerhetskulturen er en naturlig og integrert del av hele organisasjonen, og den anses som en sentral verdi i bedriftens kultur. I motsetning opplever de danske ansatte sikkerhetskulturen som mer lokalt forankret på grunn av den lengre maktavstanden i Danmark. Den lokale ledelsen utøver mer autoritet og ansvar for beslutninger, og dette fører til en opplevelse av mer direkte lederskap på lokalt nivå. Selv om maktavstanden er tydelig, ser det ikke ut til å være en stor utfordring for de danske ansatte. Likevel ønsker de at deres oppfatninger av risiko i arbeidsmiljøet blir mer aktivt lyttet til. Dette gir et bilde av at sikkerhetskulturen i Danmark er mer knyttet til de lokale dimensjonene av lederskap. (Strand 2010)

Kulturdimensjonen knyttet til maktavstand (Strand 2010) har en direkte innvirkning på hvordan sikkerhetskulturen oppleves i de ulike landene. Der svenske og norske ansatte ser sikkerhetskulturen som mer integrert på grunn av kortere maktavstand, har de danske ansatte en opplevelse av en mer lokalt forankret sikkerhetskultur på grunn av lengre maktavstand. Dette understreker viktigheten av å ta hensyn til kulturdimensjoner når man vurderer sikkerhetskulturinitiativer i en global organisasjon som Bosch.

6.3 Hvilke faktorer forklarer likheter og forskjeller på lokasjonene?

Både Sverige og Norge blir sett på som land med lav maktavstand. Dette fører igjen til at organisasjonskulturen blir sett på som lite hierarkisk. Informanter fra alle tre land har uttalt at Danmark har mer maktavstand, eller de har hatt et inntrykk av det, uten at de nødvendigvis har erfart det direkte. Dette kan sees opp mot det Strand (2010) skriver om Hofstede sin dimensjon om maktavstand. Hofstede påpeker i sin teori om kulturdimensjoner at i kulturer mer stor maktavstand er det legitimt å akseptere og forsterke øverste ledelse sin rolle (Strand, 2010).

Det å inneha kunnskap om sikkerhetskultur er verdsatt i mange organisasjoner. Denne kunnskapen er ikke noe som kommer gratis, men gjennom kontinuerlig arbeid med tiltak i organisasjonen. Dette kan man ikke forvente at kommer av seg selv (Reason, 1997).

For å finne svar på hvilke faktorer som kan forklare likheter og forskjeller på lokasjonene, vil jeg benytte Reason (1997) sin teori om sikkerhetskultur.

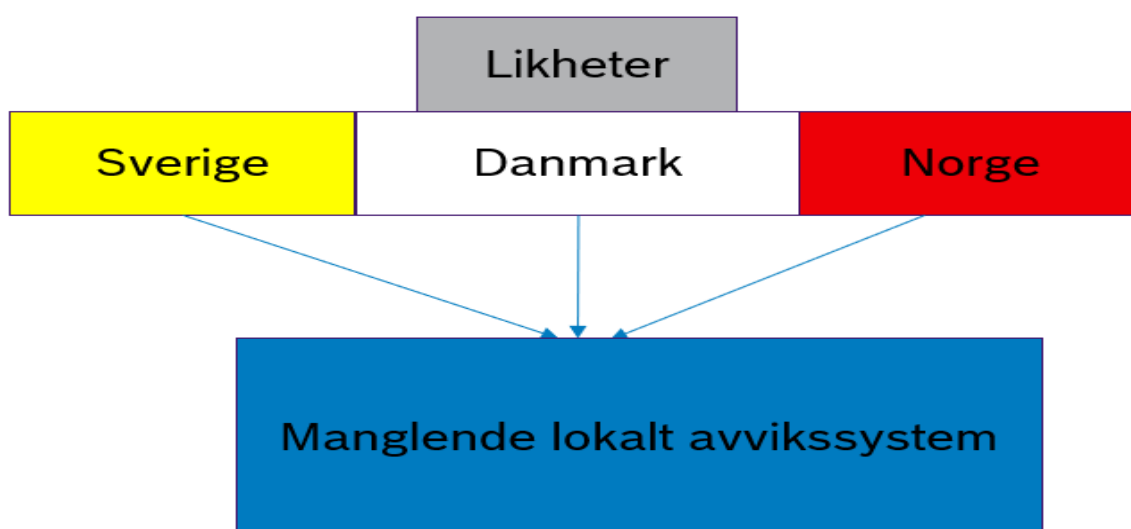
6.3.1 Rapporterende kultur i Norge, Danmark og Sverige (just culture)

I Norge er rapporterende kultur noe som ser ut til å være ikke-eksisterende med unntak av arbeidsulykker, og sporadiske muntlige beskjeder. Informantene har gitt tydelig uttrykk for at RBHQ sitt varslingssystem og avvikkssystem er overdimensjonert og for komplekst. En kan se at det er stor grad av underrapportering på bakgrunn av dette. Jeg tror styrking og opprettelse

av lokalt avvikssystem som blir moderert også lokalt kan være en fordelaktig endring på dette området.

På lik linje med Norge, sier danskene at rapporteringssystemet er noe de mener er overdimensjonert for danske forhold. Det er likevel en oppfatning av at det er mer rapportering til lokale ledere om nesten-ulykker og faktiske ulykker. Flere av informantene kunne informere om at det danske arbeidstilsynet har hatt flere kampanjer på nettopp nesten-ulykker og ulykkesrapportering, og at dette er noe som flere har fått med seg. Jeg tror likevel at en opprettelse av et lokalt avvikssystem som er dimensjonert for lokal størrelse og kontortype også kan være en fordelaktig endring i Danmark.

De svenske informantene var nesten identiske i sine betraktninger som de norske. Noen få av informantene var ikke sikre på om arbeidsulykker engang ble rapportert inn, men det var noe de «regnet med ble tatt hånd om av noen». Jeg er litt usikker på om disse betraktningene skal tillegges stor vekt, da det var ganske stort avvik i besvarelsene og observasjonene rundt dette temaet. Jeg mener på lik linje med Norge og Danmark, at et lokalt avvikssystem burde komme på plass i Sverige også. I tillegg kan det være en god idé med litt informasjonskampanjer rundt rapportering av arbeidsulykker til sin leder hvis dette skjer, slik at man unngår en eventuell underrapportering.



Figur/Bilde 10: Forklarende faktor for likheter (egenprodusert)

6.3.2 Learning kultur i Norge, Danmark og Sverige

I Norge var informantene litt delt på temaet rundt læring. En informant som jobber med verktøy, som er den jobben med den største risikoen i det daglige, mente at i deres team så var det fokus på proaktivitet og reaktivitet. Altså det å kunne dra nytte av tidligere nesten-ulykker, og lære av dette var noe de hadde kontinuerlig på agendaen. Gjennom deltagende observasjoner kunne jeg også se at det var et sikkerhetsfokus blant ansatte ved demonstrering av verktøy. Det er strenge regler for verneutstyr og kundene ble informert godt om bruk av utstyr.

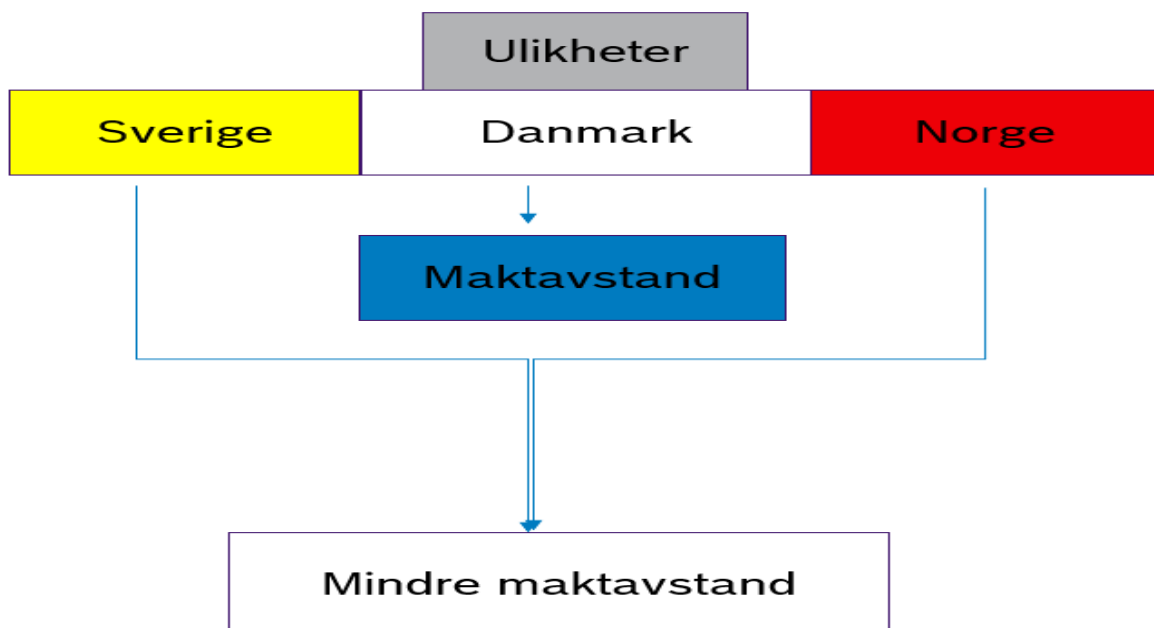
I Danmark sa informantene selv at det nok ville bli avvikende svar avhengig av hvilken avdeling informant jobbet under i den danske organisasjonen. Dette ble bekreftet da datainnsamlingen startet. De som jobber i avdelingen for varmepumper og Automotive aftermarket har en mye mer teknisk jobb enn de andre avdelingene. Dette gjør igjen at risikoene i daglig virke er mer betydelig. I avdelingen for varmepumper har de kontinuerlig søkelys på sikkerhet, og de går gjennom enhver nesten-ulykke og sikkerhetsbrist for å nettopp lære av feilen som er begått. Dette er helt i tråd med Reason (1997) sin teori om sikkerhetskultur, der organisasjonen har en kultur for verdsettelse av læring og kunnskapsdeling. Flere sa at de lokale divisjonslederne er lite mottagelige for innspill rundt risiko og det som kan betraktes som ytelsesrammer og ytelseskrav en skal ha for risikosituasjoner, men at det var slik kulturen egentlig var, og at dette er greit. Det tolkes som at det er en generell aksept for at lederne har mer makt og bestemmende myndighet. Dette er også i tråd med Hofstede sitt syn på maktavstand (Strand, 2010).

«Det er en grunn til at xx er leder og ikke jeg, han har mer erfaring og vet nok mer om temaet enn det jeg gjør» (Sitat fra deltagende observasjon i DK)

De svenske informantene mente i all hovedsak at de ikke hadde spesielle utfordringer rundt en lærende kultur, da det generelt gjennom en arbeidsuke er mye uformell læring og de aller fleste deler sin kunnskap med hverandre uoppfordret. Dette kan knyttes til et av punktene i Kaufmann

og Kaufmann (1996) sin modell for organisasjonskultur, og mer bestemt forpliktelser. Altså er det å ha en kontinuerlig læringsprosess en viktig del av forpliktelsen ved å være ansatt i RBSE. Dette kan også sees i sammenheng med det Bang (2011) skriver om organisasjonskultur. Der organisasjonskultur baseres på de menneskelige elementene som kom frem i kultur definisjonen. Altså er det å ha en lærende kultur ansett som et sett av delte verdier på arbeidsplassen.

Hofstede (referert i Strand, 2010) sin kulturdimensjon om maktavstandsprinsippet, sammen med Reason (1997) sine teorier om sikkerhetskultur kan i denne sammenheng være med på å forklare funnene her. I en maktavstandskultur er en redd for å uttrykke uenighet og foretrekker å arbeide for sjefer som tar beslutninger og ansvar, en vil en i en kultur med lav maktavstand, slik som i Norge og Sverige, ha mer kollegiale forhold og en felles oppfatning av at forskjellene bør være minimale (Strand 2010). Det er interessant at Danmark tilsynelatende har større grad av maktavstandskultur, mens Sverige og Norge har kortere avstand til makten. Til tross for at informantene i Norge og Sverige ikke sa noe eksplisitt om ledere generelt eller utøvende makt fra ledere, kan nettopp det at de ikke nevnte dette tolkes som at det ikke oppleves som spesielt stor maktavstand i de organisasjonene. Informantene i Danmark som uttalte seg om dette, virket samtidig å ha tiltro til at lederne kunne best, og at de var de riktige menneskene til å utøve den makten de hadde fått tildelt.



Figur/Bilde 11: Ulikheter innen læring (Selvlaget)

Informantene i alle tre land ga uttrykk for at de stoler på at arbeidsgiveren og RBHQ har et system for å ivareta egen og andres sikkerhet på arbeidsplassen, og dette samsvarer med Reason (1997) sin teori om en god sikkerhetskultur som fungerer som en barriere mot feil og hendelser. Likevel har det blitt identifisert en viktig felles bekymring i organisasjonene, nemlig mangelen på et lokalt tilpasset avvikssystem. Dette kan føre til underrapportering og begrense muligheten for å lære av hendelser.

Sammenfattende viser mine funn hvordan nasjonale kulturdimensjoner, spesielt maktavstandsprinsippet, har en direkte innvirkning på hvordan sikkerhetskulturen oppleves i de ulike nordiske landene. Dette understreker viktigheten av å ta hensyn til kulturdimensjoner når man utvikler sikkerhetskulturinitiativer i en global organisasjon som Bosch.

6.4 Hvordan påvirkes den hybride arbeidsmodellen sikkerhetstenkningen i bedriften?

I etterkant av pandemien så var det en stor endring for veldig mange. Det å ha hjemmekontor ble for mange regelen istedenfor unntaket. Dette har fortsatt i alle de tre landene i Skandinavia innenfor Robert Bosch. Det er litt lokasjonsavhengig og bestemt ut fra hva slags jobb du har, men alle har stort sett mulighet til å ha en hybrid løsning fortsatt i 2023.

Det er som nevnt i empirikapittelet diskusjoner vedrørende hybrid arbeidsmodell i Bosch generelt. I 2023 har fokuset vært på hjemmekontor versus kontor. Det som ofte ikke blir tatt med i beregningen er at det å ikke jobbe fysisk på et kontor kan bety så mangt. Det er ikke nødvendigvis en fasit at man enten er på kontoret eller hjemme. Det er kafeer, det er flyplasser, togstasjoner og andre offentlige plasser hvor data eller telefon kan benyttes til arbeid. Dette var overraskende at få av informantene nevnte. Jeg vil egentlig ikke dra inn egen erfaring mye inn i oppgaven, men jeg arbeider i Bosch og jeg jobber hovedsakelig på en kontorplass, men når jeg ikke gjør det da er jeg ofte på offentlige steder.

Ordet fleksibel eller fleksibilitet er et ord alle har nevnt i samtaler rundt temaet.

Hjemmekontor har gitt mange ansatte økt fleksibilitet når det gjelder arbeidstid og -sted. Dette har gjort det lettere for folk å balansere arbeid og familieliv, redusere pendlingstid og tilpasse arbeidsdagen til personlige behov.

- Det var flere som satt hybrid arbeidsmodell direkte i tilknytning til sikkerhet. Noen av informantene satt dette i et sikkerhetsperspektiv opp mot egen helse og stress. Altså, muligheten for en fleksibel arbeidshverdag har gjort at stressnivå synker og de får mer tid til å være med familie og venner.
- Flere sa også at det blir mindre bilkjøring, som også reduserer risikonivået til og fra jobb.
- Flere var delvis bekymret for at hjemmekontor gir en dårligere digital sikkerhet, og at GDPR kan være en utfordring. Spesielt med tanke på at man kanskje søkte til cafeer eller restauranter og jobbet der også.

Mccabe og Mydland (2021) forsket på sikkerhetskultur og hjemmekontor i sin masteroppgave. I deres datainnsamling kan man se mye av det samme som jeg fant i min datainnsamling. *«Informant 6 trekker frem at trangen til å sosialisere seg, og oppleve sosial tilhørighet når man sitter mye hjemme, kan medføre at ansatte tar med jobben ut på kafe ol. uten å tenke på at man eksponerer arbeide og i verstefall virksomhetens verdier.» (Mccabe og Mydland 2021, s 30)*

«En av informantene (21) hadde mer fokus på digitale løsninger som ikke er fullt utviklet og usikkerhet knyttet til omfanget av sensitiv informasjon som går over epost.» (Mccabe og Mydland 2021, s 31)

Begge disse informantsitatene fra masteroppgaven til Mydland er nesten ordrett det samme som noen av informantene i denne oppgaven også uttalte. Dette bygger opp under at jeg også blir enda tryggere på at konklusjon i slutten av kapittelet har en mer robusthet bak seg.

HMS økonomi var noe som kom opp, ikke som begrep, men som jeg identifiserte gjennom datainformasjonen. Flere sa at et bedre jobb versus privat liv har en god effekt på sykemeldingsstatistikk. Dette var en oppfatning flere delte, at de selv var mindre sykemeldt nå enn før hybrid arbeidsløsning var et alternativt. Dette var såpass interessant at jeg valgte å sjekke med HR avdelingen om det stemte. Jeg fikk dessverre ikke rådata tilgjengelig for bruk i oppgaven, men HR sjef i Norden sa følgende. *«Mitt inntrykk er at dette ikke stemmer, men at det heller er motsatt. Flere er sykemeldt på grunn av stress og andre psykiske plager nå enn før pandemien» (Jan Gerding, muntlig kommunikasjon 2023)*

Det er begrenset hva en slik statement kan tilføre, da det som skrevet er et inntrykk. Men likevel tar jeg det med da det gir en indikasjon på at opprinnelige informanters inntrykk muligens blir utfordret.

Den hybride arbeidsmodellen har tilsynelatende hatt ulike innvirkninger på sikkerhetstenkningen i bedriften, basert på funnene som har samlet inn. Selv om det kan være utfordrende å konkludere helt klart, har det blitt identifisert noen viktige funn. Funnene mine tyder på at bekymringene knyttet til sikkerhet handler om datasikkerhet og arbeidsmiljø. Dette er interessant, da det kom frem spesielt at de med ansvar for personalet er spesielt bekymret for arbeidsmiljøet og mulige negative konsekvenser av mindre fysisk tilstedeværelse. Dette kan inkludere utfordringer knyttet til samarbeid, kommunikasjon, og trivsel for ansatte som arbeider med mye hjemmekontor.

Det mest markante funnet er at få informanter knyttet hybrid arbeidsmodell direkte til sikkerhetsutfordringer knyttet til selve arbeidsoppgavene. I stedet ser det ut til at hovedfokus ligger på egen helse og velvære. Dette indikerer at ansatte prioriterer fleksibiliteten som den hybride modellen tilbyr, og er villige til å akseptere eventuelle mindre sikkerhetsutfordringer som følger med. Det er likevel igjen vanskelig å stadfeste dette helt. Antall arbeidsulykker som har gått ned i bedriften er at det gir et perspektiv på hvordan den hybride arbeidsmodellen kan påvirke helse, miljø og sikkerhet (HMS) fra et økonomisk synspunkt. Dette gir et incitament for bedriften til å opprettholde eller videreutvikle den hybride arbeidsmodellen, selv om det kan være bekymringer knyttet til sikkerhet og arbeidsmiljø. Den hybride arbeidsmodellen påvirker sikkerhetstenkningen i bedriften på en måte som vektlegger datasikkerhet og arbeidsmiljø. Det ser ut til at ansatte setter pris på muligheten til å jobbe både på kontoret og hjemmefra, og at sikkerhetsbekymringene i hovedsak knytter seg til deres egen helse og velvære. Samtidig kan den hybride modellen ha en positiv økonomisk effekt på bedriften ved å redusere arbeidsulykker. Det må likevel undersøkes mer spesifikt vedrørende sykefravær, og spesielt opp mot stress og psykososialt miljø før en kan konkludere helt med dette.

6.5 Videre forskning

Denne oppgaven vil være et bidrag med å se på organisasjonskultur og sikkerhetskultur i et bredere perspektiv. Altså på tvers av flere land. Det er etter hvert flere posisjoner i arbeidsmarkedet som har store ansvarsområder geografisk. Det er en vanskelig balansegang å inneha et sett med verdier og kulturer som arbeidstaker eller være leder og tilpasse seg kulturer i andre land. Funnene i denne oppgaven er basert på temaene informantene har trukket frem under datainnsamlingen, og den informasjonen som har vært tilgjengelig i tidspunktet for skriving.

For fremtidig forskning er det mulig å utforske mer generelle trender og mønstre på tvers av hele bransjer, i motsetning til å begrense seg til en enkelt bedrift som i dette tilfellet. Ved å undersøke hvordan organisasjonskultur og sikkerhetskultur varierer og påvirker bransjer som helhet, kan videre forskning gi en dypere forståelse av de kreftene som former arbeidskulturen. I tillegg kan videre forskning dykke dypere ned i Hofstede sine kulturdimensjoner og utforske hvordan nasjonal kultur påvirker daglig arbeidsliv. Dette ville kunne gi en mer detaljert innsikt i hvordan kulturelle faktorer påvirker både organisasjonskultur og sikkerhetskultur. Ved å analysere hvordan ulike nasjonaliteter reagerer på og tilpasser seg organisatoriske verdier og sikkerhetspraksiser, kan en få en mer helhetlig forståelse av dette komplekse samspillet.

Det kunne også vært interessant å se forskning som tar for seg et større internasjonalt bilde. For eksempel at Norden ble sammenlignet med andre deler av Europa eller andre deler av verden.

7 Konklusjon og svar på problemstilling

Hvilke faktorer forklarer ulike organisatoriske uttrykk i Bosch konsernets lokasjoner i Skandinavia?

Bosch er en global bedrift med virksomhet i hele verden. Som en stor organisasjon står de overfor utfordringen med å opprettholde enhetlige standarder og praksis på tvers av sine mange lokasjoner. Dette er en kompleks oppgave, da det eksisterer en rekke organisatoriske uttrykk som kan variere betydelig fra sted til sted. For å forstå disse ulikhetene og arbeide mot en mer enhetlig tilnærming til organisasjon og sikkerhet, er det viktig å se nøye på lokale forhold, organisasjonskultur og kulturdimensjoner.

En av de mest fremtredende faktorene som påvirker organisatoriske uttrykk er de kulturelle forskjellene. Kultur spiller en avgjørende rolle i formingen av organisasjoners verdier, normer og atferd. Spesielt dimensjoner av kultur som maktavstand er et viktig punkt for å forklare de organisatoriske uttrykkene som kom frem i oppgaven.

For eksempel, i noen skandinaviske lokasjoner i Bosch-konsernet, der kulturdimensjonene kan være preget av lav maktavstand, kan man observere en organisasjonskultur som er preget av et flatt hierarki, åpen kommunikasjon og desentraliserte beslutningsprosesser. Dette står i kontrast til Danmark der kulturdimensjonene kan være mer hierarkiske og preget av kollektivistisk atferd, noe som fører til mer sentralisert styring og tydelig definerte roller og ansvar. Organisasjonsstruktur spiller også en viktig rolle i å forme organisatoriske uttrykk. Bosch har utviklet ulike strukturer for å imøtekomme lokale behov og markedsforhold. Noen lokasjoner kan ha en funksjonsbasert struktur, mens andre kan ha en produktbasert struktur. Dette kan påvirke hvordan oppgaver fordeles, hvordan beslutninger tas, og hvordan ansvar fordeles innenfor organisasjonen.

Historisk utvikling er en annen faktor som påvirker organisatoriske uttrykk. Noen Bosch-lokasjoner har en lang historie og tradisjon i selskapet, mens andre kan være nyere tilskudd til konsernet, eller det er nye forretningsområder. Dette kan føre til ulike kulturer og praksis som må håndteres og harmoniseres. Lokale forhold, ressurser og kapasitet spiller også en vesentlig rolle i organisatoriske uttrykk. Geografiske faktorer, tilgang til kompetanse, tilgang til markeder og tilgjengelighet av ressurser kan alle påvirke hvordan en lokasjon opererer. For å

oppnå en mer enhetlig tilnærming til sikkerhet og HMS på tvers av Bosch-konsernet, er det nødvendig å adressere disse faktorene på en systematisk måte. Dette kan innebære å utvikle globale retningslinjer som tar mer hensyn til lokale variasjoner. Å implementere felles opplæringsprogrammer lokalt, som kan fremme en felles forståelse av sikkerhet og HMS, samt etablere bedre rutiner for kunnskapsdeling på tvers av landegrensene, kan også være nyttige tiltak.

Det er også viktig å erkjenne at det ikke alltid er hensiktsmessig å strebe etter fullstendig enhetlighet. Informantene ga uttrykk for tilfredshet over dagens situasjon i det store bildet. Noen forskjeller kan være kritiske for å imøtekomme lokale forhold og markedsbehov.

8. Litteraturliste

- Antonsen, S. (2009). Safety culture: theory, method and improvement. Farnham: Ashgate.
- Askheim og Grenness. (2008) Kvalitative metoder. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aven, T. (2015). Risikostyring 2 utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Bang, H. (2011) Organisasjonskultur. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bernstein, P. (1996) Against the Hods. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Bretthauer, M. Vandvik P.O. Skjedestad, F.E., Frich, J.C., Lange, T. & Løverg, M. (2017). Ny spesialistutdanning for leger – fra sveitserost til kraftkar?. Tidsskrift for legeforeningen. <https://tidsskriftet.no/2017/09/debatt/ny-spesialistutdanning-leger-fra-sveitserost-til-kraftkar>
- Colins, D.M. (2010). HRO Safety Culture Definition An Integrated Approach. Hentet fra: <https://www.nrc.gov/about-nrc/regulatory/enforcement/hro-sc-collins.pdf>
- Edwards, J. R. D., Davey, J. & Armstrong, K. (2013). Returning to the roots of culture: A review and re-conceptualisation of safety culture. Safety Science, 55(C), 70-80. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.01.004>
- Engen, O et al. (2016) Perspektiver på samfunnssikkerhet. Oslo: Cappellen Damm.
- Fossåskaret E, Fuglestad O. L. & Aase, T.H. (Red) Metodisk feltarbeid Oslo. Universitetsforlaget
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context
- Hollnagel E. Epilogue: (2011) RAG – the resilience analysis grid. In: Hollnagel E, Pariès J, Woods DD, et al., editors. Resilience engineering perspectives volume 3: resilience engineering in practice. Farnham: Ashgate
- Hudson, P. (2007). Implementing a safety culture in a major multi-national.
- Jacobsen, D. I. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Høyskoleforlaget.
- Karlsen, J.E. (2012). Fordi bunnlinjen. Balansert HMS-økonomi. Cappellen Damm Akademisk
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (1996). Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- LaPorte T, R and Consolini P, M. (U.Å) Working in practice but not in theory: Theoretical challenges of 'High-Reliability Organisations'. *Journal of Public Administration Research and Theory*
- Lunde, I, K. (2014). *Praktisk krise- og beredskapsledelse*. Universitetsforlaget
- Malt, U & Tranøy, K.E. (2021, 7. november) *Empiri*. I *Store norske leksikon*.
<https://snl.no/empiri>
- McCabe, C & Mydland, T (2021) *Hvordan ivareta god sikkerhetskultur på hjemmekontoret?* (Masteravhandling UIS)
- Nielsen, J, Carl, R & Repstad P. (2004). *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen*. I Repstad, P (Red), *Dugnadsånd og forsvarsverker*. Oslo: Universitetsforlaget
- Njå, O, Sommer, M, Rake, L.E. & Braut, S.G. (2020). *Samfunnssikkerhet. Analyse, styring og evaluering*. Universitetsforlaget.
- Paulgaard, G. (1997) «Feltarbeid i egen kultur – innenfra, utenfra eller begge deler?».
- Perrow, C. (1984) *Normal Accidents*. Basic Books.
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Ashgate Publishing Limited
- Reason, J. (2007). *Achieving a safe culture: Theory and practice*. *Work & Stress*, (12), 13.
<https://doi.org/10.1080/02678379808256868>
- Schein, E. H. & Schein, P. (2016). *Organizational culture and leadership* (Fifth edition. utg.). Sintef & NTNU. (U.Å). *Veileder fiskebeinsdiagram*. Hentet fra:
https://www.ntnu.no/documents/20658136/1268249934/Trinn+4_4c_Veileder+fiskebeinsdiagram.doc/19d05bbf-b7b2-4c8b-8cb2-e594c8e0d137
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget.
- Thomassen, M. (2006). *Vitenskap, kunnskap og praksis – Innføring i vitenskapsfilosofi for helse-og sosialfag*. Gyldendal Norsk Forlag AS

9. Vedlegg

9.1 Informantsspørsmål - Norge

Informantsspørsmål Masteroppgave i risikostyring og sikkerhetsledelse - 2023

1. Hva slags forhold har du til begrepet sikkerhetskultur?
SVAR:
2. Tenker du mye på din egen og andres sikkerhet når du er på jobb?
SVAR:
3. Hvilke forventninger har du til Bosch som gjelder din sikkerhet på arbeidsplassen?
SVAR:
4. Hva slags sikkerhetsopplæring har du fått av Bosch?
SVAR:
5. Har du jobbet i Sverige og/eller Danmark i tillegg til Norge? (Hvis nei, hopp til spørsmål 8)
SVAR:
6. Hvilken organisasjon har mest søkelys på sikkerhet av de landene du har jobbet i?
SVAR:

7. Hvilket av de nevnte land er best på sikkerhetskultur og sikkerhetsarbeid?
SVAR:

8. Hvor mye vekt mener du at din egen forståelse av risiko skal påvirke når Robert Bosch jobber med risikoanalyse?
SVAR:

9. Har din arbeidsplass en god sikkerhetskultur i dag?
SVAR:

9.2 Informantsspørsmål - Sverige

Informationsfrågor till magisteruppsats

- Riskhantering och säkerhetsledning – 2023

1. Vilken relation har du till begreppet säkerhetskultur?

SVAR:

2. Tänker du mycket på din egen och andras säkerhet när du är på jobbet?

SVAR:

3. Vilka förväntningar har du på Bosch när det gäller din säkerhet på arbetsplatsen?

SVAR:

4. Vilken sorts säkerhetsutbildning har du fått från Bosch?

SVAR:

5. Har du arbetat i Norge och/eller Danmark förutom Sverige? (Om nej, hoppa till fråga 8)

SVAR:

6. Vilken organisation fokuserar mest på säkerhet bland de länder du har arbetat i?

SVAR:

7. Vilket av de nämnda länderna är bäst på säkerhetskultur och säkerhetsarbete?

SVAR:

8. Hur mycket tyngd tycker du att din egen förståelse av risk bör ha när Robert Bosch arbetar med riskanalyser?

SVAR:

9. Har din arbetsplats en god säkerhetskultur idag?

SVAR:

9.3 Informantsspørsmål - Sverige

Informantsspørsmål til masteropgave i risikostyring og sikkerhedsledelse – 2023

1. Hvilket forhold har du til begrebet sikkerhedskultur?

SVAR:

2. Tænker du meget på din egen og andres sikkerhed, når du er på arbejde?

SVAR:

3. Hvilke forventninger har du til Bosch, når det kommer til din sikkerhed på arbejdspladsen?

SVAR:

4. Hvilken form for sikkerhedsuddannelse har du fået fra Bosch?

SVAR:

5. Har du arbejdet i Norge og/eller Sverige udover Norge? (Hvis nej, gå til spørgsmål 8)

SVAR:

6. Hvilken organisation har mest fokus på sikkerhed i de lande, du har arbejdet i?

SVAR:

7. Hvilket af de nævnte lande er bedst til sikkerhedskultur og sikkerhedsarbejde?

SVAR:

8. Hvor meget vægt mener du, din egen forståelse af risiko bør have, når Robert Bosch arbejder med risikoanalyse?

SVAR:

9. Har din arbejdsplads en god sikkerhedskultur i dag?

SVAR:

Vedlegg 2: Intervjuguide Ansatte

Bakgrunnsinformasjon

Personalia

1. Alder
2. Antall år i virksomheten:

Stilling

3. Generelt om arbeidshverdagen
4. Har du opplevd eller vært involvert i ulykker?
5. Opplever du at sikkerhetsarbeid går ut over andre arbeidsoppgaver?

Rapportering

6. Hvor mange sikkerhetstrusler vil du anslå at du møter i løpet av en gjennomsnittsuke?
7. Hvor mange av disse blir rapportert?

Fleksibilitet

8. Har du muligheten til å stanse en arbeidsoperasjon på bakgrunn av sikkerhetstrusler?
9. Hvordan kan du gi informasjon til lederen din eller høyere ledelse om sikkerhetsutfordringer?

9.5 Informasjon om sikkerhetskultur

INFORMASJON OM SIKKERHETSKULTUR TIL INFORMANTER

Sakset fra Nasjonal sikkerhetsmyndighet i Norge|

Skape en god sikkerhetskultur

Publisert: 01.09.2020

En sikkerhetskultur kan defineres som et sett med verdier som deles av medarbeidere i en virksomhet, og som er med på å påvirke deres tanker og forventinger til sikkerhet. Ved å motivere medarbeiderne til å handle på en måte som ivaretar sikkerheten, kan virksomheten skape en god sikkerhetskultur. Dette er i stor grad lederens ansvar, og fordrer at lederen går foran som et godt eksempel.

Hvorfor er dette viktig: En god sikkerhetskultur bidrar til at virksomhetens sikkerhetstiltak ivaretas av medarbeiderne. Dersom medarbeiderne vet hva som er forventet av dem, tar ansvar for egne handlinger og har en forståelse for hvorfor sikkerhetstiltak eksisterer, vil de også sørge for å melde fra om sikkerhetsmessige forhold som virksomheten bør vite om.

Anbefalte tiltak:

- [Implementer](#) og oppretthold rutiner for rapportering og sårbarhetsoppfølging.
- Skap en aksept og forståelse hos medarbeiderne for hvorfor sikkerhets- og kontrollrutiner eksisterer.
- Lær medarbeiderne om viktigheten av rapportering.
- Legg til rette for en åpen tilbakemeldingskultur.
- Fremhev og belønn positiv sikkerhetsatferd.
- Motiver medarbeiderne til å øke egen kompetanse innen sikkerhet.
- Gi orienteringer og hold obligatoriske oppfølgingskurs om ulike sikkerhetsutfordringer, eksempelvis sosial manipulasjon, trusselbildet og trusselen fra innsidere.
- Lag jevnlig kampanjer for å øke medarbeidernes sikkerhetsmessige bevissthet.
- Legg til rette for at den enkelte medarbeider former en kulturell identitet til virksomheten.
- Gjennomfør øvelser innenfor personellsikkerhet.