



DET NORSKE VERITAS

Rapport
Kartlegging av sikkerhetskulturen i
Jernbaneverket - Del B

Jernbaneverket

1864

Innholdsfortegnelse

1	METODE – UTFYLLENDE INFORMASJON.....	1
1.1	Operasjonalisering av hovedtema	1
1.2	Spørreundersøkelse	1
1.2.1	DNV Management Safety Questionnaire	2
1.2.2	DNV Workforce Safety Questionnaire.....	2
1.2.3	Andre faktorer og spørsmål.....	3
1.2.4	Gjennomføring av spørreundersøkelse	3
1.3	Intervjuundersøkelse	3
1.3.1	Intervjuguide- og gjennomføring	4
1.3.2	Gjennomføring av intervju.....	4
1.3.3	Analyse av intervju.....	5
2	PRESENTASJON AV DATA.....	7
2.1	Leseveiledning for søylediagrammer.....	7
2.2	Intervjudata.....	8
3	SAMLEDE RESULTATER	9
3.1	Resultater – Ansatte	9
3.2	Resultater – Ledere	10
4	RESULTATER – KOMPETANSE	11
4.1	Kompetanse - resultater fra spørreundersøkelse blant ansatte.....	11
4.2	Kompetanse - resultater fra spørreundersøkelsen blant ledere	11
4.3	Kompetanse - resultater fra intervjuundersøkelsen.....	11
5	RESULTATER – SAMARBEID	14
5.1	Samarbeid – resultater fra spørreundersøkelse blant ansatte.....	14
5.2	Samarbeid – resultater fra intervjuer.....	15
6	RESULTATER – MÅLKONFLIKTER.....	17
6.1	Målkonflikter - resultater fra spørreundersøkelse blant ansatte	17
6.2	Målkonflikter – Resultater fra spørreskjema blant ledere	18
6.3	Målkonflikter – Resultater fra intervjuer.....	18

7	RESULTATER – ETTERLEVELSE	20
7.1	Etterlevelse – resultater fra spørreundersøkelse blant ansatte	20
7.2	Etterlevelse – resultater fra spørreundersøkelse blant ledere	22
7.3	Etterlevelse – resultater fra intervjuer	23
8	RESULTATER – INSENTIVER	25
8.1	Insentiver – resultater fra intervjuundersøkelse.....	25
9	RESULTATER – ORGANISATORISK LÆRING	27
9.1	Organisatorisk læring – Resultater fra spørreskjema blant ansatte.....	27
9.2	Organisatorisk læring – Resultater fra spørreskjema blant ledere	29
9.3	Resultater fra intervjuundersøkelse.....	30
10	RESULTATER – ÅRVÅKENHET FOR RISIKO	32
10.1	Årvåkenhet for risiko – Resultater fra spørreskjema blant ansatte	32
10.2	Årvåkenhet for risiko – Resultater fra spørreskjema ledere	36
10.3	Årvåkenhet for risiko – resultater fra intervjuer	37
11	RESULTATER – FEILTOLERANSE	38
11.1	Feiltoleranse – resultater fra intervjuer	38
12	RESULTATER – LEDELSENS ENGASJEMENT I SIKKERHETSARBEID	39
12.1	Lederforpliktelse til sikkerhet – resultater fra spørreundersøkelse blant ansatte	39
12.2	Lederforpliktelse til sikkerhet – resultater fra spørreundersøkelse blant ledere.....	40
13	RESULTATER: ORGANISASJONENS EVNE TIL Å ARBEIDE MOT FELLES MÅL	45
13.1	Organisasjonens evne til å arbeide mot felles mål: Resultater fra spørreundersøkelse blant ansatte	45
13.2	Resultater fra spørreundersøkelse blant ledere	48
13.3	Resultater fra intervjuer.....	50
14	REFERANSER	52



1 METODE – UTFYLLENDE INFORMASJON

I rapportens Del A har DNV beskrevet tilnærmingen til sikkerhetskultur i dette prosjektet. Del B inneholder utfyllende informasjon.

1.1 Operasjonalisering av hovedtema

De ti samvirkende hovedtemaene som er beskrevet i rapportens del A er operasjonalisert i form av spørreskjemaer og intervjuer som er tilpasset Jernbanelverket. Ettersom sikkerhetskultur er et fenomen som er delt mellom flere individer, så fremkommer resultatet av vurderingene av sikkerhetskultur i sammenligningen mellom individperspektiver.

Det er hovedtemaene som styrer kartleggingens forbedringsområder. De konkrete forbedringsområdene fremkommer gjennom å sammenligne eksisterende kultur innen hovedtemaene med den ønskede kulturen, det såkalte "idealet". På denne måten unngår en at kartleggingen blir en øvelse i å avdekke alle tenkelige forbedringsområder i organisasjonen.

Det er nødvendig å benytte flere datainnsamlingsmetoder for å fange alle relevante sider ved sikkerhetskulturen. Metodene operasjonaliserer de samme hovedtemaene på litt ulike måter:

Spørreskjema gir data om *hva* situasjonen er ift. hovedtemaene, men egner seg ikke til å avdekke *årsakene* til at situasjonen er slik. Spørreskjema er viktig i store organisasjoner med mange ansatte. Spørreskjema gjør det mulig å vurdere, basert på statistikk, hvor utbredt et fenomen er. Det er også nyttig for å kunne gjøre kvantitative sammenligninger mellom grupper og analysere sammenhenger mellom ulike fenomener.

Et utvalg blir i tillegg intervjuet for å generere hypoteser om hvordan data skal fortolkes med hensyn til forbedringsområder. Intervjuene gir dermed data om de underliggende årsakene som danner grunnlaget for tiltak som skal bedre kulturen. Derfor er intervjuet førende for spørreskjema-analysene.

Både for spørreskjema- og intervjumetodikken er det bygget inn mekanismer for å etterprøve svarene. I spørreskjemaene gjøres dette ved at spørsmål om samme hovedtema gjentas i ulike form og ved at svaralternativer blir snudd. I intervjuet brukes ulike typer valideringsspørsmål.

Når intervjuobjektet uttaler seg om andres atferd, dvs. som observatør, så er det ofte større overensstemmelse mellom det som intervjuobjektet forteller og observert atferd hos andre på arbeidsplassen. Slik overensstemmelse avhenger bl.a. av intervjuobjektets relasjon til de som observeres. Det kan for eksempel sees som mindre attraktivt "å sladre" om kollegers feilhandlinger, men greit å snakke om entreprenørers feilhandlinger.

1.2 Spørreundersøkelse

I undersøkelsen benyttes to forskjellige spørreskjema. Begge er utviklet i tråd med etablerte vitenskapelige prinsipper for utvikling og gjennomføring av spørreundersøkelser. Faktorene i disse to spørreundersøkelsene er relatert til de ti teoretiske hovedtemaene som definerer sikkerhetskultur i dette prosjektet.



1.2.1 DNV Management Safety Questionnaire

DNV Management Safety Questionnaire måler lederes holdninger til relevante og sentrale sikkerhetsrelaterte temaer. Dette spørreskjemaet ble opprinnelig utviklet ved NTNU som del av studie av sikkerhetskultur i oljeindustrien på norsk sokkel /1/. Siden har DNV benyttet spørreskjemaet mot aktører i andre industrier, blant annet maritim industri og kraftindustrien. Innholdet i *DNV Management Safety Questionnaire* ble kvalitetssjekket og justert i dialog med Jernbanelverket for å sikre tilstrekkelig relevans. Dette innebar mindre endringer i språk og terminologi, uten at ordlyd og semantikk ble betydelig påvirket. Spørsmål om organisatorisk tilhørighet og andre demografiske variabler ble også definert ut ifra innspill fra Jernbanelverket.

DNV Management Safety Questionnaire måler følgende faktorer:

- Involvering i sikkerhetsarbeid
- Tro på forebygging av ulykker
- Holdninger til brudd på sikkerhetsregler
- Kommunikasjon til ansatte om sikkerhet
- Bekymring for sikkerheten
- Makteløshet
- Mestring i jobben

1.2.2 DNV Workforce Safety Questionnaire

DNV Workforce Safety Questionnaire måler arbeidsstokkens holdninger til relevante og sentrale sikkerhetsrelaterte temaer, samt oppfatninger av ulike typer praksis som kan påvirke sikkerheten. Dette spørreskjemaet ble opprinnelig utviklet i forbindelse med et RISIT-prosjekt (RISIT, Risiko og Sikkerhet i Transportsektoren v/ Forskningsrådet). Prosjektet var et samarbeid mellom Forskningsrådet, DNV, Sintef og Studio Apertura. Første versjon av spørreskjemaet har blitt benyttet innen jernbane og maritim industri /2//3/. Spørreskjemaet er senere blitt videreutviklet ved Høgskolen Stord/Haugesund /4//5//6/. DNV har tatt utgangspunkt i dette arbeidet og videre bearbeidet spørreskjemaet i tråd med DNVs tjenester og kundesegment.

For å sikre at spørsmål og terminologi oppleves som relevant for svarerne ble også *DNV Workforce Safety Questionnaire* tilpasset i samarbeid med Jernbanelverket. Som en del av dette arbeidet ble det i tillegg gjennomført en pilotundersøkelse med et representativt utvalg ansatte i Jernbanelverket.

DNV Workforce Safety Questionnaire måler følgende faktorer:

- Lokal sikkerhetsledelse
- Samarbeid (lokalt)
- Samarbeid (organisasjon)
- Kompetanse
- Brukervennlighet av prosedyrer
- Kjennskap til prosedyrer
- Selskapets prioritering av sikkerhet
- Ledelsens forpliktelse til sikkerhet



- Sikkerhet versus effektivitet
- Holdninger til rapportering
- Tilbakemelding på rapportering
- Rapporteringspraksis
- Proaktivt sikkerhetsarbeid
- Holdninger til brudd på sikkerhetsregler (lik lederskjema)

1.2.3 Andre faktorer og spørsmål

I begge spørreskjemaene ble det i tillegg utformet nye spørsmål for å undersøke problemstillinger som ikke direkte inngår i DNVs standardiserte spørreundersøkelser, men som Jernbaneverket hadde behov for å få kartlagt. Disse spørsmålene omhandlet hovedsakelig måloppnåelse, organisatorisk læring og etterlevelse av krav og regelverk. Denne delen av spørreskjemaene gjennomgikk faktoranalyser og reliabilitetsanalyser på det endelige datasettet for å sikre gode psykometriske egenskaper og rapportering av pålitelige resultater.

De nye spørsmålene måler følgende faktorer:

- Håndtering av jobbmål
- Samarbeid mot felles mål
- Forpliktelse til mål
- Insentiver for måloppnåelse
- Hensiktsmessighet av prosedyrer
- Etterlevelseskultur
- Kontinuerlig forbedring

Det ble også inkludert spørsmål som i utgangspunktet ikke tilhører bestemte faktorer. Årsaken var at det kunne være av interesse å kartlegge hvordan ansatte i Jernbaneverket oppfatter spesifikke forhold og fenomener i organisasjonen. Enkeltutsagn inkludert i begge spørreskjemaene gir også mulighet til en direkte sammenligning av ledelsens og de ansattes oppfatninger.

1.2.4 Gjennomføring av spørreundersøkelse

Undersøkelsene ble distribuert elektronisk ved hjelp av e-postinvitasjoner som inneholdt informasjon om prosjektet og en link til spørreskjemaet. Svarernes anonymitet ble ivaretatt ved at den tekniske løsningen. Verken DNV eller Jernbaneverket hadde mulighet til å knytte bestemte besvarelser til svarernes brukernavn eller e-postadresser.

1.3 Intervjuundersøkelse

DNV gjennomførte i perioden mellom 16.03.2010 og 24.06.2010 intervjuer med 102 ansatte i Jernbaneverket. De som deltok i intervjuene var utvalgt etter følgende kriterier:

- Intervjuobjektene må ha klare meninger
- Intervjuobjektene må ha ulike meninger
- Det må være representanter fra ulike ”politiske leire”, inkludert fagforeninger og verneombud



- Intervjuobjektene må hentes fra hele organisasjonen – fra ytterste utførende ledd til stab og støttefunksjoner
- Intervjuobjekter må ha variert ansettelsestid i Jernbanelverket – fra de mest erfarne til de som akkurat har begynt
- Intervjuobjekter må komme fra ulike steder (geografisk)
- Antallet intervjuobjekter må reflektere størrelsesforholdet mellom divisjonene

Det ble gjennomført intervjuer i Oslo, Drammen, Hamar, Bergen, Kristiansand, Trondheim og Narvik (sistnevnte via videokonferanse).

Antall intervjuobjekter per divisjon:

Banedisjonen:	51
Trafikkdivisjonen	24
Utbyggingsdivisjonen	10
Staber og Jernbanelverkets ledergruppe (JL)	17
Sum	102

1.3.1 Intervjuguide- og gjennomføring

DNVs rammeverk for måling og utvikling av sikkerhetskultur er beskrevet i Del A. Rammeverket omfatter i utgangspunktet åtte hovedtema og det er utviklet en intervjuguide for å måle disse. Roller (ansatte/ledere) er gjennomgående dimensjoner i de åtte hovedtemaene, men det var likevel ansett som nødvendig å benytte et eget oppsamlingstema om ledelsens engasjement i sikkerhetsarbeid. Dermed ble det ni hovedtema.

I tillegg ønsket Jernbanelverket at temaet måloppnåelse skulle gis oppmerksomhet. DNV gjorde derfor en tilpasning av intervjuguiden slik at dette temaet også ble dekket i intervjuene. Totalt ble der dermed ti hovedtema som utgangspunkt for intervjuguiden. Problemstillinger vedrørende måloppnåelse omfattet:

- Hvordan mål settes og følges opp
- Forpliktelse til mål
- Sammenheng mellom enkeltmål og overordnede mål
- Tilgjengelighet av ressurser til å nå mål

Med utgangspunkt i denne intervjuguiden ble det gjort semi-strukturerte intervjuer.

1.3.2 Gjennomføring av intervju

Intervjuer gjennomføres alltid av to personer. En person skriver notater og en person intervjuer. I utgangspunktet intervjues ett intervjuobjekt av gangen. Intervjuet tar ca. 1 time.



Først går intervjueren gjennom intervjuinstruksen, slik at intervjuobjektet forstår sammenhengen som intervjuet inngår i. Betydningen av at intervjuet er konfidensielt vektlegges.

DNV benytter en semi-strukturert intervjuguide. En semi-struktur betyr at de overordnede temaene utgjør en hovedstruktur, men at de som intervjues kan introdusere egne (del)tema. På denne måten kan intervjuet avdekke forhold som ikke er forventet.

Intervjuet starter som oftest med at intervjuobjektet forteller en historie om en vanlig dag på jobben, slik at vi får et innblikk i rollen (evt. velge mellom flere roller). I den grad det er relevant/mulig for intervjuobjektet, så fortsetter fortellingen om en gang/flere ganger det gikk galt/nesten gikk galt. Det hender også at intervjuobjektet har mye på hjertet og uhjulpet starter med sitt budskap. Uansett så er det intervjuobjektet sin historie som er dreieboken for intervjuet. Intervjueren oppfordrer gjennomgående til å gi konkrete eksempler på handlinger som intervjuobjektet har utført, eller som intervjuobjektet har vært observatør av ift. kolleger.

Basert på intervjuobjektets fortelling, stiller intervjueren åpne spørsmål (dvs. ikke argumenterende eller tar intervjuobjektet sitt perspektiv) iht. strukturen med hovedtemaene og de del-temaene som evt. fremheves av intervjuobjektet. Intervjuet inkluderer valideringsspørsmål. Dette gjøres bl.a. gjennom oppsummeringer og samme spørsmål stilt på flere måter. Intervjuet avsluttes med såkalte mirakel spørsmål der intervjuobjektet stilles helt fritt: "Hvis du hadde all makt og alle ressurser ... hva ville du gjøre?".

Til slutt orienterer intervjueren om hva som skjer videre og evt. behov for ytterligere kontakt.

1.3.3 Analyse av intervju

Den kvalitative analysen av intervjuene starter i intervjusituasjonen. Intervjueren stiller kontrollspørsmål for å validere, dvs. undersøke om meningsinnholdet i det som sies er riktig forstått av intervjueren for eksempel ved å gripe tak i mulige selvmotigelser. Alt som sies av intervjuobjektet, samt oppsummeringsspørsmål fra intervjueren, noteres ned så komplett som mulig. Denne nedskrivningen refereres til som del A. Eventuelle sitater hentes fra del A.

Del B foretas rett etter del A og uten at intervjuobjekter deltar. Del B er en oppsummering av hva intervjuer og notatskriver forstår er essensen i det intervjuobjektet har sagt, sett fra intervjuobjektets ståsted. Oppsummeringen består av en håndfull utsagn relatert til hovedtemaene som det klart må være dekning for i del A. Del B er derved en aggregering fra del A, men det er utelukkende intervjuobjektets perspektiv som legges til grunn.

Del C foretas rett etter del B. Del C er en oppsummering av hva intervjuer og notatskriver oppfatter som det viktigste budskapet intervjuobjektet har gitt. Oppsummeringen består av en håndfull overordnede fortolkninger som kan basere seg på alle datakilder og intervjuers domenekunnskap, dvs. ikke kun på det enkelte intervju del A og B.

Det er i del C at hypotesebyggingen dokumenteres. Del A og B for enkeltintervjuer vil alltid være i overensstemmelse med hverandre, men det kan være stor forskjell mellom A/B og C delen. Det er et analyseprinsipp at A og B delen skal gjennomleses for å forsøke å forkaste hypotesen i C delen.

Intervjuene avsluttes når gjentatte intervjuer gir såkalt datametning, dvs. at man begynner å kjenne igjen utsagnene innenfor og mellom grupper av interessenter. Dersom fortolkningene i C delene ikke er forkastet av A og B delene, så fremstår hypotesene som bekreftet.



Ett enkelt intervju, inklusive analysedelene B og C, varer i ca 1,5 timer. Da er det også inkludert noen minutter pause før neste intervju. Det enkelte intervjuet trenger ikke ytterligere bearbeiding.

De videre analysene tar utgangspunkt i B- og C-oppsummeringene (evt. supplert med A delen der det er behov for detaljer og for sitater som støtter hypotesene). I de videre analysene av intervjuene benytter man tre dimensjoner:

- Hovedtemaene, med evt. spesifikasjoner og tillegg fremkommet i intervjuene.
- Interessentgruppen eller den minste organisatoriske enheten vi har datametning for.
- Hovedroller innenfor enheten, som regel ledere versus andre ansattes perspektiver.

Den videre analysen av intervjuene er både ovenfra-ned, gjennom diskusjon av C-oppsummeringer, og nedefra-opp gjennom aggregering av B-oppsummeringer.

B-oppsummeringene aggregeres for hver kategorikombinasjon organisatorisk enhet eller rolle og hovedtema. Et vanlig tekstprogram ble benyttet til å liste alle synspunkter per hovedtema for en kombinasjon av organisatorisk enhet og rolle.

2 PRESENTASJON AV DATA

I de følgende kapitlene presenteres resultater fra undersøkelsen. Resultater presenteres fra tre ulike datakilder:

1. Spørreskjema ansatte
2. Spørreskjema ledere
3. Intervjuer

Resultatene er sortert tematisk etter hovedtemaene i DNVs rammeverk for sikkerhetskultur. Merk at vi ikke har data fra alle tre datakildene for alle temaene. Videre er temaene heller ikke gjensidig utelukkende, slik at resultater plassert under ett tema også kan være relaterbare til andre tema. Hensikten med å benytte ulike datakilder har vært å belyse hvert tema på en så dekkende måte som mulig.

2.1 Leseveiledning for søylediagrammer

Resultatene fra ansatteundersøkelsen presenteres som blå søylediagrammer. Søylene representerer gjennomsnittsverdier, på en skala fra en til fem, for hver av de målte faktorene eller spørsmålene for de aktuelle gruppene. Det vises diagrammer som sammenligner resultatene for hver divisjon og resultatet for Jernbaneverket samlet. Der det er statistisk signifikante forskjeller mellom divisjonene blir dette gjort rede for. Et statistisk signifikant resultat rapporteres på ,05 nivå¹. Dette indikerer at det er mer enn 95 prosent sannsynlighet for at de observerte gruppeforskjellene ikke er tilfeldige.

For lederne presenteres alle resultater samlet for hele gruppen. Søylediagrammene for lederne er grønne.

<i>"Jeg har fått den opplæring som er nødvendig for å kunne håndtere farlige eller kritiske situasjoner"</i>	<i>"Foretar dere "sikker-jobbanalyser" (SJA) før risikofylte arbeidsoperasjoner utføres?"</i>
1: Svært uenig	1: Meget sjelden/aldri
2: Uenig	2: Nokså sjelden
3: Verken enig eller uenig	3: Av og til
4: Enig	4: Nokså ofte
5: Svært enig	5: Meget ofte/alltid
6: Ikke relevant	6: Ikke relevant

Tabell 1: Eksempel på enkeltspørsmål som viser de to svarskalene som er benyttet i undersøkelsen. Svaralternativ 6, "ikke relevant", er gitt for de av spørsmålene som ikke kunne forventes å oppleves som relevant for arbeidssituasjonen til alle i Jernbaneverket. I analysene er "ikke relevant"-svar utelatt.

En del utsagn og spørsmål i spørreskjemaet er negativt ladd. Her representerer lave scorer gode resultater (for eksempel "Jeg opplever ofte konflikter mellom min enhets mål og målene til andre enheter i Jernbaneverket"). I presentasjonen av resultatene er spørsmål som er negativt ladd blitt rekodet slik at de følger samme mønster som de øvrige. Score fem representerer derfor alltid beste resultat. Det presiseres i hvert tilfelle der rekodete spørsmål blir presentert.

¹ Signifikans er undersøkt gjennom t-tester og enveis variansanalyser (ANOVA) med Bonferroni post hoc tester.



I hovedsak er resultatene summerte scorer for store grupper der flere enkeltspørsmål er slått sammen til faktorer.

2.2 Intervjudata

Resultater fra intervjuene er i de følgende kapitlene presentert som aggregerte oppsummeringer av intervjuobjektens synspunkter under hvert enkelt hovedtema. Som beskrevet i avsnitt 1.3.3 har DNV gått gjennom samtlige intervjuer og notert ned intervjuobjektens synspunkter under hvert tema. Disse har så dannet grunnlag for en oppsummering på divisjonsnivå.

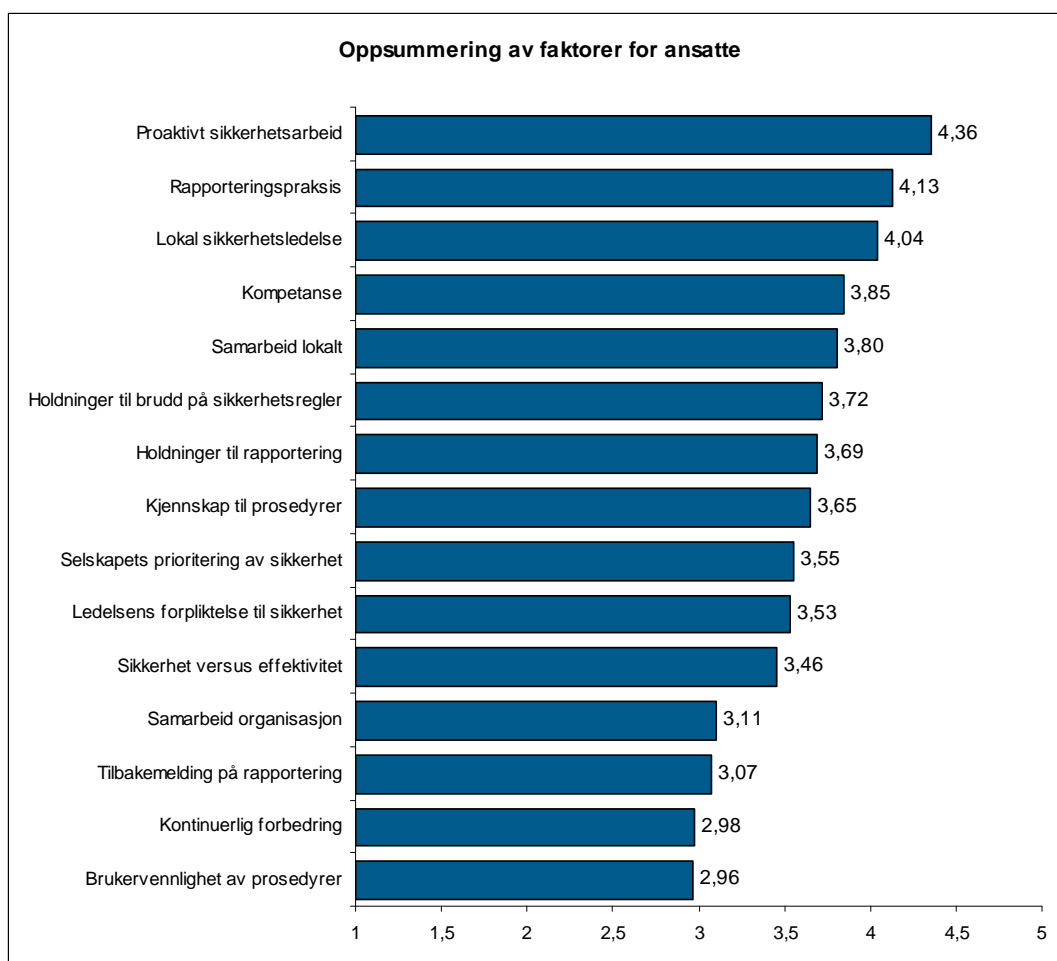
3 SAMLEDE RESULTATER

Spørreskjema for ledere (DNV Management Safety Questionnaire) ble sendt ut til 136 representanter fra det øverste ledersjiktet i Jernbanelverket. 132 svarte, som tilsvarer en svarprosent på 97.

Spørreskjema for ansatte (DNV Workforce Safety Questionnaire) ble distribuert til alle øvrige ansatte i Jernbanelverket. Av 2923 sendte invitasjoner ble 2150 besvart. Dette gir en svarprosent på 73,6. Tallene inkluderer besvarelsene fra pilotundersøkelsen, hvor 50 invitasjoner resulterte i 38 besvarelser.

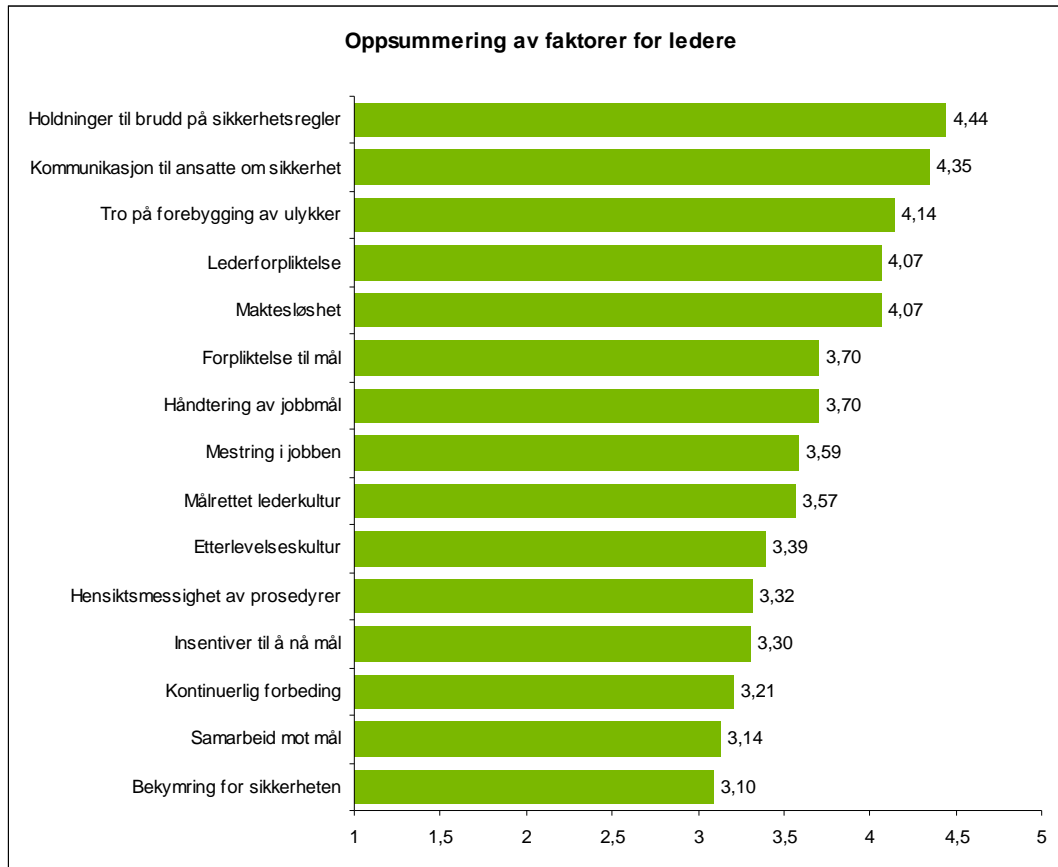
Følgende to avsnitt gir oversikt over totalresultatene fra spørreskjema mot ansatte og mot ledere.

3.1 Resultater – Ansatte



Figur 1: Viser oppsummering av alle faktorene for ansatte.

3.2 Resultater – Ledere

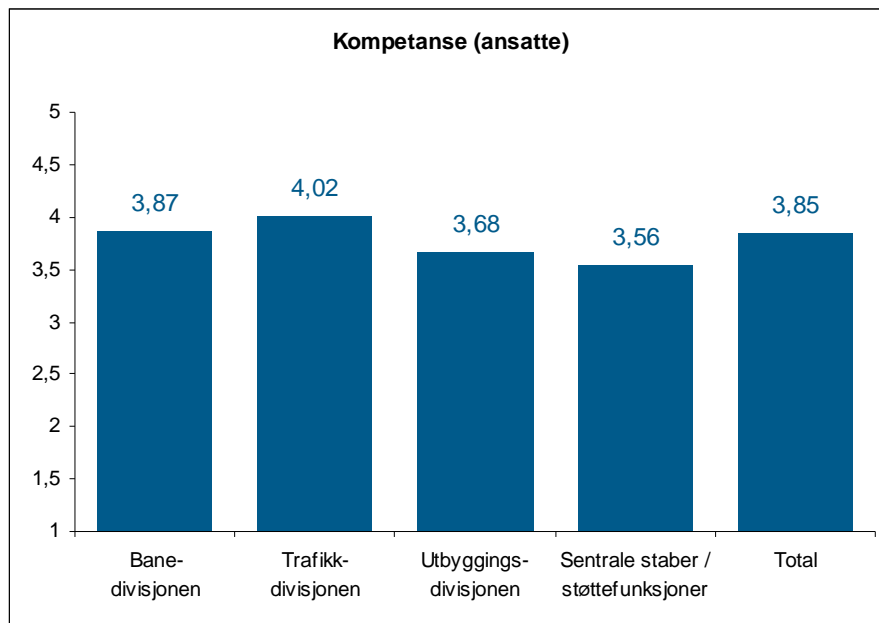


Figur 2: Viser oppsummering av alle faktorene for ledere.

4 RESULTATER – KOMPETANSE

En detaljert beskrivelse av hovedtema *kompetanse* finnes i rapportens del A.

4.1 Kompetanse - resultater fra spørreundersøkelse blant ansatte



Figur 3: Viser resultat for dimensjonen *kompetanse* for Jernbanelverket samlet og per divisjon.

Totalt sett tyder resultatene på at ansatte i Jernbanelverket er nokså fornøyd med egen kompetanse (figur 3). Mest fornøyd er ansatte i trafikkdivisjonen. De øvrige divisjonene får et noe svakere resultat. Foruten forskjellen mellom sentrale staber/støttfunksjoner og utbyggingsdivisjonen, er de presenterte forskjellene mellom divisjonene statistisk signifikante.

4.2 Kompetanse - resultater fra spørreundersøkelsen blant ledere

I spørreskjemaundersøkelsen blant lederne finnes ingen tilsvarende mål på kompetanse.

4.3 Kompetanse - resultater fra intervjuundersøkelsen

Trafikkdivisjonen

Et hovedtema blant intervjuobjektene fra Trafikkdivisjonen gikk på sårbarhet knyttet til kritisk kompetanse. Enkeltpersoner rundt i organisasjonen sitter med kunnskap og erfaring som er viktig for å holde trafikken i gang. Dersom disse personene forsvinner på grunn av sykdom eller pensjon, oppstår et kompetansevakuum. Et tilhørende tema er knyttet til betydningen av kompetanseoverføring, og da særlig den såkalte "tause kunnskapen", det vil si kunnskap og



erfaring som ikke er nedskrevet og prosedyrefestet, men som ligger hos de enkelte ansatte. Det ble pekt på hvor viktig det er å få overført den type kunnskap til nyansatte. Det ble i denne forbindelsen ytret ønske om mer scenaribasert trening med bruk av simulator, for å trene nettopp den type ferdigheter som ikke lar seg prosedyrefeste.

Et annet tema var knyttet til sikkerhetskompentanse. Intervjuobjektene mente at baneorganisasjonen ikke hadde like god trafikk sikkerhetskompentanse som trafikkdivisjonen, og at dette skapte problemer i kommunikasjon med banedivisjonen.

Det ble også hevdet at det å få tilgang til ressurser og kompetanse var den største utfordringen i jobben.

Banedivisjonen

Ledere i Banedivisjonen (banesjefer) opplevde gjennomgående at de hadde tilgang til tilstrekkelig kompetanse i sin del av organisasjonen. Det ble hevdet at tilgang til stabskompetanse kunne være vanskelig, og dette ble forklart med at stabene sentralt ikke var opptatt av å jobbe mot Jernbaneverkets overordnede mål.

Blant ansatte i Banedivisjonen var det en oppfatning av at det var et etterslep på kompetanse og et generasjonsgap mellom de med lang erfaring og de nyansatte. Det ble pekt på at mye god kompetanse forsvant i tidsrommet rundt 2005. Et beslektet tema var knyttet til en opplevd mangel på å sette kompetanseheving i system. Det ble hevdet at det ble sendt ut mange sirkulærer, men at dette ikke var tilstrekkelig i en travel hverdag. Det ble etterlyst hyppigere samlinger for å oppdatere nødvendig kompetanse.

Ansatte i Banedivisjonen trakk også frem utfordringer rundt kompetanse hos eksterne entreprenører. Det ble hevdet at denne var mangelfull, både på det jernbanefaglige og sikkerhetsfaglige området.

Når det gjelder sikkerhetsfaglig kompetanse, ble det hevdet at denne kunne være mangelfull blant banesjefene og at dette gikk utover oppfølging av sikkerhetsfaglige tema.

Utbyggingsdivisjonen

Intervjuobjekter i utbyggingsdivisjonen ga uttrykk for at det var en stor utfordring å få tilgang til tilstrekkelig kompetanse og at dette representerte en flaskehals for å få ting gjort. Videre mente intervjuobjekter at det var utfordrende å sikre tilstrekkelig kompetanseoverføring til nyansatte.

Staber og Jernbaneverkets ledergruppe (JL)

Blant medlemmer i JL og ledere i sentrale staber, delte kompetansediskusjonen seg i tre hovedområder:

- Det ble hevdet at det var varierende grad av jernbanefaglig kompetanse blant banesjefene, og det ble hevdet at det var forskjeller på den kompetansen hver enkelt banesjef kunne støtte seg på. Intervjuobjekter mente dette kunne gå utover sikkerheten, da det for eksempel kunne være mangel på forståelse for hva data om tilstanden på banestrekningene betyr.
- Det ble argumentert for at det var en gjennomgående mangel på lederkompetanse i Jernbaneverket og at det ikke var tradisjon for å ha systematikk rundt utvelgelse og utvikling av ledere som ble rekruttert fra egen organisasjon.



-
- Intervjuobjekter mente det er forskjeller og mangler i sikkerhetsfaglig kompetanse i Jernbanelverket. Det ble hevdet at ledere i for stor grad lente seg på sikkerhetsrådgiverne, og i for liten grad tok et selvstendig ansvar for å følge opp ulike tema knyttet til sikkerhet. Det ble også argumentert for at det var en tilsynelatende mangel på grunnleggende forståelser for hva sikkerhet er og hvordan den skapes i en organisasjon.

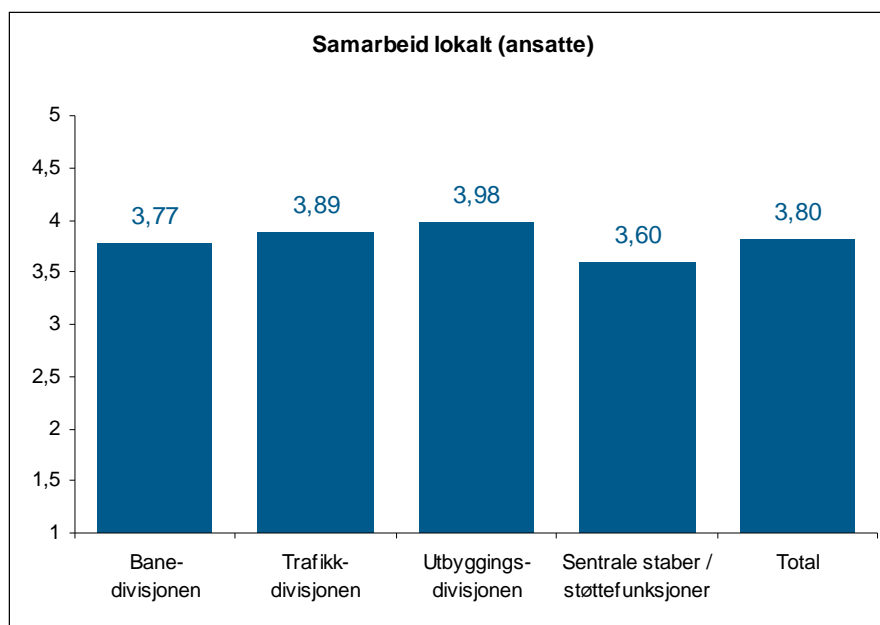
Eksterne sikkerhetsrådgivere (konsulenter som leies inn til Jernbanelverket) hadde også oppfatninger av gjennomgående mangler i sikkerhetsfaglig kompetanse blant ledere i Jernbanelverket.

5 RESULTATER – SAMARBEID

En detaljert beskrivelse av hovedtema *samarbeid* finnes i rapportens del A.

5.1 Samarbeid – resultater fra spørreundersøkelse blant ansatte

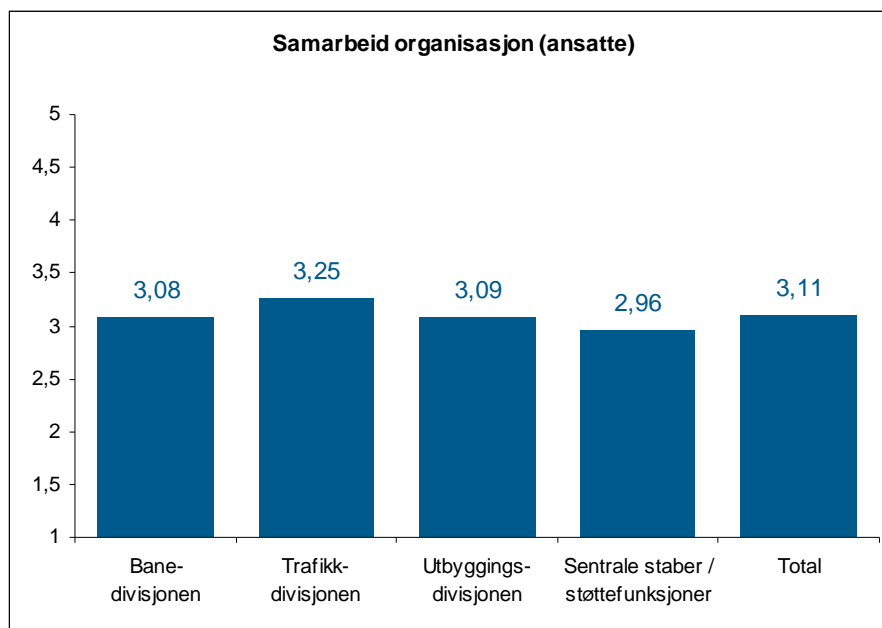
Faktoren *samarbeid lokalt* reflekterer i hvilken grad enhetene internt har et samarbeidsklima som er preget av gjensidig tillit, konstruktiv konflikthåndtering, åpenhet og dialog. Resultatene for denne faktoren er presentert i Figur 4.



Figur 4: Viser resultat for dimensjonen *samarbeid lokalt* for Jernbanelverket samlet og per divisjon.

Totalt sett får Jernbanelverket en score på 3,8 på faktoren som måler samarbeidsklimaet i egen enhet. Mest fornøyd er ansatte i utbyggingsdivisjonen og trafikkdivisjonen. Det er ingen signifikant forskjell mellom disse gruppene, som begge er signifikant bedre enn de øvrige divisjonene. Ansatte i sentrale staber og støttefunksjoner er signifikant mindre fornøyd med samarbeidsklimaet i egen enhet sammenlignet med de øvrige divisjonene.

Faktoren *samarbeid organisasjon* reflekterer i hvilken grad samarbeidsklimaet mellom enhetene i organisasjonen er preget av gjensidig tillit, konstruktiv konflikthåndtering, åpenhet og dialog. Resultatene for denne faktoren er presentert i Figur 5.



Figur 5: Viser resultat for dimensjonen *samarbeid organisasjon* for Jernbanelverket samlet og per divisjon.

Hovedtendensen er at alle grupper scorer vesentlig lavere på dette enn på *samarbeid lokalt*. Den observerte forskjellen er betydelig og indikerer at mange ansatte er lite fornøyd med måten det samarbeides på så snart man går utenfor egen enhet. Variasjonene i resultater mellom divisjonene er relativt lik som for samarbeid lokalt. Trafikkdivisjonen scorer signifikant høyere enn de øvrige divisjonene.

Totalt sett viser altså resultatene at ansatte gjennomgående er vesentlig mer fornøyd med samarbeidet i sin egen enhet enn de er med samarbeidsklimaet i Jernbanelverket totalt sett.

5.2 Samarbeid – resultater fra intervjuer

Det var først og fremst intervjuobjekter fra banedivisjonen og JL / sentrale staber som hadde synspunkter på samarbeidet i Jernbanelverket. Blant ledere i banedivisjonen blir det fremhevet at samarbeidet med trafikkdivisjonen har blitt bedre og fungerer godt, eksemplifisert ved for eksempel god dialog om sportilgang for vedlikehold. Samtidig pekes det på uklarheter i roller og ansvar i grensesnittet mellom banedivisjonen og utbyggingsdivisjonen / trafikkdivisjonen. Ett eksempel er godkjenninger innen det signalfaglige, hvor det hevdes at trafikkdivisjonen går inn og overstyrer eller underkjenner signalfaglig arbeid utført av kompetente ansatte i banedivisjonen. Det trekkes og frem at dagens organisering av forvaltnings- og driftsorganisasjonen innen banedivisjonen bidrar til å skape uklarheter og samarbeidsutfordringer.

Også ansatte i banedivisjonen forteller om et godt samarbeid med trafikkdivisjonen. Særlig blir det pekt på at det daglige samarbeidet og den daglige dialogen med togledere fungerer godt. I likhet med banesjefene, trekker også ansatte frem det de opplever som uklarheter i roller og ansvar mellom forvaltnings- og driftsorganisasjonen.



I JL / stabsmiljøet var det flere forhold som ble trukket frem under overskriften *samarbeid*. Også her ble det fremhevet at dagens organisering av banedivisjonen skapte uklarheter i roller og ansvar. Flere hevdet òg at det generelt er uklare rolle- og ansvarsforhold i Jernbaneverket. Et beslektet tema var benevnt som "silotenkning" – at Jernbaneverket er en organisasjon preget av at hver enhet jobber med sitt, og hvor det å skue utover grensene for egen arbeidsplass ikke er vanlig. Det ble hevdet at en inn- og utgruppetenkning var utbredt og at dette førte til ansvarsfraskrivelse i organisasjonen. Det ble også hevdet at JL ikke er et team fordi en ikke har en forståelse for gjensidig avhengighet, men kun ser på sin divisjon og tilhørende behov.

Et siste tema var knyttet til forholdet mellom linje og stab. Det ble hevdet at det var store motsetninger mellom stab og linje, og at det ikke var en utbredt oppfatning av at linjen støtter seg på stabene, men heller ble sett på som en viktig oppgave å holde stabene unna. Et annet tema var at stabene mangler kapasitet til å løse sine arbeidsoppgaver.

Intervjuobjekter i utbyggingsdivisjonen pekte på at samarbeidet med andre divisjoner er blitt bedre, men at det har vært slik at utbygging blir sett på som cowboyer som gjør som de vil.

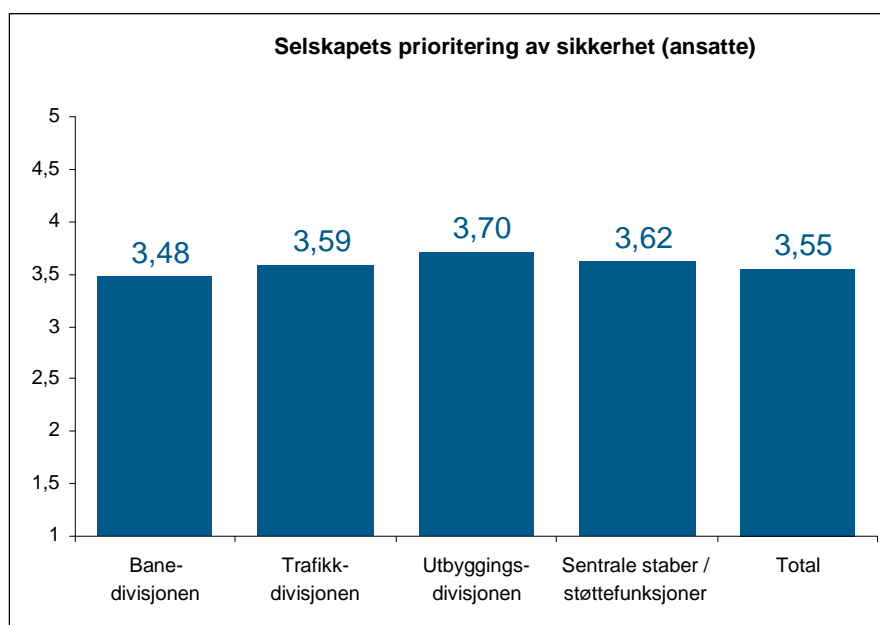
Det ble og hevdet at det rundt omkring i de andre divisjonene sitter mange "småkonger" med mye og uformell makt.

6 RESULTATER – MÅLKONFLIKTER

En detaljert beskrivelse av hovedtema *målkonflikter* finnes i rapportens del A.

6.1 Målkonflikter - resultater fra spørreundersøkelse blant ansatte

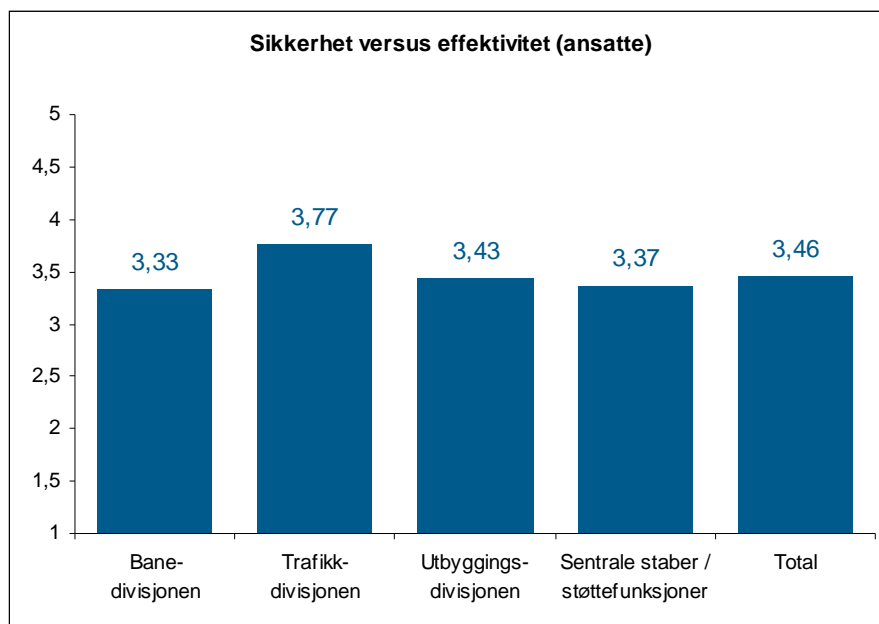
Faktoren *selskapets prioritering av sikkerhet* reflekterer i hvilken grad de ansatte opplever at selskapets ledelse aktivt prioriterer sikkerhet fremfor økonomi og produksjon.



Figur 6: Viser gjennomsnittlig score for hver divisjon og Jernbanelverket samlet for faktoren *selskapets prioritering av sikkerhet*.

Som det fremgår av Figur 6, er samlet resultat for Jernbanelverket på faktoren *selskapets prioritering av sikkerhet* 3,55. Utbyggingsdivisjonen og trafikkdivisjonen har et signifikant bedre resultat enn baneldivisjonen. Forskjellen mellom de øvrige divisjonene er ikke signifikante. Resultatene indikerer at de ansatte fra ”i noen grad” til ”i stor grad” opplever at selskapets ledelse aktivt prioriterer sikkerhet fremfor økonomi og produksjon.

Faktoren *sikkerhet versus effektivitet* reflekterer i hvilken grad ansatte opplever at krav om produksjon og effektivitet fører til at det tas snarveier og brytes prosedyrer (figur 7). Resultatet for Jernbanelverket totalt er 3,46. Resultatene er nokså like for alle divisjoner unntatt for trafikkdivisjonen, som scorer signifikant høyere enn de øvrige divisjonene.



Figur 7: Viser gjennomsnittlig score for hver divisjon og Jernbanelverket samlet for faktoren *sikkerhet versus effektivitet*.

6.2 Målkonflikter – Resultater fra spørreskjema blant ledere

Vi har ingen direkte mål på dette i spørreskjemaet for ledere. I rapportens del A er likevel resultater fra andre tema i spørreskjemaet for ledere brukt for å diskutere målkonflikter.

6.3 Målkonflikter – Resultater fra intervjuer

Målkonflikter var et sentralt tema i intervjuer med representanter fra alle divisjoner, men det varierte i hvilken grad og på hvilken måte ansatte opplevde målkonflikter. Generelt gis det en beskrivelse av at målkonflikter kjennes sterkere jo lenger ut i organisasjonen man kommer, det vil si jo nærmere en kommer ”den skarpe enden”, der hvor produksjonen foregår.

Målkonflikter mellom sikkerhet og andre organisatoriske mål er forskjellig og oppleves ulikt for de ulike divisjonene. I de følgende avsnittene beskrives målkonfliktsituasjonen nærmere for disse ut fra tilbakemeldingene som har framkommet i intervjuene.

Banedivisjonen

Fra banedivisjonen er det trukket fram som en kontinuerlig prioriteringsutfordring at det er en utfordring å få nok tid til å få gjort alt nødvendig arbeid i og nær spor, så lenge togene skal gå. For banearbeidere oppstår målkonflikter derfor i stor grad som følge av knapphet på sportilgang. Det er i intervjuene gitt eksempler på hvordan dette kan føre til at det tæes snarveier, blant annet ved å gjennomføre tiltak som snørydding uten tillatelse for å unngå forsinkelser. Det er også trukket fram at tidspress kan føre til at det bes om for korte tidsrammer for arbeid i spor, eller



planlegges for mye arbeid innen den tidsrammen det er gitt tillatelse til. Andre har gitt klart uttrykk for at store arbeidsoppgaver ikke igangsettes uten at det bes om tillatelse.

Banesjefene forteller at de kjenner målkonfliktene både gjennom sin nære kontakt med det operative miljøet og gjennom det ansvaret de har for å veie driftsoperative hensyn opp mot vedlikeholdshensyn. Flere trekker frem banesjefrollen som den funksjonen i Jernbaneverket som i størst grad må håndtere målkonflikter i sin hverdag.

Trafikkdivisjonen

DNV har fått flere utsagn av typen ”sikkerhet først, men...”. For ansatte i trafikkdivisjonen handler i stor grad målkonflikter om å veie sikker togframføring opp mot punktlighet. Det er spesielt trafikkavvikling i avvikssituasjoner som er trukket frem som årsak til målkonflikter. Når togene kjører etter muntlig kjøretillatelse, er det toglederene som i praksis gjør en fortløpende vurdering av når sikkerheten er tilstrekkelig ivaretatt til å framføre et gitt antall tog med en viss hastighet. Det uttrykkes gjennomgående at det er aksept for å stoppe trafikken, men samtidig sier mange at det jo er å få togene fram som er jobben.

Utbyggingsdivisjonen

Målkonflikter i utbyggingsdivisjonen rapporteres hovedsakelig å handle om fremdrift i prosjektene versus å følge alle sikkerhetskrav (fra RAMS-prosessen for eksempel) eller arbeidsmiljøkrav. Det uttrykkes i stor grad å være opp til den enkelte prosjektleder hvordan slike målkonflikter mellom formelle krav og fremdrift i prosjektet håndteres. I intervjuene har mange gitt uttrykk for at det skal mye til for at sikkerhetskrav tillattes å forsinke framdriften i større prosjekter.

Staber og Jernbaneverkets ledergruppe (JL)

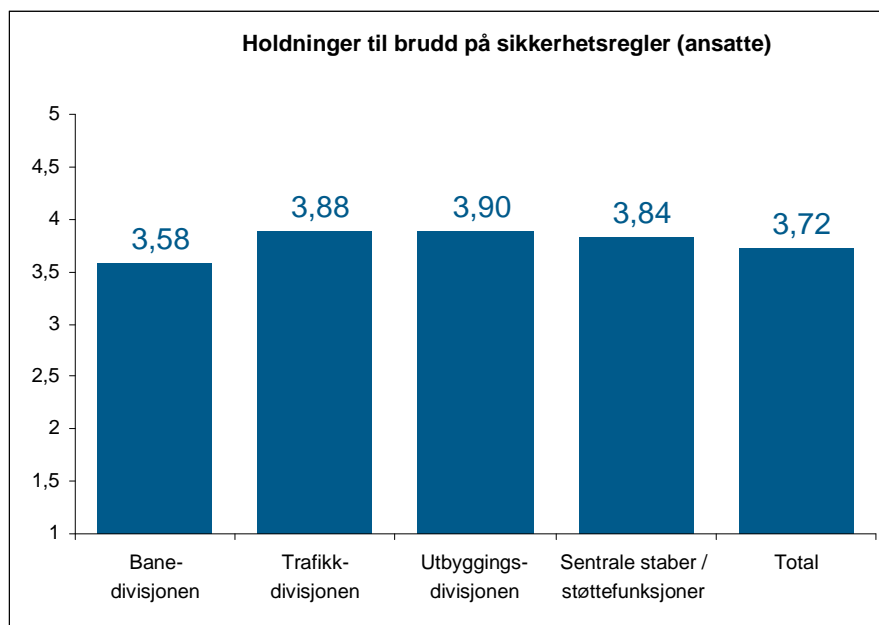
Blant intervjuobjektene i staber og JL, var det delte meninger om håndtering av målkonflikter i organisasjonen. Ett synspunkt var at målkonflikter var helt uproblematiske i Jernbaneverket, fordi alle visste at ledelsen alltid prioriterte sikkerhet først. Et annet var at selv om ledelsens prioritering var klart og tydelig kommunisert, så opplevdes målkonfliktene sterkere i den operative hverdagen hvor folk faktisk ble stilt overfor konkrete valg. Dette kunne gjøre det vanskelig alltid å prioritere riktig. Et tredje synspunkt var at det var klare målkonflikter mellom sikkerhet og punktlighet, og at dette var årsaken til at ansatte overser sikkerhetsbestemmelser og tar kjappe løsninger.

7 RESULTATER – ETTERLEVELSE

En detaljert beskrivelse av hovedtema *etterlevelse* finnes i rapportens del A.

7.1 Etterlevelse – resultater fra spørreundersøkelse blant ansatte

Faktoren *holdninger til brudd på sikkerhetsregler* reflekterer i hvilken grad ansatte synes det er nødvendig å alltid følge prosedyrer og regelverk for å ivareta sikkerheten, også når arbeidet innebærer et krav om effektivitet.

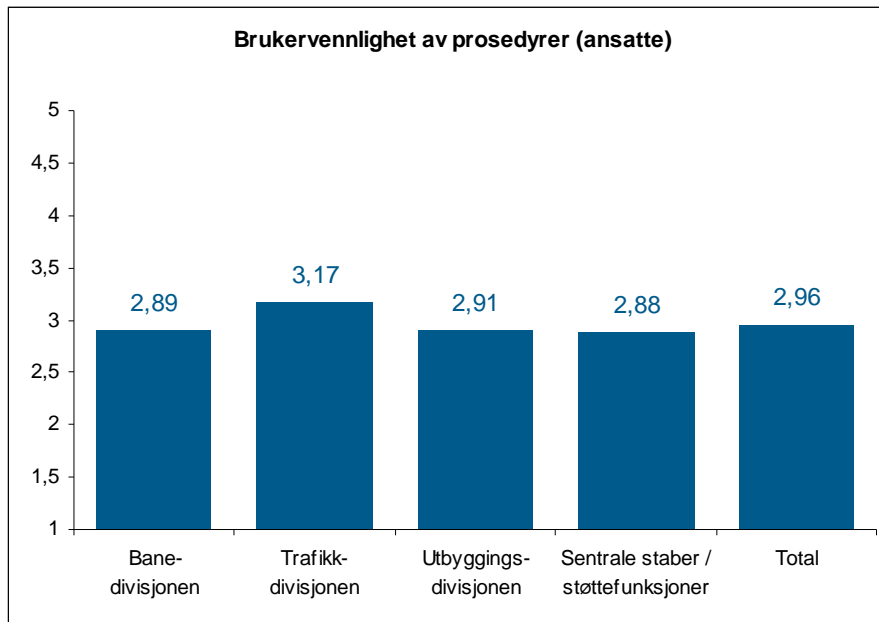


Figur 8: Viser gjennomsnittlig score for hver divisjon og Jernbanelverket samlet for faktoren *holdninger til brudd på sikkerhetsregler*.

Resultatene viser at Jernbanelverket totalt scorer 3,72 på faktoren *holdninger til brudd på sikkerhetsregler* (figur 8). Banedivisjonen skiller seg ut med et signifikant svakere resultat enn de øvrige divisjonene. De øvrige forskjellene mellom divisjonene er ikke signifikante.

Brukervennlighet av prosedyrer

Faktoren *brukervennlighet av prosedyrer* reflekterer i hvilken grad prosedyrene er hensiktsmessig utformet og relevante for arbeidsoperasjonene de beskriver (figur 9).

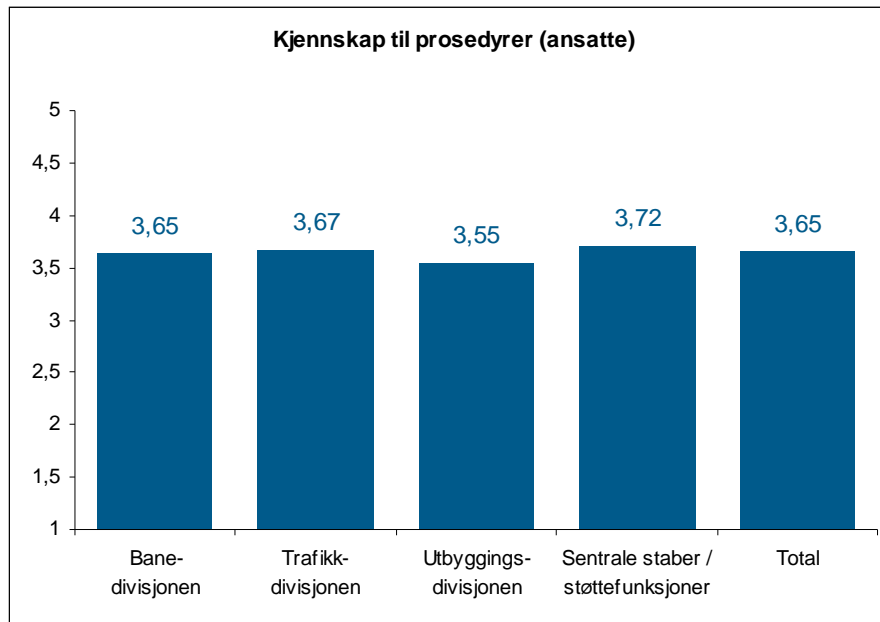


Figur 9: Viser gjennomsnittlig score for hver divisjon og Jernbanelverket samlet for faktoren *brukervennlighet av prosedyrer*

Her er resultatene gjennomgående svake og indikerer at et klart flertall av de ansatte i Jernbanelverket opplever at prosedyrene er lite brukervennlige. Ansatte i trafikkdivisjonen har imidlertid et signifikant høyere resultat enn de øvrige divisjonene.

Kjennskap til prosedyrer

Faktoren *kjennskap til prosedyrer* reflekterer i hvilken grad ansatte har fått muligheten til å opparbeide kjennskap til prosedyrene gjennom daglig arbeid, opplæring og utforming (figur 10).



Figur 10: Viser gjennomsnittlig score for hver divisjon og Jernbaneanverket samlet for faktoren *kjennskap til prosedyrer*.

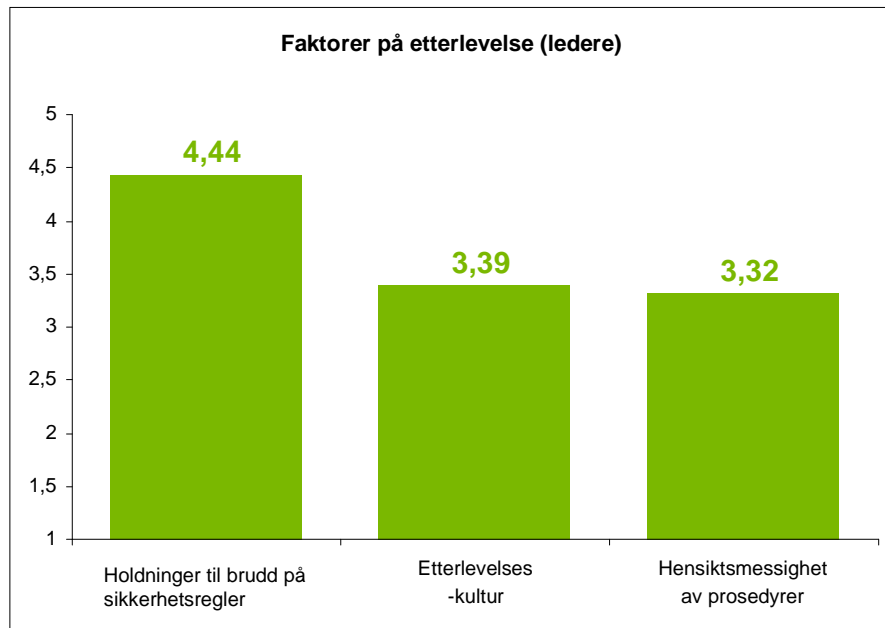
Her er resultatet for Jernbaneanverket totalt 3,65. Foruten forskjellen mellom utbyggingsdivisjonen og sentrale staber/støttefunksjoner, er det ingen signifikante forskjeller mellom gruppene.

7.2 Etterlevelse – resultater fra spørreundersøkelse blant ledere

Tre faktorer måler ulike aspekter av temaet etterlevelse i spørreundersøkelsen blant lederne (figur 11). Den første er *holdninger til regelbrudd*, som reflekterer i hvilken grad man synes det er nødvendig å alltid følge prosedyrer og regelverk for å ivareta sikkerheten, også når arbeidet innebærer et krav om effektivitet. Her er resultatet 4,4.

Faktoren *etterlevelseskultur* reflekterer i hvilken grad ledelsen opplever at prosedyrer, krav og regelverk blir overholdt i Jernbaneanverket. Spørsmålene i denne faktoren beskriver en mer generell kultur for etterlevelse av regler og prosedyrer, uten at det knyttes direkte mot sikkerhetsregler eller ivaretagelse av sikkerheten. Her er resultatet vesentlig svakere enn for *holdninger til brudd på sikkerhetsregler*.

Faktoren *hensiktsmessighet av prosedyrer* reflekterer i hvilken grad ledelsen synes regler og prosedyrer bidrar til fremdrift og styring i organisasjonen. Scoren på 3,32 er noe høyere enn resultatet for de ansatte på *brukervennlighet av prosedyrer*.



Figur 11: Viser gjennomsnittlig score for lederne på faktorene *holdninger til regelbrudd*, *etterlevelseskultur* og *hensiktsmessighet av prosedyrer*.

7.3 Etterlevelse – resultater fra intervjuer

Etterlevelse var blant de tema DNV fikk flest tilbakemeldinger på i intervjuene. Jernbaneverket beskrives som en organisasjon som har vært vant til å tenke at alt som finnes må det være regler for. Det har derfor utviklet seg et stort regelverk som mange opplever som rigid og utdatert.

Det skilles mellom sikkerhetsbestemmelser og andre regler. Aksepten for å bryte sikkerhetsregler beskrives som lav, selv om mange trekker fram eksempler på brudd. Et slikt eksempel er Sikker Jobb Analyser (SJA). I intervjuene beskrives en praksis hvor SJA ofte ikke utføres eller at tidligere utførte analyser gjenbrukes.

Styringssystemet har også vært et tilbakevendende tema. Mange viser til svakheter i styringssystemet som årsak til at det er vanskelig å etterleve regler og prosedyrer.

De som er intervjuet relaterer hovedsakelig etterlevelse til prosedyrer og regler, ikke til individuelle mål som en del av overordnet målstyring.

Banedivisjonen

De ansatte på det operasjonelle nivået oppfatter gjerne styringssystemet som uoversiktlig, og mange av prosedyrene beskrives som tungvinte, utdaterte og lite relevante. Videre føler mange at veien er lang fram til dem som utformer regler og prosedyrer, og at man ikke blir hørt. Flere av de ansatte har eksempler på at erfaring går foran prosedyrer, og at man derfor bruker løsninger som ansees som like bra, eller bedre, enn det som er beskrevet. Enkelte hevder også at infrastruktur og utstyr er så gammelt at det ikke er mulig å følge teknisk regelverk.



Som et resultat av utdaterte og lite relevante regler, er det flere av intervjuobjektene som beskriver brudd på regler. Sikker Jobb Analysene beskrives i stor grad som papirøvelser.

Blant lederne omtales prosedyreverk og dokumentasjonskrav som utdaterte og for omfattende. Det blir gitt eksempler på at kravene forsinker nødvendige tiltak.

Trafikkdivisjonen

I trafikk oppleves regelverket som for detaljert og rigid, og man savner også innflytelse på utformingen. Flere påpeker at forskriften om togfremføring (FOR-2008-02-29-240) er fornuftig, men at Jernbaneverket har gjort eget regelverk for detaljert og omfattende.

Utbyggingsdivisjonen

Utbyggingsdivisjonen omtaler også styringssystemet som uoversiktlig og lite brukervennlig, og man bryter prosedyrer for å få jobben gjort.

Staber og Jernbaneverkets ledergruppe (JL)

Intervjuobjektene i staber og JL ga gjennomgående uttrykk for at Jernbaneverkets styringssystem var komplekst og uoversiktlig, og at dette kunne være en viktig årsak til at det ble tatt snarveier. Det ble blant annet hevdet at styringssystemet virket fremmedgjørende og at det var skrevet slik at selv de enkleste oppgaver fremstår som svært krevende å gjennomføre. Blant enkelte ledere var det òg synspunkter som gikk i retning av at det var mer etterlevelse som var problemet enn selve styringssystemet i seg selv.

8 RESULTATER – INSENTIVER

En detaljert beskrivelse av hovedtema *insentiver* finnes i rapportens del A.

8.1 Insentiver – resultater fra intervjuundersøkelse

Når det gjelder insentiver, er tilbakemeldingene relativt samsvarende mellom divisjonene. Sanksjoner i Jernbaneverket rapporteres hovedsakelig å handle om ulike grader av individuelle konsekvenser av regel- og prosedyrebrudd. Det som oftest trekkes fram som konsekvens av regelbrudd, er at vedkommende person blir irettesatt på stedet. I alvorligere tilfeller tas vedkommende ut av tjeneste for en periode, for så å settes tilbake etter samtale med overordnede. I visse tilfeller kan vedkommende også måtte gjennomgå kursing eller opplæring.

Generelt er tilbakemeldingen fra respondentene at Jernbaneverket mangler en systematikk rundt insentiver, både positive og negative. Det beskrives i stor grad å være opp til den enkelte leder å vurdere hvordan slike mekanismer skal benyttes. Det er i flere intervjuer også blitt trukket fram at ledere i Jernbaneverket mangler sanksjonsmuligheter for tilfeller hvor individuell straff ikke oppleves å være riktig. Et annet moment som har vært oppe er at knapphet på personell gjør at man ofte ikke har tid til å ta noen ut av tjeneste (for eksempel fra en togledersentral). Mangelen på egnede konsekvensformer har i intervjuene blitt trukket frem som en årsak til at ting ofte ikke får konsekvenser i det hele tatt.

Et tilbakevendende tema i intervjuene var at rapportering av brudd eller farlige forhold på egen arbeidsplass gjerne blir oppfattet som angiveri.

Belønningsinsentiver har nesten ikke vært tema i intervjuene. Den vanligste tilbakemeldingen på dette er at ingen tilbakemelding er positiv tilbakemelding; når ting går greit hører man ikke noe. Det har også blitt trukket fram at det i Jernbaneverket ikke er kultur for å belønne dyktighet. I intervjuene har det fremkommet flere eksempler på at dyktige folk snarere blir stigmatisert og karakterisert som "strebere" som bare får gode resultater fordi de har greid å karre til seg flere ressurser.

Det følgende er en kort oppsummering av intervjuresultater sortert på divisjon.

Banedisvisjonen

Intervjuobjektene fra banedisvisjonen forteller at man blir tatt ut av tjeneste hvis man bryter sikkerhetsregler, men utover dette er det lite bruk av sanksjonering eller belønning. Brudd på prosedyrer og uvøren oppførsel resulterer som oftest i en muntlig irettesettelse på stedet.

I følge intervjuene er oppfølgingen etter at en ansatte er tatt ut av tjenesten varierende, men de fleste har en form for gjennomgang av hendelsen. I enkelte tilfeller må vedkommende ta opp igjen sikkerhetsprøve.

Trafikkdivisjonen

Intervjuobjektene forteller at sanksjoner innen trafikkdivisjonen knyttes opp til regelbrudd; skriftlig advarsel ved alvorlige brudd på reglement. Her er det også vanlig med muntlig irettesettelse på stedet, uten videre oppfølging, ved brudd på prosedyrer.



Enkelte intervjuobjekter i trafikk nevner at man ofte leter etter sydebukker ved regelbrudd. Samtidig påpekes det i andre intervju at man er på vei bort fra ”sydebukkkulturen”, og at hendelser gjennomgås under årlige medarbeiderkonferanser.

Utbyggingsdivisjonen

Bruken av insentiver i utbyggingsdivisjonen omhandler som regel sanksjonering ved manglende verneutstyr på anleggsområdene. Avstraffelsen involverer som regel at vedkommende sendes hjem. Hvis det er eksterne entreprenører, kan de miste jobben på prosjektet.

Staber og Jernbanelverkets ledergruppe (JL)

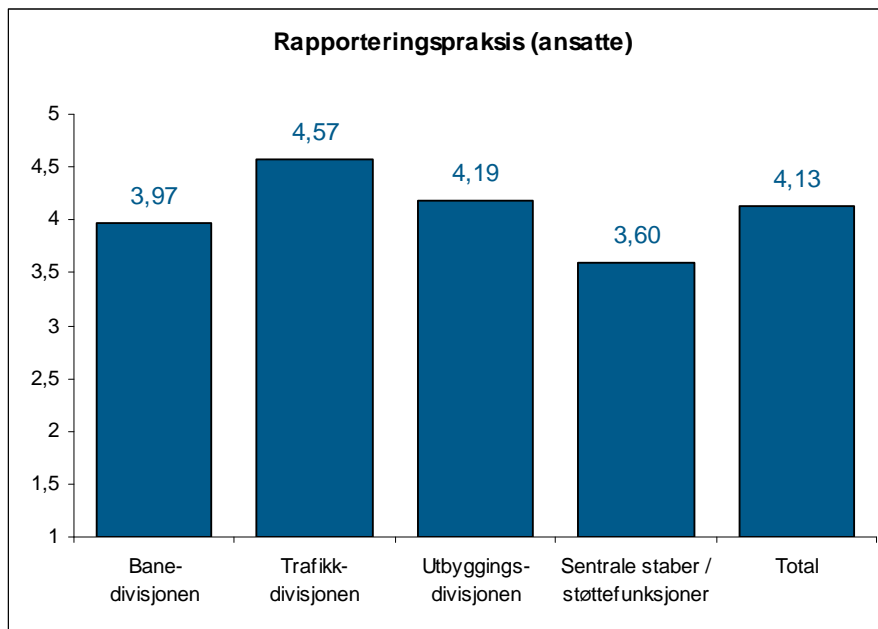
Flere av intervjuobjektene påpeker en manglende konsekvenskultur i Jernbanelverket, og en ansvarliggjøring etterlyses. Det er særlig blant stabene og lederne sentralt at manglende insentiver i forhold til Jernbanelverkets overordnede mål blir tydelige.

9 RESULTATER – ORGANISATORISK LÆRING

En detaljert beskrivelse av hovedtema organisatorisk læring finnes i rapportens del A.

9.1 Organisatorisk læring – Resultater fra spørreskjema blant ansatte

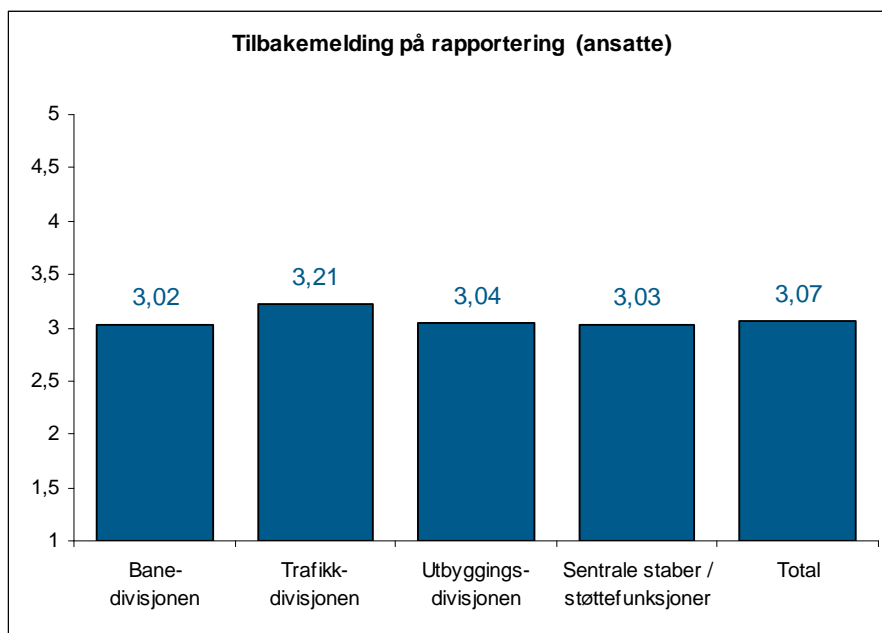
Faktoren *rapporteringspraksis* (Figur 12) reflekterer i hvilken grad ansatte i Jernbanelverket opplever at avvik, uønskede hendelser og ulykker blir rapportert.



Figur 12: Viser gjennomsnittlig score for hver divisjon og Jernbanelverket samlet for faktoren *rapporteringspraksis*.

Jernbanelverket samlet får en gjennomsnittsscore på over 4, noe som indikerer at de spurte er fornøyde med rapporteringspraksisen. Det er signifikante variasjoner mellom alle divisjonene.

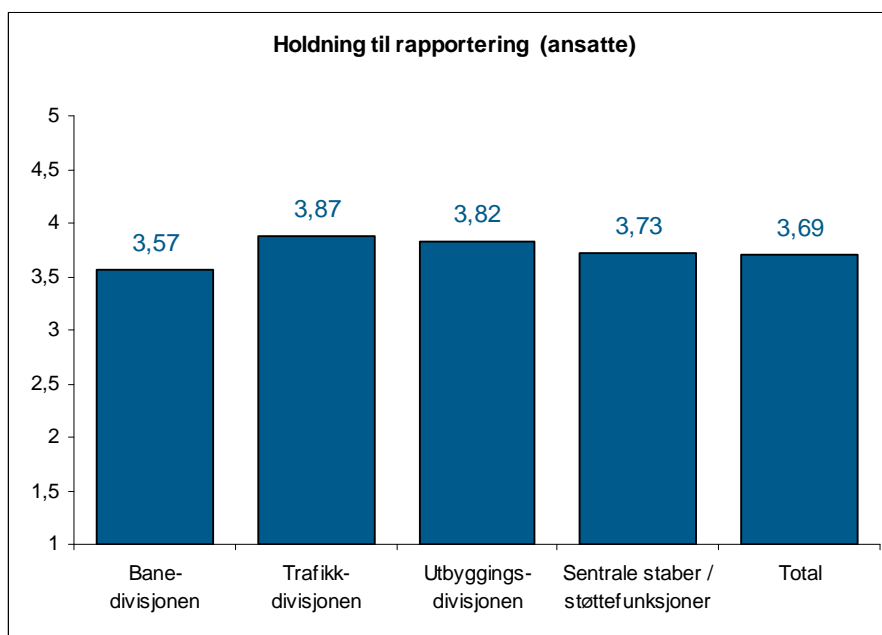
Faktoren *tilbakemelding på rapportering* (Figur 13) reflekterer hvor ofte ansatte mottar konstruktiv tilbakemelding etter at de har rapportert hendelser eller ulykker.



Figur 13: Viser gjennomsnittlig score for hver divisjon og Jernbanelverket samlet for faktoren *tilbakemelding på rapportering*.

Det er små forskjeller mellom divisjonene på denne faktoren, den eneste signifikante forskjellen er mellom baneldivisjonen og trafikkdivisjonen.

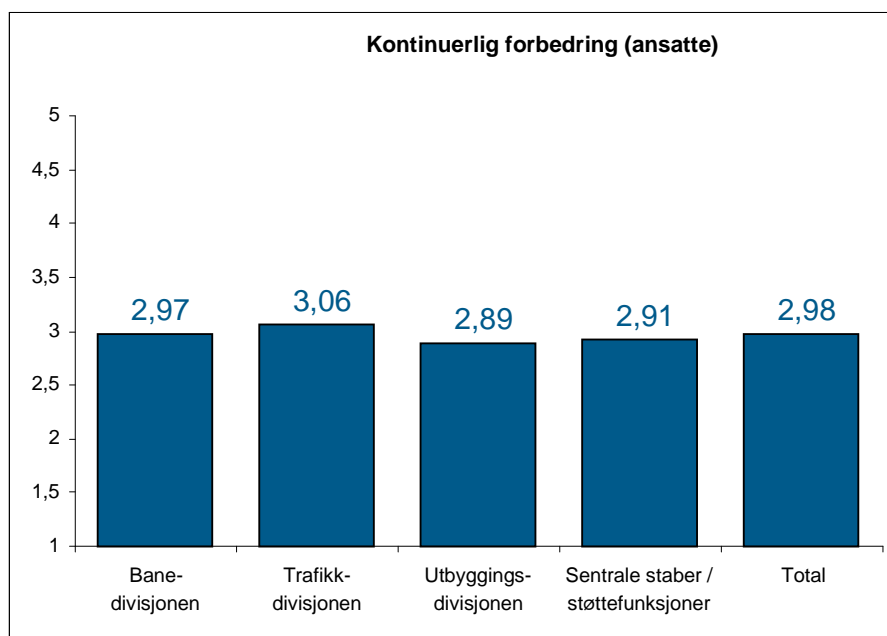
Faktoren *holdning til rapportering* i Figur 14 gjenspeiler i hvilken grad ansatte synes det er hensiktsmessig å rapportere risikofylt atferd og farlige forhold.



Figur 14: Viser gjennomsnittlig score for hver divisjon og Jernbanelverket samlet for faktoren *holdninger til rapportering*.

Totalt sett får Jernbanelverket et resultat på faktoren *holdninger til rapportering* som ligger høyere enn resultatet for *tilbakemelding på rapportering*, men ikke så bra som resultatet for ”rapporteringspraksis”. Banedivisjonen scorer signifikant lavere enn de andre divisjonene. Trafikkdivisjonen scorer signifikant høyere enn sentrale staber/støttefunksjoner.

Faktoren *kontinuerlig forbedring* (Figur 15) reflekterer i hvilken grad ansatte opplever at Jernbanelverket aktivt jobber med å implementere nye og bedre løsninger basert på tidligere erfaringer.

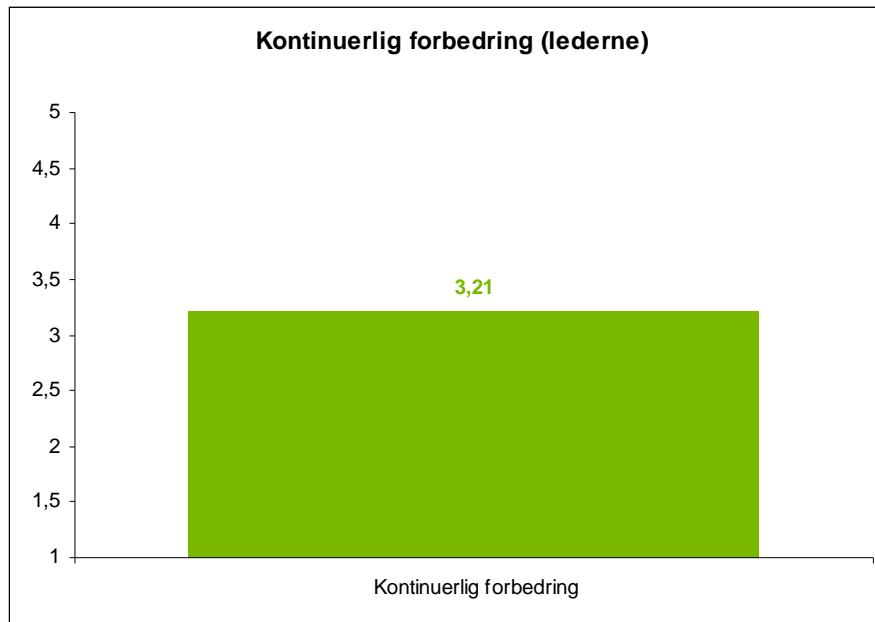


Figur 15: Viser gjennomsnittlig score for hver divisjon og Jernbanelverket samlet for faktoren *kontinuerlig forbedring*.

Jernbanelverket totalt scorer lavt på faktoren *kontinuerlig forbedring*. Trafikkdivisjonens resultat er signifikant høyere enn de øvrige divisjonene.

9.2 Organisatorisk læring – Resultater fra spørreskjema blant ledere

Faktoren *kontinuerlig forbedring* (Figur 16) reflekterer i hvilken grad lederne som har besvart undersøkelsen opplever at Jernbanelverket aktivt jobber med å implementere nye og bedre løsninger basert på tidligere erfaringer. Spørsmålene er tilpasset lederutvalget og er derfor ikke identiske med de som ble presentert for de ansatte under samme overskrift. Resultatet for lederne er noe høyere, men ikke veldig forskjellig, fra resultatet fra undersøkelsen blant de ansatte. Dette indikerer at heller ikke de øverste lederne i Jernbanelverket er av den oppfatning at organisasjonen jobber optimalt med å fornye og forbedre seg.



Figur 16: Viser gjennomsnittlig score for lederne på faktoren *kontinuerlig forbedring*.

9.3 Resultater fra intervjuundersøkelse

Jernbanelverket har flere verktøy som kan danne grunnlag for organisatorisk læring, som for eksempel Synergi, hendelseslogg for togledere, feilstatistikk og gjennomganger av hendelser. Fra administrativt hold tegnes det i all hovedsak et positivt bilde av Synergi. Blant ansatte på operativt nivå er imidlertid den gjennomgående tilbakemeldingen at Synergi ikke brukes. Mange anser det å rapportere hendelser i Synergi som angiveri. Av lederne som er intervjuet synes mange å være mer bekymret for at Synergi brukes feil og at man får inn for mye informasjon enn for at forhold som skulle vært rapportert ikke fanges opp.

Den rådende tilnærmingen ved uønsket atferd eller brudd på regler og prosedyrer er å si fra til vedkommende, ikke rapportere inn hendelsen.

Et gjennomgangstema i mange intervjuer var at Jernbanelverket mangler systematikk for erfaringsutveksling og erfaringsoverføring.

Banedisvisjonen

Innen banedisvisjonen er det et fåtall av de som er intervjuet som har brukt Synergi. De som har brukt verktøyet vegrer seg for å bruke det igjen grunnet manglende oppfølging og tilbakemelding.

I banedisvisjonen blir det også hevdet at mange ikke bruker Synergi i frykt for mulig straff.

Videre er det flere som forteller om hendelser som ikke blir fulgt opp, og man beskriver hvordan man ikke klarer å ta lærdom fra disse.

Det antydes også at det er manglende erfaringsutveksling mellom baneområdene, og at man ikke "skal skryte av det som har gått bra". Det etterlyses og en systematikk rundt det å ivareta "taus kunnskap" innad i avdelingene.



Trafikkdivisjonen

I trafikkdivisjonen synes hendelsesloggen å brukes i større grad enn Synergi til rapportering av hendelser. Enkelte intervjuobjekter sier at de bruker Synergi og at de melder inn egne feil, men i samme intervju beskriver de hvordan de helst foretrekker å si i fra der og da når noen gjør en feil.

Det trekkes også frem at det er manglende systematikk rundt videreføring av taus kunnskap i trafikkdivisjonen. Slik taus kunnskap fremheves av mange som avgjørende for sikkerheten.

Den årlige medarbeiderkonferansen for togledere trekkes frem som et godt eksempel på læring. Her går man igjennom kritiske hendelser og vurderer løsningen som ble valgt og alternativer.

Utbyggingsdivisjonen

I utbyggingsdivisjonen påpeker flere av intervjuobjektene at Synergi brukes i varierende grad. Her forteller man også om en dobbelrapportering da de samme hendelsene blir rapportert under HMS i prosjektledernes månedlige rapporter til ledelsen. Et annet aspekt ved bruken av Synergi som trekkes frem er at systemet ikke er lagt opp slik at man kan bruke verktøyet forebyggende, som for eksempel som innspill til risikoanalyser.

Praksisen med å muntlig irettesettelse i stedet for å melde inn hendelser/feil er også utbredt i utbyggingsdivisjonen i følge intervjuene.

Staber og Jernbaneverkets ledergruppe (JL)

Fra stabene og ledelsen har det kommet varierende tilbakemeldinger omkring temaet organisatorisk læring. Enkelte viser til at Jernbaneverket har blitt mye bedre på rapportering av hendelser og mener det er læring mellom divisjonene gjennom granskninger. Gjennomgående er imidlertid tilbakemeldingen at få av Jernbaneverkets egne ansatte bruker Synergi, og at de ansatte i begrenset grad ser en mulig læringseffekt av slik rapportering. Rapportering ansees fortsatt som angiveri.

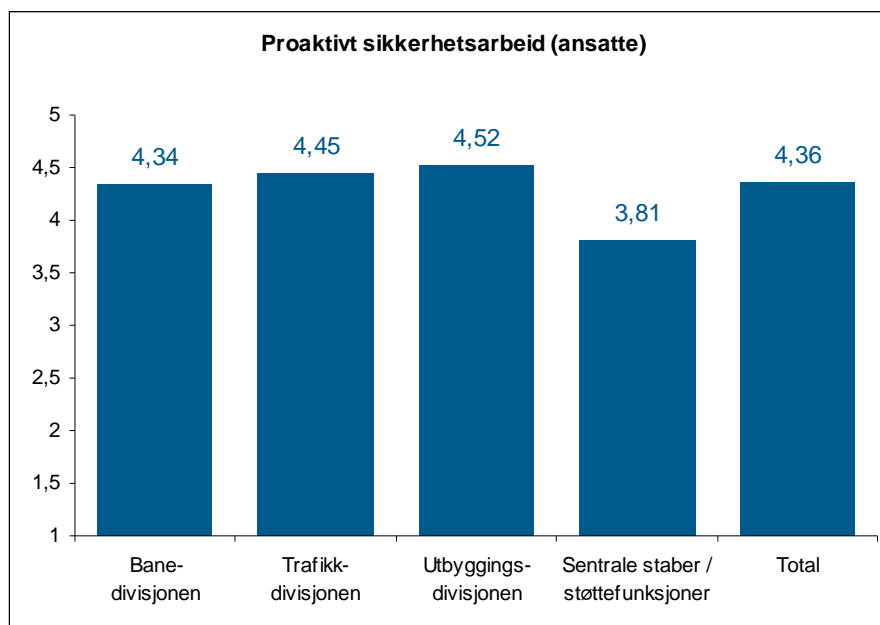
Blant lokal ledelse synes det å være en bekymring knytte til at det er for mye som blir meldt inn i Synergi.

10 RESULTATER – ÅRVÅKENHET FOR RISIKO

En detaljert beskrivelse av hovedtema organisatorisk læring finnes i rapportens del A.

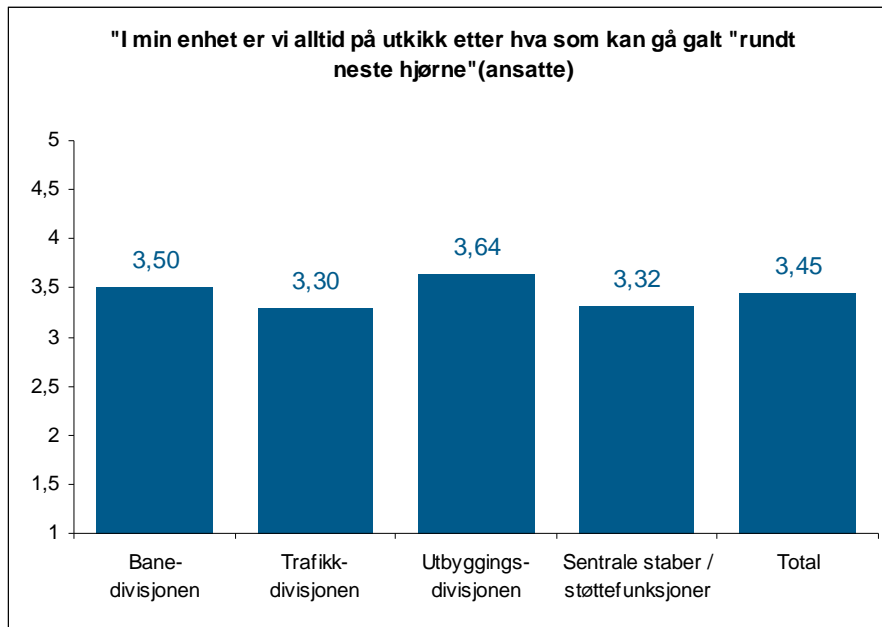
10.1 Årvåkenhet for risiko – Resultater fra spørreskjema blant ansatte

I spørreundersøkelsen blant ansatte er det fem mål på årvåkenhet for risiko. Resultatene for disse er presentert i Figur 17 til Figur 21.



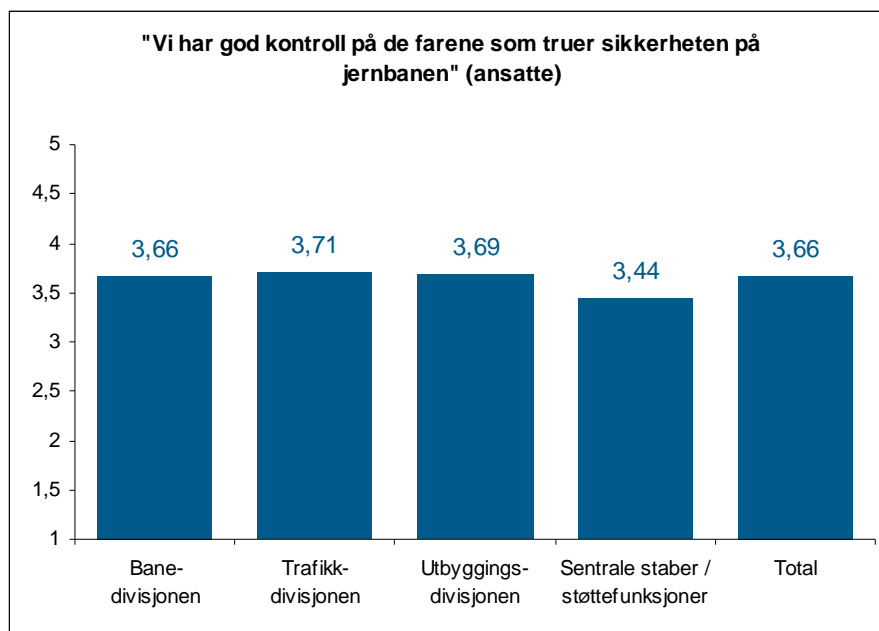
Figur 17: Viser gjennomsnittlig resultat for faktoren *proaktivt sikkerhetsarbeid* divisjonsvis og for Jernbanelverket samlet.

Faktoren *proaktivt sikkerhetsarbeid* måler hvor ofte ansatte mener at de gjør sikkerhetsvurderinger (sikker jobbanalyser og andre typer vurderinger) før de utfører risikofylte arbeidsoperasjoner (figur 17). Som resultatene viser, scorer Jernbanelverket høyt på dette. Utbyggingsdivisjonen scorer signifikant høyere enn baneldivisjonen og sentrale staber/støttefunksjoner. Trafikkdivisjonen og baneldivisjonen scorer også signifikant høyere enn sentrale staber og støttefunksjoner.



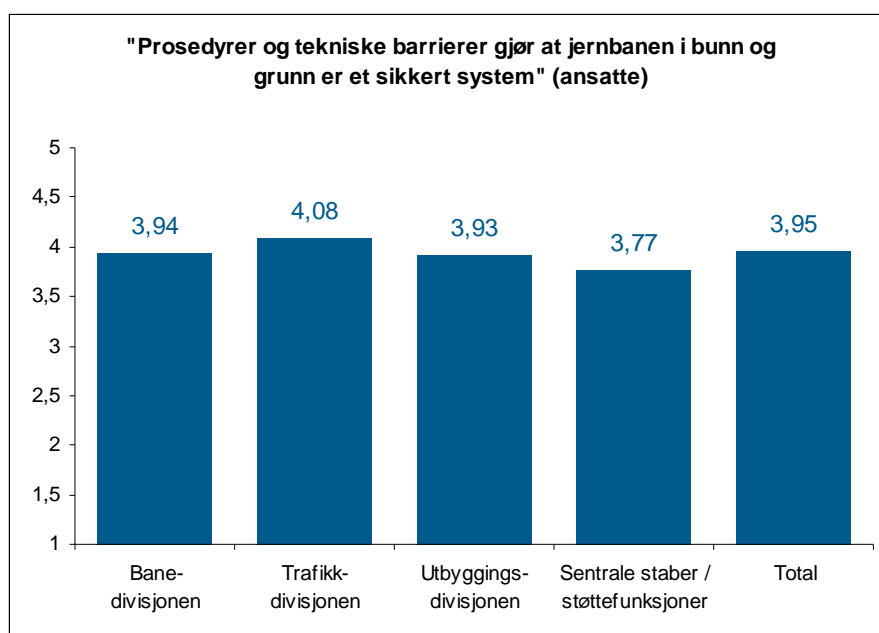
Figur 18: Viser gjennomsnittlig resultat for enkeltpørsmålet "I min enhet er vi alltid på utkikk etter hva som kan gå galt "rundt neste hjørne" divisjonsvis og for Jernbanelverket samlet.

Figur 18 viser resultatet for spørsmålet "i min enhet er vi alltid på utkikk etter hva som kan gå galt "rundt neste hjørne". Totalt sett får Jernbanelverket et betydelig svakere resultat på denne faktoren enn på faktoren *proaktivt sikkerhetsarbeid*. Når vi ser på forskjellene mellom gruppene, scorer trafikkdivisjonen signifikant lavere enn banedivisjonen og utbyggingsdivisjonen. Utbyggingsdivisjonen scorer også signifikant høyere enn sentrale staber/støttefunksjoner.



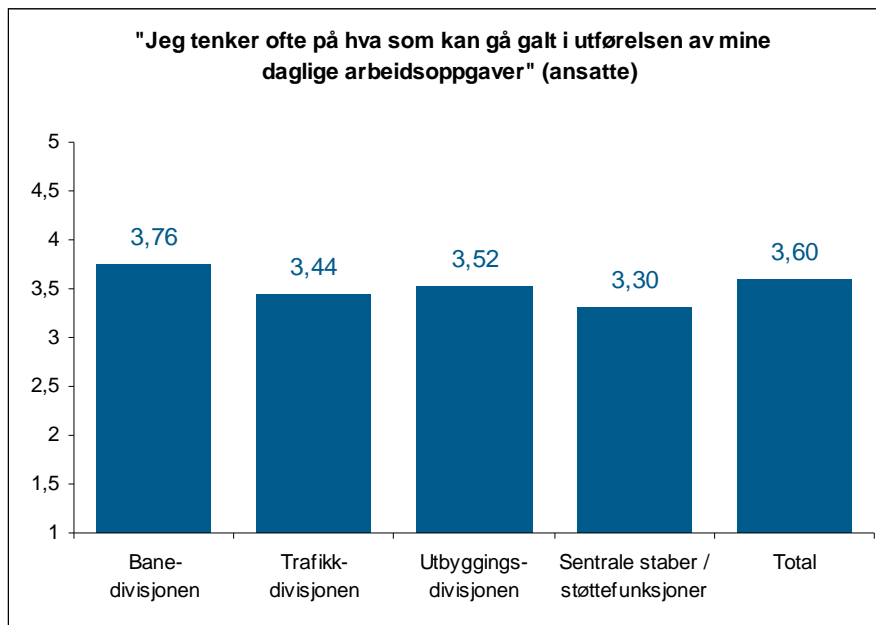
Figur 19: Viser gjennomsnittlig resultat for enkeltspørsmålet "Vi har god kontroll på farene som truer sikkerheten på jernbanen" divisjonsvis og for Jernbanelverket samlet.

Figur 19 viser resultater for enkeltspørsmålet "vi har god kontroll på farene som truer sikkerheten på jernbanen". Totalt sett får Jernbanelverket et resultat som ligger midt på treet på dette spørsmålet. Det samme gjelder alle divisjoner, det er små variasjoner mellom dem, med unntak av sentrale staber/støttefunksjoner som scorer signifikant lavere enn de øvrige divisjonene.



Figur 20: Viser gjennomsnittlig resultat for enkeltspørsmålet "prosedyrer og tekniske barrierer gjør at jernbanen i bunn og grunn er et sikkert system" divisjonsvis og for Jernbanelverket samlet.

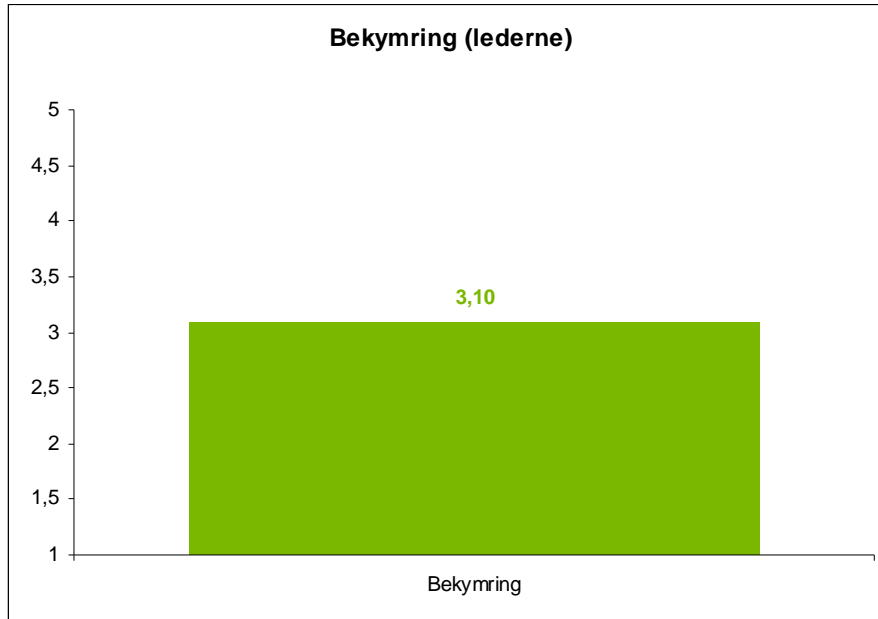
Figur 20 viser resultater for enkeltspørsmålet ”prosedyrer og tekniske barrierer gjør at jernbanen i bunn og grunn er et sikkert system”. Resultatet for Jernbanelverket samlet indikerer at de ansatte har relativt stor tro på jernbanen som et sikkert system. Trafikkdivisjonen scorer signifikant høyere enn baneldivisjonen og sentrale staber/støttefunksjoner. Baneldivisjonen scorer også signifikant høyere enn sentrale staber/støttefunksjoner. De øvrige forskjellene mellom divisjonene er ikke statistisk signifikante.



Figur 21: Viser gjennomsnittlig resultat for enkeltspørsmålet ”Jeg tenker ofte på hva som kan gå galt i utførelsen av mine daglige arbeidsoppgaver” divisjonsvis og for Jernbanelverket samlet.

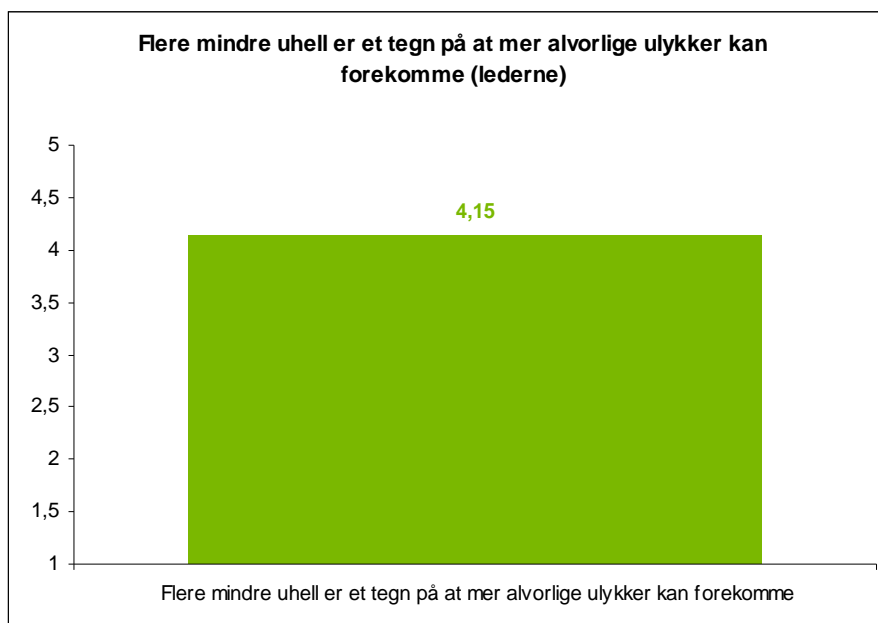
Figur 21 viser resultat for enkeltspørsmålet ”jeg tenker ofte på hva som kan gå galt i utførelsen av mine daglige arbeidsoppgaver”. Totalt sett er resultatet for dette spørsmålet nokså likt resultatet for spørsmålet ”i min enhet er vi alltid på utkikk etter hva som kan gå galt ”rundt neste hjørne”. Ser vi på forskjeller mellom divisjonene, så scorer baneldivisjonen signifikant høyere enn de andre. De øvrige forskjellene mellom divisjonene er ikke signifikante.

10.2 Årvåkenhet for risiko – Resultater fra spørreskjema ledere



Figur 22: Viser gjennomsnittlig resultat for lederne på faktoren *bekymring for sikkerheten*.

Faktoren *bekymring for sikkerheten* reflekterer i hvilken grad respondentene er bekymret for at ulykker skal skje og for konsekvensene dette kan ha (figur 22). En score på 3,1 indikerer at de fleste lederne som har besvart spørreundersøkelsen ikke vurderer at det er spesielt høy risiko for ulykker på jernbanen.



Figur 23: Viser gjennomsnittlig resultat for lederne på enkeltspørsmålet ”Flere mindre uhell er et tegn på at mer alvorlig ulykker kan forekomme”.

Figur 23 viser gjennomsnittlig resultat for lederne på enkeltspørsmålet ”Flere mindre uhell er et tegn på at mer alvorlige ulykker kan forekomme”. En score på 4,15 indikerer at dette er en påstand majoriteten av lederne er enige i.

10.3 Årvåkenhet for risiko – resultater fra intervjuer

Et gjennomgående funn fra intervjuene er at mange synes å oppfatte jernbanen grunnleggende sikker, så lenge de tekniske systemene fungerer og prosedyrene følges. Menneskelige feilhandlinger er den største trusselen mot sikkerheten. Andre trusler mot sikkerheten relateres i stor grad til eksterne forhold som ras.

Mange ansatte skiller i intervjuene mellom togfremføringssikkerhet, egen sikkerhet og tredjepersonssikkerhet. Mange trekker frem at Jernbaneverket har blitt bedre til å gjøre risikovurderinger enn tidligere. Samtidig er det en del som hevder at slike analyser ofte er papirøvelser, og at dokumentene står i ”hylla på kontoret”. Særlig synes dette å gjelde SJA. Det ble også rapportert at det enkelte steder er vanlig praksis at man bare signerer på en eksisterende SJA uten å sette seg inn i innholdet, før man igangsetter arbeider.

Banedivisjonen

Innen banedivisjonen er man opptatt av å tenke på egen sikkerhet (HMS) når man arbeider i sporet. Flere intervjuobjekter nevner at man gjør Sikker Jobb Analyser (SJA) for store jobber, og at man lager slike for generiske oppgaver årlig. Når disse oppdateres varierer.

Flere av de som arbeider i den skarpe enden mener at mange av prosedyrene de skal forholde seg til er for omfattende eller utdaterte. Samtidig forteller mange at prosedyrer og barrierer gjør jernbanen sikker.

Trafikkdivisjonen

Innen trafikkdivisjonen er det i hovedsak sikkerhet ved togframføring som omtales når man spør om sikkerhet. Enkelte anser også at det kan oppstå situasjoner som ikke kan forebygges med prosedyrer og tekniske barrierer.

Utbyggingsdivisjonen

Enkelte intervjuobjekter etterlyser mer kreativ mistenksomhet i andre deler av organisasjonen. De fleste synes imidlertid å ha det perspektivet at arbeidsplassen sikres gjennom prosedyrer.

Staber og Jernbaneverkets ledergruppe (JL)

Flere av intervjuene innen stabene og blant ledelsen gir uttrykk for at de ansatte har en holdning som tilsier at sikkerheten i jernbanen bevares ved regler, prosedyrer og barrierer. Lokalkunnskap og ”taus kunnskap” trekkes frem som viktige for evnen til å være årvåken for risiko og farer.



11 RESULTATER – FEILTOLERANSE

En detaljert beskrivelse av hovedtemaet *feiltoleranse* finnes i rapportens del A.

11.1 Feiltoleranse – resultater fra intervjuer

Feiltoleranse handler om i hvilken grad organisasjonen anerkjenner at mennesker alltid vil gjøre feil og bygger systemer som er robuste i forhold til dette. Dette temaet er ikke inkludert i spørreundersøkelsene. Resultatene som beskrives her er derfor hentet fra intervjuene.

Det var ikke veldig mange av intervjuobjektene som hadde innspill vedrørende feiltoleranse og det ble det ikke tegnet noe entydig bilde av hvilken status menneskelige feilhandlinger har i Jernbaneverket. Enkelte beskriver menneskelige feil som et symptom på manglende kompetanse, slurv eller rett og slett udugelighet:

Andre rapporterer at det er akseptert å gjøre feil i Jernbaneverket.

De fleste intervjuobjektene synes å omtale menneskelige feil som ett fenomen uten å gjøre noe skille mellom ulike typer feilhandlinger. I den grad man kan snakke om en generell tilbakemelding på temaet feiltoleranse, synes det å være at Jernbaneverket beskrives å ha et system som er sikkert så lenge menneskene som jobber i systemet ikke gjør feil.

Samtidig kom det også innspill som pekte på at jernbanen er sikker nettopp fordi man har anerkjent at menneskelige feil alltid vil forekomme og har bygd barrierer mot dette.

12 RESULTATER – LEDELSENS ENGASJEMENT I SIKKERHETSARBEID

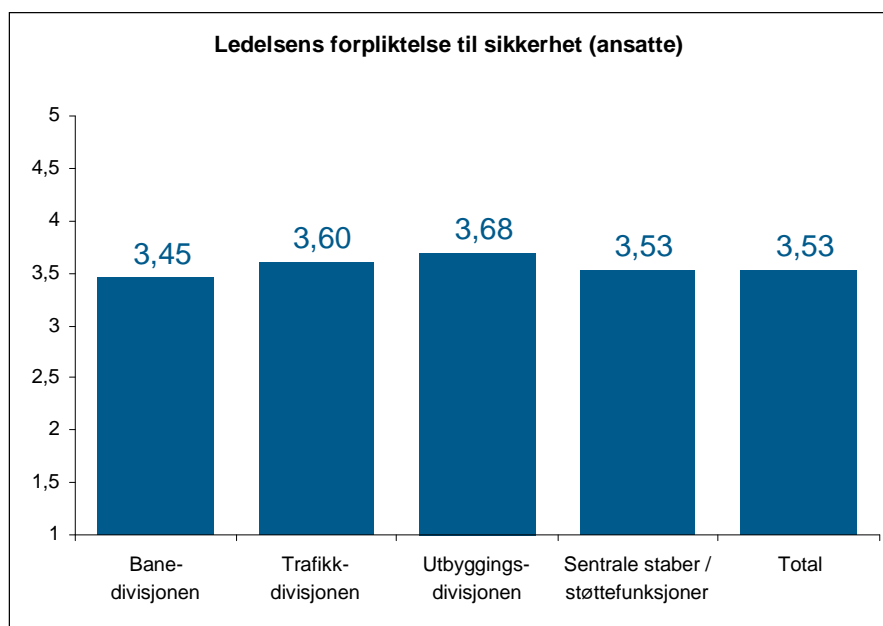
En detaljert beskrivelse av hovedtemaet finnes i rapportens del A.

12.1 Lederforpliktelse til sikkerhet – resultater fra spørreundersøkelse blant ansatte

Faktoren *ledelsens forpliktelse til sikkerhet* reflekterer i hvilken grad de ansatte opplever at selskapets ledelse engasjerer seg aktivt i sikkerhetsarbeid gjennom å promotere og forplikte seg til forebyggende arbeid for å hindre ulykker (figur 24).

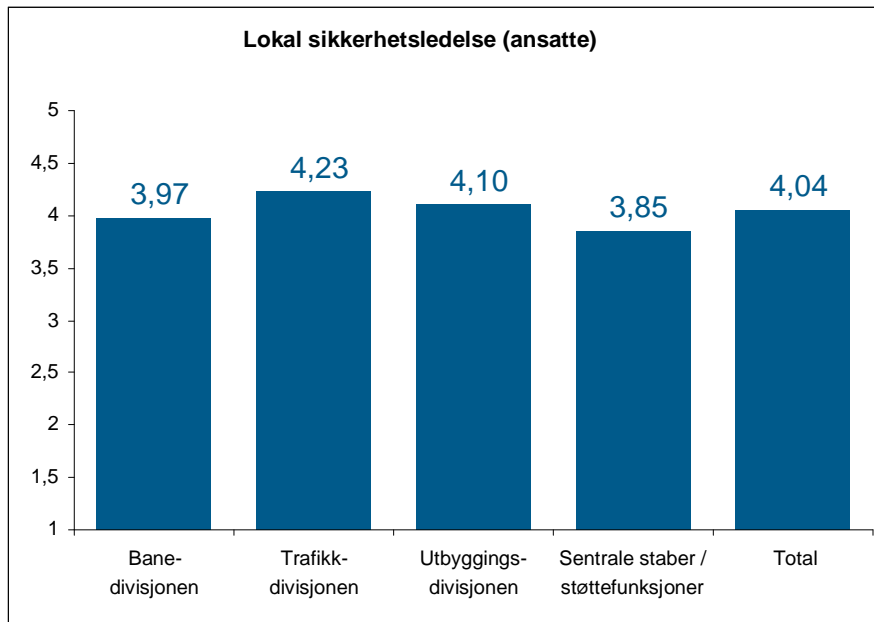
Jernbanelverket totalt scorer 3,5 på faktoren *ledelsens forpliktelse til sikkerhet*, et resultat som kan betegnes som midt på treet. Resultatet for banedivisjonen er signifikant lavere enn for trafikkdivisjonen og utbyggingsdivisjonen. Utbyggingsdivisjonen scorer også signifikant høyere enn sentrale staber/støttefunksjoner.

Resultatene indikerer at ansatte på tvers av divisjonene har en relativt lik oppfatning av ledelsens forpliktelse til sikkerhet.



Figur 24: Viser gjennomsnittlig score for hver divisjon og Jernbanelverket samlet for faktoren *selskapets forpliktelse til sikkerhet*.

Faktoren *lokal sikkerhetsledelse* (figur 25) gjenspeiler i hvor stor grad lokale ledere følger opp ivaretagelse av sikkerheten gjennom engasjement, går foran med gode eksempler, og oppfølging av ansatte.



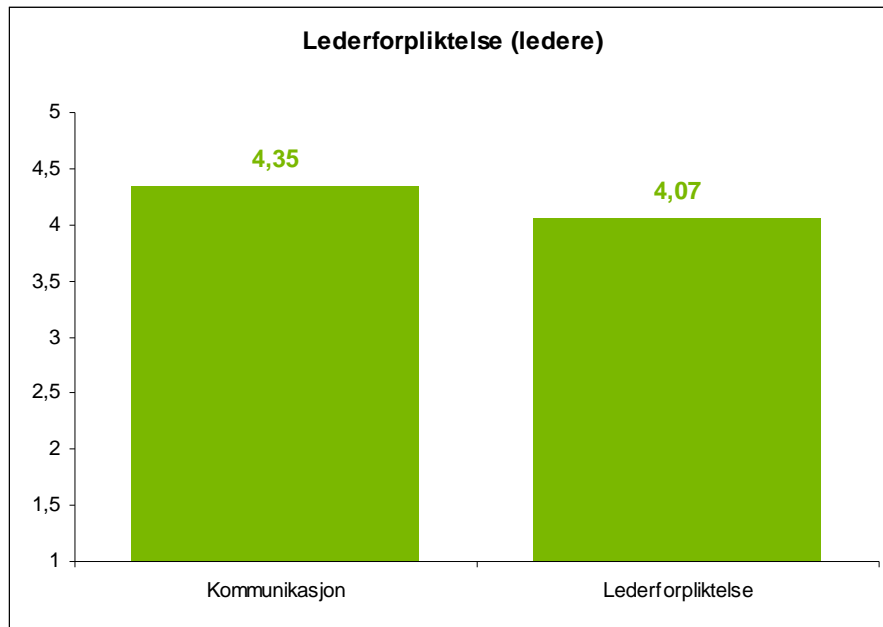
Figur 25: Viser gjennomsnittlig score for hver divisjon og Jernbanelverket samlet for faktoren *lokal sikkerhetsledelse*.

Sammenlignet med faktoren *ledelsens forpliktelse til sikkerhet*, som måler selskapets ledelse, ligger resultatet høyere på faktoren *lokal leders sikkerhetsfokus*. Trafikkdivisjonens score er signifikant høyere enn for banedivisjonen og sentrale staber/støttefunksjoner.

Resultatene indikerer at ansatte i stor grad opplever at lokale ledere følger opp ivaretagelse av sikkerheten gjennom engasjement, går foran med gode eksempler og følger opp de ansatte.

12.2 Lederforpliktelse til sikkerhet – resultater fra spørreundersøkelse blant ledere

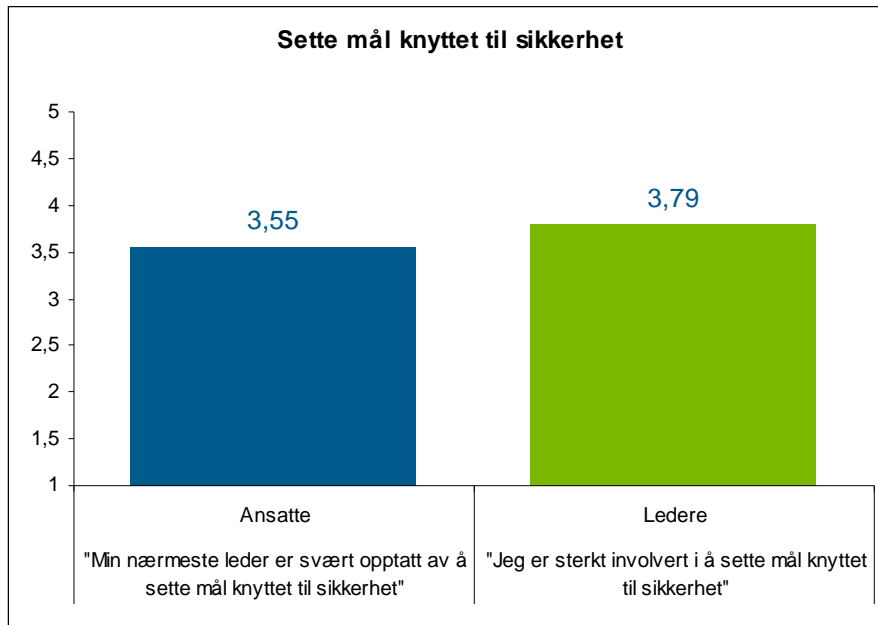
I spørreundersøkelsen blant ledere er det to faktorer som faller under tema lederforpliktelse til sikkerhet: *Ledelsens kommunikasjon med de ansatte om sikkerhet* og *ledelsens forpliktelse til sikkerhetsarbeid*. Resultatet for disse dimensjonene er presentert i Figur 26.



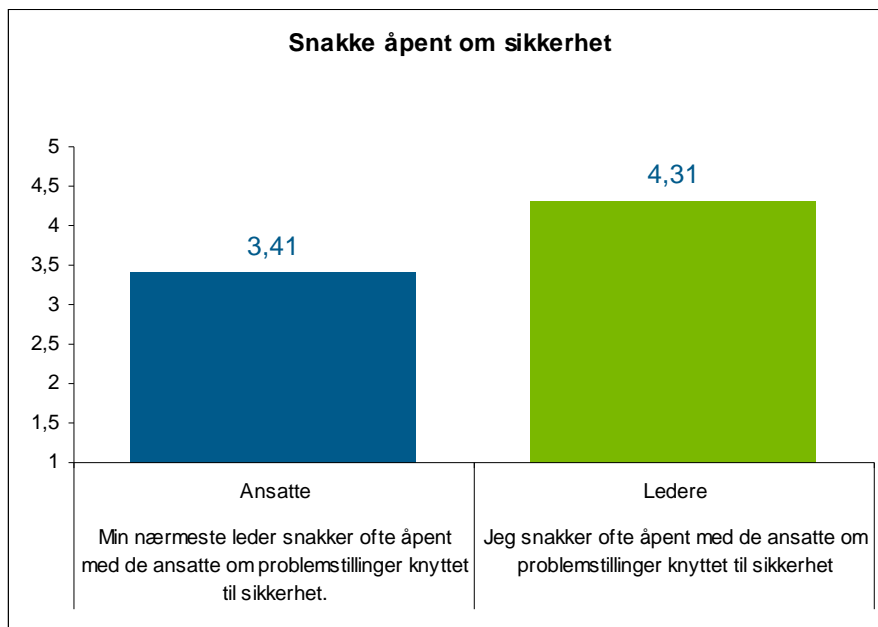
Figur 26: Viser resultat for dimensjonen *Lederforpliktelse* for Jernbaneverket samlet og per divisjon.

Som det fremgår av figuren, opplever lederne i Jernbaneverket å være svært komfortable med å kommunisere sikkerhetsrelaterte temaer til de ansatte. Videre svarer de fleste lederne at de er flinke til aktivt å oppfordre sine ansatte til å fokusere på sikkerhet i det daglige arbeidet.

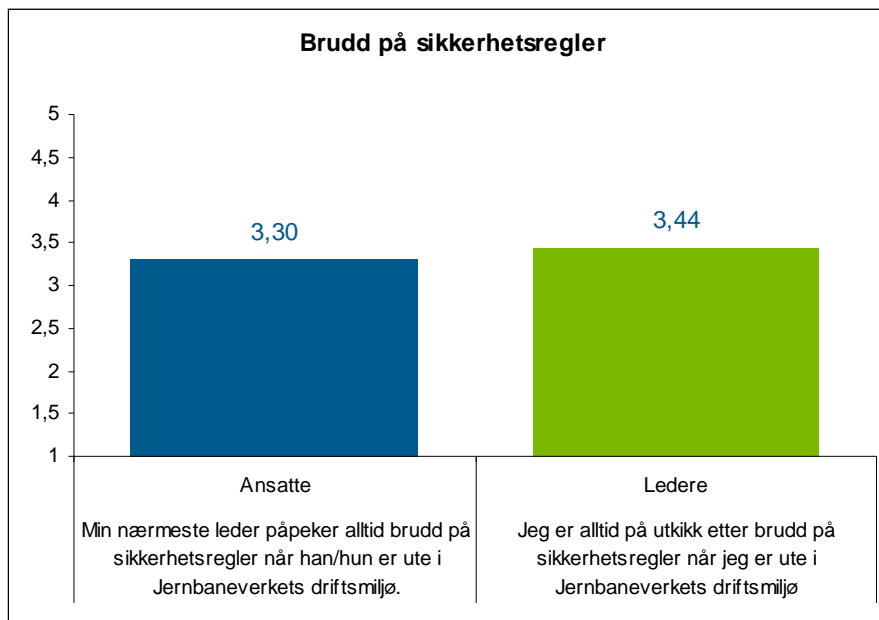
Enkelte spørsmål som omhandler ledernes grad av forpliktelse til sikkerhet er stilt til både lederne og de ansatte. Figur 27 til Figur 32 sammenligner disse. Resultatene av sammenligningene viser at det er til dels betydelige forskjeller mellom hva de øverste lederne i Jernbaneverket har svart når de har vurdert seg selv og hva de ansatte har svart når de har vurdert sine nærmeste ledere. Den største forskjellen finner vi på spørsmålene som måler hvor ofte ledere snakker åpent med de ansatte om problemstillinger knyttet til sikkerhet. Også ledernes engasjement for sikkerhet, hvor ofte de oppfordrer ansatte til å fokusere på sikkerhet samt fortelle om sine bekymringer for sikkerheten, er spørsmål hvor det er et relativt stort gap mellom svarene gitt av lederne og de ansatte. Når det gjelder i hvilken grad ledere påpeker brudd på sikkerhetsregler samt hvor opptatt de er av å sette mål knyttet til sikkerhet, er forskjellene mindre.



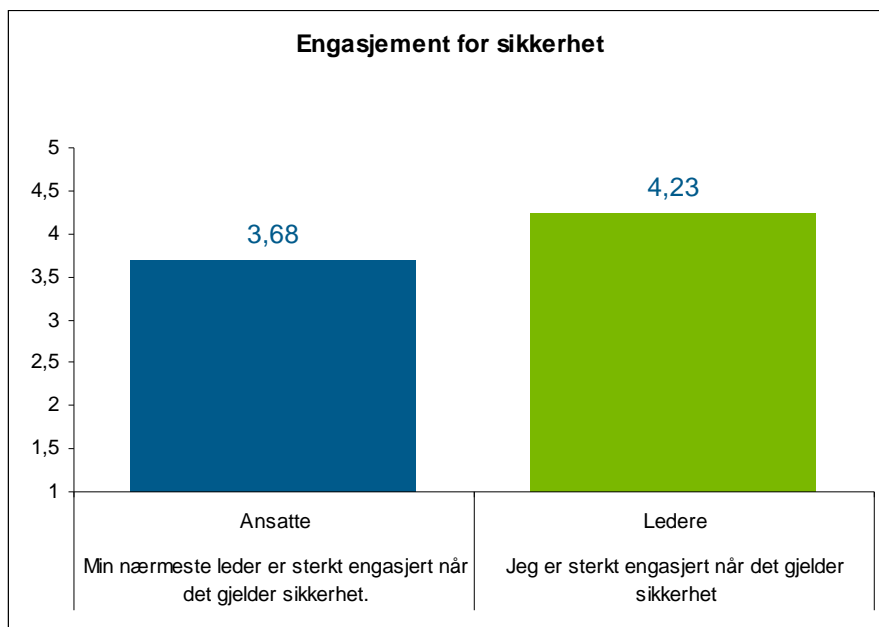
Figur 27: Sammenligner svarene fra ansatte og ledere på spørsmål som handler om hvor opptatt lederne er av å sette mål knyttet til sikkerhet



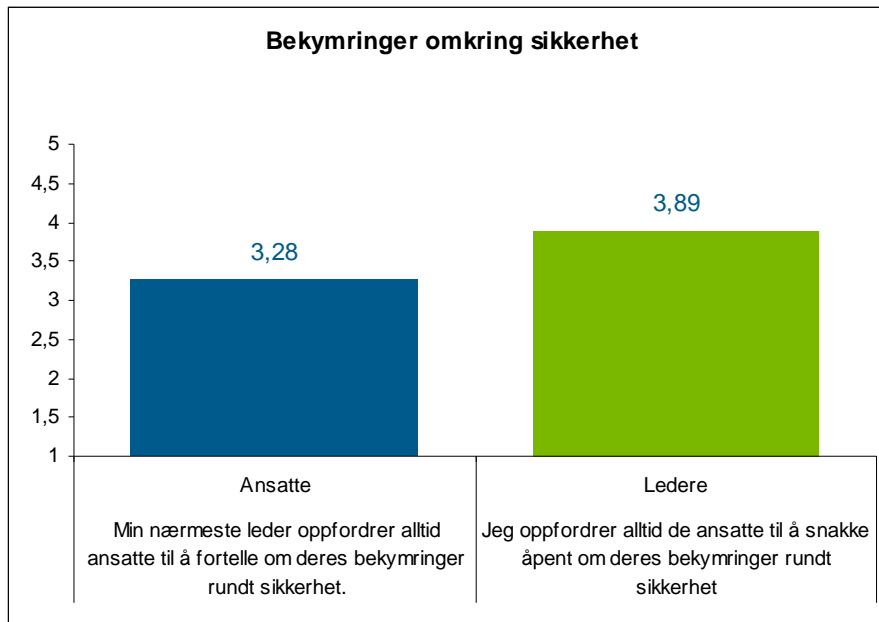
Figur 28: Sammenligner svarene fra ansatte og ledere på spørsmål som handler om hvor ofte lederne snakker åpent med de ansatte om sikkerhet



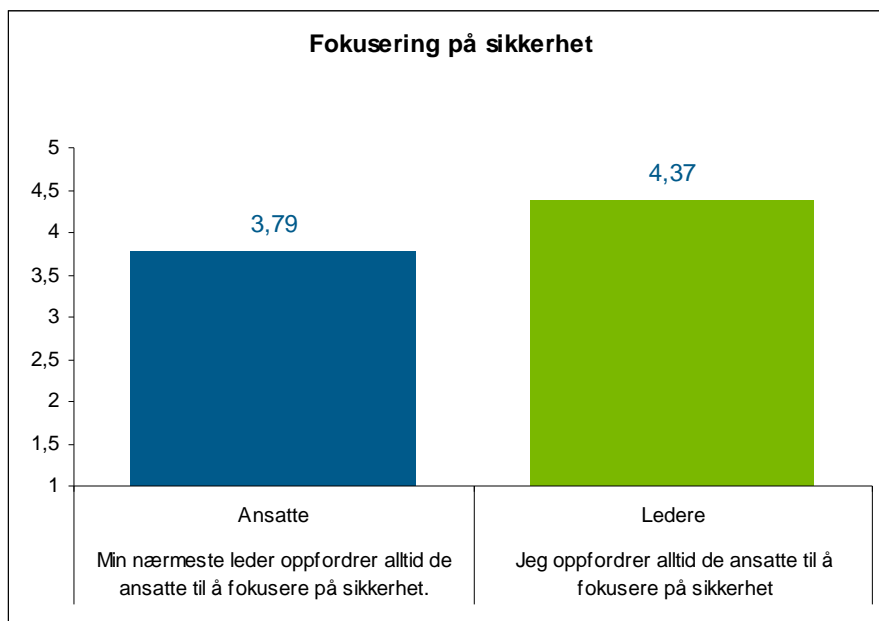
Figur 29: Sammenligner svarene fra ansatte og ledere på spørsmål som handler om hvor ofte ledere påpeker brudd på sikkerhetsregler.



Figur 30: Sammenligner svarene fra ansatte og ledere på spørsmål som handler om ledernes engasjement når det gjelder sikkerhet.



Figur 31: Sammenligner svarene fra ansatte og ledere på spørsmål som handler om bekymring omkring sikkerhet.



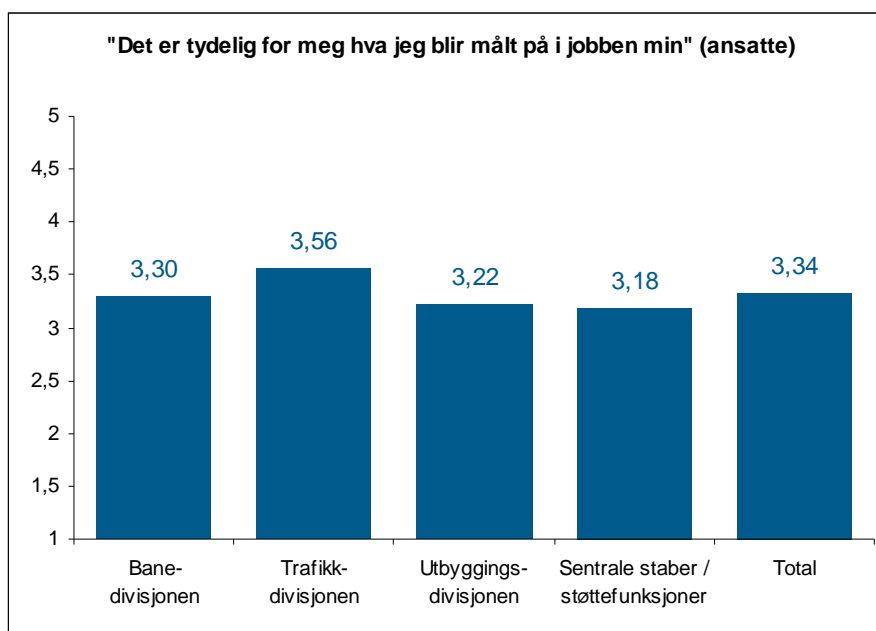
Figur 32: Sammenligner svarene fra ansatte og ledere på spørsmål som handler om bekymring fokusering på sikkerhet.

13 RESULTATER: ORGANISASJONENS EVNE TIL Å ARBEIDE MOT FELLES MÅL

En detaljert beskrivelse av hovedtema *måloppnåelse* finnes i rapportens del A.

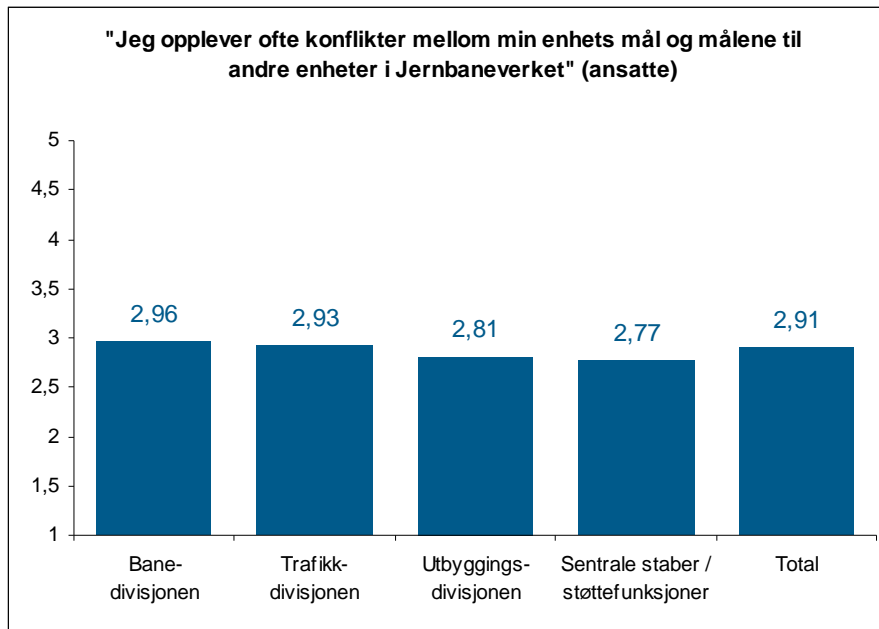
13.1 Organisasjonens evne til å arbeide mot felles mål: Resultater fra spørreundersøkelse blant ansatte

I undersøkelsen blant ansatte er ikke spørsmål om måloppnåelse strukturert som egne faktorer, men presentert i form av fire enkeltutsagn. Disse er beskrevet i de følgende avsnittene.



Figur 33: Viser resultat for enkeltspørsmålet "Det er tydelig for meg hva jeg blir målt på i jobben min" for Jernbanelverket samlet og per divisjon.

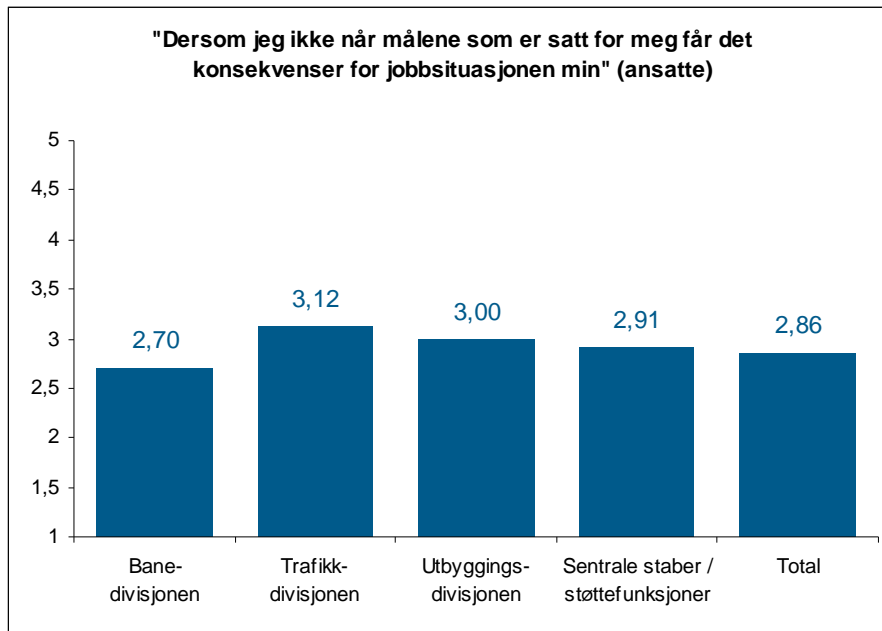
Samlet resultat for Jernbanelverket på spørsmålet "det er tydelig for meg hva jeg blir målt på i jobben min" er 3,34 (figur 33). Det er små forskjeller mellom divisjonene, med unntak av trafikkdivisjonen som scorer signifikant høyere enn de øvrige.



Figur 34: Viser resultat for enkeltspørsmålet "Jeg opplever ofte konflikter mellom min enhets mål og målene til andre enheter i Jernbanelverket" for Jernbanelverket samlet og per divisjon. Dette spørsmålet er rekodet slik at 5 er beste resultat.

Mange ansatte svarer at de opplever konflikter mellom egen enhets mål og målene til andre enheter i Jernbanelverket. Merk at resultatet i Figur 34 er rekodet slik at det følger samme mønster som de øvrige og 5 er beste resultat. I praksis indikerer derfor diagrammet at svært få ansatte er uenige i påstanden om at de ofte opplever slike konflikter.

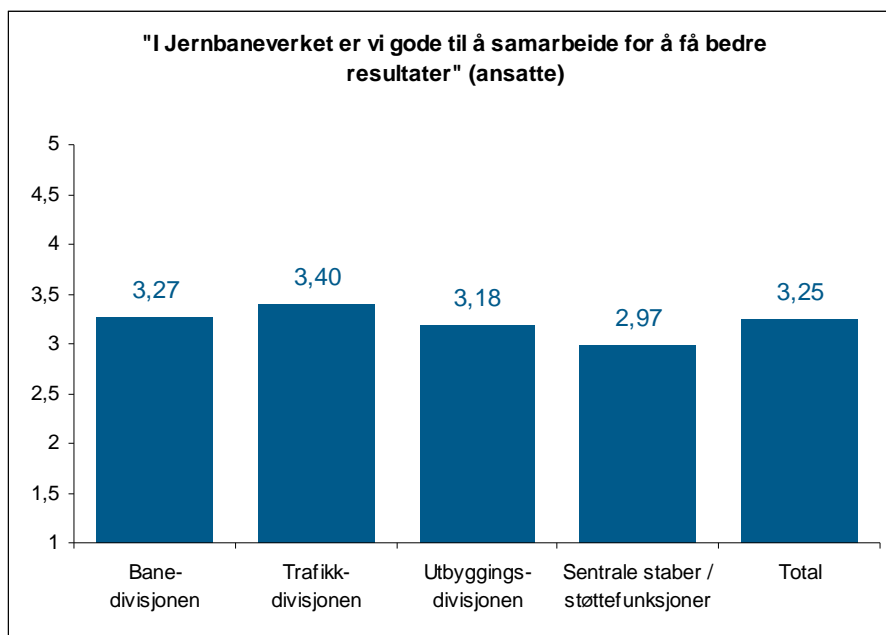
Tilbakemeldingen fra respondentene er samstemt, det er ingen signifikante forskjeller mellom divisjonene, som alle scorer under 3. Ansatte opplever i stor grad at det er konflikter mellom målene til deres egne enheter og målene til andre enheter i Jernbanelverket.



Figur 35: Viser resultat for enkeltspørsmålet "Dersom jeg ikke når målene som er satt for meg får det konsekvenser for jobbsituasjonen min" for Jernbanelverket samlet og per divisjon.

Også på spørsmålet "dersom jeg ikke når målene som er satt for meg får det konsekvenser for jobbsituasjonen min" er resultatet for Jernbanelverket relativt lavt (figur 35). Banedivisjonen scorer signifikant lavere enn de øvrige divisjonene.

Resultatene indikerer at ansatte i Jernbanelverket i svært liten grad opplever at det å ikke nå personlige mål får konsekvenser for egen jobbsituasjon. Dette er den enkeltfaktoren som for Jernbanelverket totalt har den laveste scoren i denne undersøkelsen.

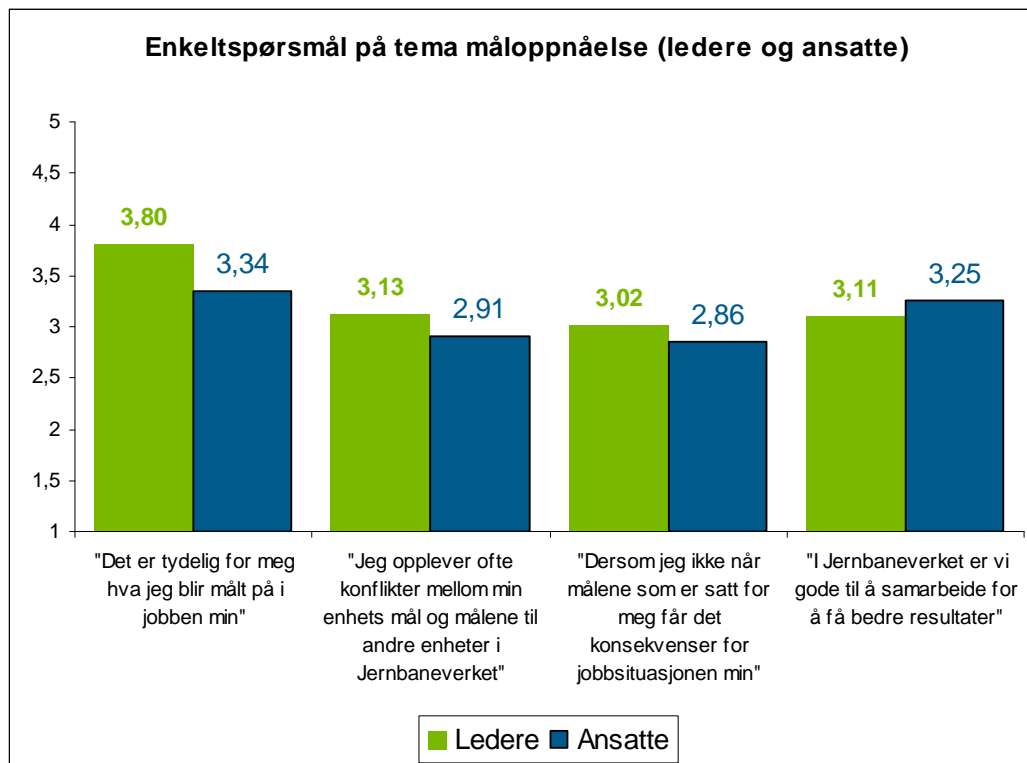


Figur 36: Viser resultat for enkeltspørsmålet "I Jernbanelverket er vi gode til å samarbeide for å få bedre resultater" for Jernbanelverket samlet og per divisjon.

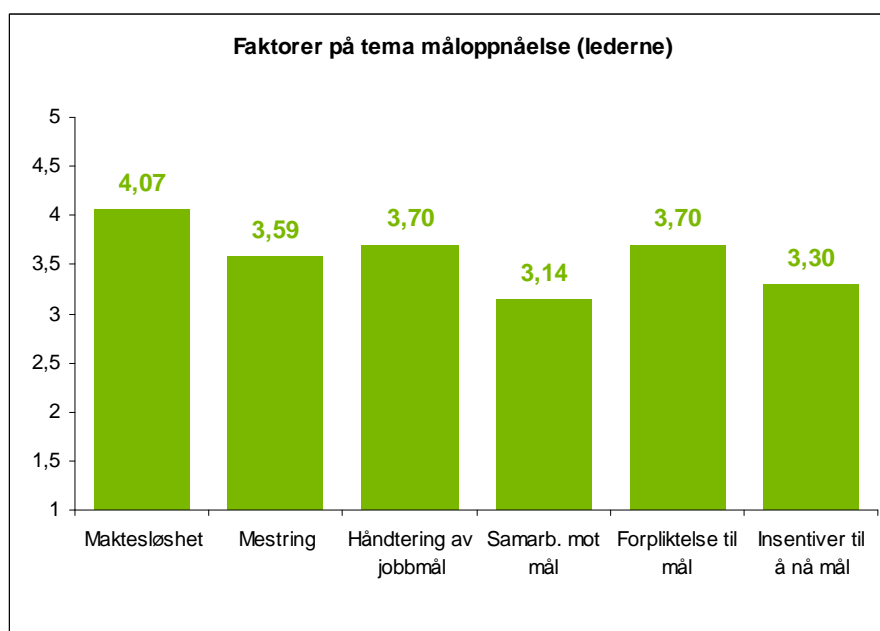
Jernbanelverket totalt får et resultat på 3,25 på spørsmålet "i Jernbanelverket er vi gode til å samarbeide for å få bedre resultater" (figur 36). Det er en viss spredning mellom divisjonene. Trafikkdivisjonen scorer signifikant høyere enn utbyggingsdivisjonen og sentrale staber/støttefunksjoner. Baneldivisjonen scorer også signifikant høyere enn sentrale staber/støttefunksjoner.

13.2 Resultater fra spørreundersøkelse blant ledere

Som det framgår av Figur 37, får lederutvalget jevnt over noe høyere scorer enn de ansatte på spørsmålene som omhandler måloppnåelse. Unntaket er spørsmålet som går på i hvilken grad man i Jernbanelverket er flinke til å samarbeide for å få bedre resultater, hvor de ansatte får et noe bedre resultat. Størst forskjell mellom gruppene er det på spørsmålet "det er tydelig for meg hva jeg blir målt på i jobben min". Forskjellen er statistisk signifikant. Det samme er forskjellen mellom gruppene på spørsmålet "jeg opplever ofte konflikter mellom min enhets mål og målene til andre enheter i Jernbanelverket". De øvrige forskjellene er ikke signifikante.



Figur 37: Viser resultater for enkeltspørsmålene som omhandler *måloppnåelse* for ledere sammenlignet med ansatte (Jernbanelverket totalt).



Figur 38: Viser resultat for faktorene som omhandler *måloppnåelse* (for lederne).



I undersøkelsen blant lederne er det inkludert en rekke spørsmål som omhandler temaet måloppnåelse. Disse er presentert som seks faktorer (Figur 38).

Faktoren *maktesløshet* reflekterer i hvilken grad ledelsen føler de har innflytelse på avgjørelser som berører dem og organisasjonen. Merk at faktorscorene alltid er presentert slik at en score på 5 er beste resultat. Resultatene viser en score på over 4, som indikerer at de øverste lederne i Jernbaneloverket i stor grad opplever å ha innflytelse på avgjørelser som berører dem og organisasjonen.

Faktoren *mestring* måler i hvilken grad ledelsen har handlingsfrihet og kontroll over egen og sine ansattes arbeidssituasjon. Resultatene for denne faktoren (3,59) er lavere enn for *maktesløshet* og indikerer at de øverste lederne i Jernbaneloverket opplever en viss grad av mestring i jobben.

Faktoren *håndtering av jobbmål* reflekterer i hvilken grad ledelsen opplever sine jobbmål som oppnåelige og hvor aktivt de jobber for å nå disse. Resultatene indikerer at flertallet av lederne opplever sine jobbmål som overkommelige.

Faktoren *samarbeid mot felles mål* omhandler i hvilken grad ledelsen opplever at ulike grupper samarbeider mot felles mål samt om målkonflikter mellom de ulike enhetene håndteres på en konstruktiv måte. Her er resultatet svakere (3,14) og indikerer at mange ledere i Jernbaneloverket opplever at organisasjonen kan bli bedre på å jobbe på tvers for å nå felles mål.

Faktoren *forpliktelse* til mål reflekterer i hvor stor grad lederne tar ansvar og jobber systematisk for å nå sine mål. Resultatet (3,7) indikerer at lederne i relativt stor grad opplever å gjøre dette.

Faktoren *insentiver for måloppnåelse* reflekterer i hvilken grad ledelsen opplever anerkjennelse og godtgjørelse for gode resultater. Resultatet på 3,3 er relativt lavt og indikerer at en stor andel av lederne som har besvart undersøkelsen ikke opplever at det å få gode resultater eller når mål er avgjørende for om man blir lagt merke til eller gjør karriere i Jernbaneloverket.

13.3 Resultater fra intervjuer

I intervjuene har det vært ansatte i banedivisjonen og staber/JL som har hatt flest synspunkter på mål og måloppnåelse. Et gjennomgangstema fra alle divisjoner er at Jernbaneloverket er en organisasjon som har vært vant til å forholde seg budsjetter, ikke mål. Videre hevdes det at det i den grad det har funnes mål, ikke har vært knyttet konsekvenser til om man når dem eller ikke. Det er imidlertid forskjeller i tilbakemeldingene fra ansatte i de ulike divisjonene knyttet til mål og måloppnåelse.

Banedivisjonen

I banedivisjonen er det personell i lederposisjoner som hadde flest synspunkter på mål og måloppnåelse. De fleste individuelle målene som ble beskrevet relaterte seg til sikkerhet, oppetid eller økonomi. Flere kunne vise til et stort antall konkrete mål, typisk knyttet til tilstand- og antall feil på infrastruktur. På spørsmål om hvor målene kommer fra, hvorfor de er som de er og hvordan de blir operasjonalisert videre ut i organisasjonen fikk DNV mer sprikende tilbakemeldinger fra respondentene. Flere utformet egne mål som de fikk godkjent av sin leder mens andre fikk målene overlevert uten å kunne gjøre ytterligere rede for bakgrunnen for dem.



Et annet tema fra intervjuene med personell i banedivisjonen var konflikter mellom målene til bane- og utbyggingsdivisjonen. Utbyggingsdivisjonen har som mål å ferdigstille prosjektene i henhold til budsjett og fremdriftsplan. For banedivisjonen er kvalitet viktigere enn kostnad. Flere rapporterte at disse forskjellene, som også selvsagt handler om samhandling og kommunikasjon, kan føre til at man får nye anlegg som ikke er i tråd med ønskene og behovene til de som skal drifte dem.

Trafikkdivisjonen

Ansatte i trafikk hadde gjennomgående færre synspunkter på mål og måloppnåelse. Flere rapporterte at på operativt nivå (togekekspeditører / togledere) finnes ingen mål utover det at man skal holde trafikken i gang. Man er opplært til å gjøre en jobb og det er det. Fra ledere i trafikkdivisjonen ble det rapportert at de hadde mål på en rekke typer hendelser (så som publikum i spor). Disse tallene overvåkes og følges opp jevnlig men uten at det nødvendigvis legges opp til en historikk i målutviklingen. Fra trafikkdivisjonen fikk DNV også tilbakemeldinger om at ansatte i Jernbaneverket har vært redde for å forplikte seg til krav og mål fordi forpliktelse medfører ansvarliggjøring.

Utbyggingsdivisjonen

Ansatte i utbyggingsdivisjonen opplever et stort press i forhold til å levere prosjekter tidsnok og i henhold til budsjett. Det går fort i svingene, ”enkle prosjekter” skal gjøres billig og raskt, så innser man ofte for sent at jobben ikke var så enkel og det blir mye ekstraarbeid. En annet overordnet tema i intervjuene med personell fra utbyggingsdivisjonen var en opplevd manglende handlingsplan med tiltak som henger sammen med visjon og retning for framtiden. Det ble også etterlyst en kobling i denne planen til tilstanden på eksisterende infrastruktur. Videre ble det trukket fram at manglende samsvar mellom RAMS og PPB kan føre til at kravspesifikasjonen for prosjekter blir mangelfull slik at man ikke er sikre på hva det planlagte systemet skal gjøre før man går løs på detaljplanleggingen. Da kan fort tilfældigheter bli avgjørende for resultatet.

Staber og Jernbaneverkets ledergruppe (JL)

Innspillene fra stabspersonell og JL fokuserte mer på hva som manglet i dagens målstyringssystem enn på innholdet i dette og hvordan målene ser ut og utformes i dag. Et gjennomgangstema var at organisasjonen ikke er vant til at mål betyr noe. Man har alltid hatt mål, men det som i praksis har betydd noe har vært om man har holdt seg til budsjett eller ikke. Videre er manglende evne til å tenke helhet fremholdt som et hinder mot å sette gode overordnede mål. Det ble også trukket fram at styringssystemet kun er en samling av arbeidsprosesser som ikke er koblet til målstyring.



14 REFERANSER

- /1/ Rundmo, T. & Hale, A. R. (2003). Manager's attitudes towards safety and accident prevention. *Safety Science*, 41, pp. 557-574.
- /2/ DNV, (2004). Delrapport 1: Sikkerhetskultur i flytoget – kvantitative analyser. Rapport nr. 01 til Forskningsrådet.
- /3/ Antonsen, S. (2009). *Safety Culture: Theory, Method and Improvement*. Ashgate Publishing Group.
- /4/ Oltedal, H.A. & Engen, O.A. (2009). "Local management and its impact on safety culture and safety within Norwegian Shipping" in *Safety, Reliability and Risk Analysis Theory, Methods and Applications*, eds. M. Artorel, C. Guedes & J. Barnett, 2008th edn, European Safety and Reliability Association.
- /5/ Oltedal, H. (2010a). "The use of safety management systems within the Norwegian tanker industry - do they really improve safety?" in *Reliability, Risk, and Safety: Theory and Applications*, ed. Bris, Guedes Soares & Martorell, Taylor & Francis Group.
- /6/ Oltedal, Helle. (2010b). "Risk perception in the Norwegian shipping industry and identification of influencing factors." Accepted in *Maritime Policy & Management*.

Det Norske Veritas:

Det Norske Veritas (DNV) er en ledende, uavhengig leverandør av tjenester for risikostyring, med global virksomhet gjennom et nettverk av 300 kontorer i 100 ulike land. DNVs formål er å arbeide for sikring av liv, verdier og miljø.

DNV bistår sine kunder med risikostyring gjennom tre typer tjenester: klassifisering, sertifisering og konsulentvirksomhet. Siden etableringen som en uavhengig stiftelse i 1864 har DNV blitt en internasjonalt anerkjent leverandør av ledelsestjenester og tekniske konsulent- og rådgivningstjenester, og er et av verdens ledende klassifiseringsselskaper. Dette innebærer kontinuerlig utvikling av ny tilnærming til helse-, miljø- og sikkerhetsledelse, slik at bedrifter kan fungere effektivt under alle forhold.

Global impact for a safe and sustainable future:

Besøk vår internettside for mer informasjon: www.dnv.no