

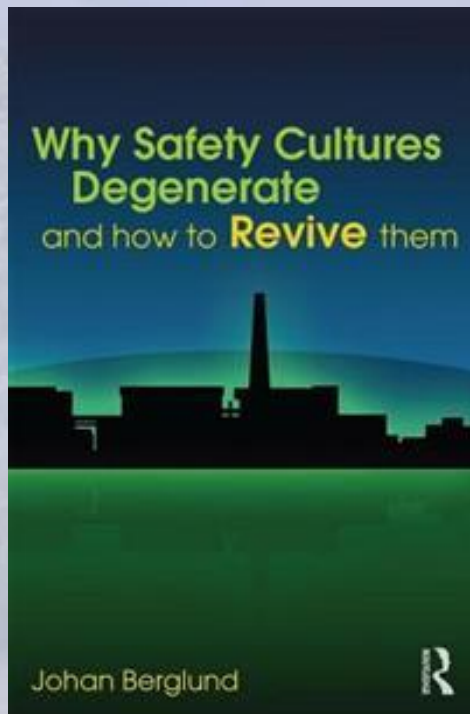
# *Säkerhetskulturers långsiktiga försämring*

Johan Berglund, PhD



**明治大学**  
**MEIJI UNIVERSITY**

# Perspektiv på Fukushima Daiichi



- Vad kan vi oss lära av den japanska erfarenheten?
- Vilken diskussion ger den här typen av händelser upphov till?
- Vad får vi upp ögonen för?
- Självkritik – inom en kultur?
- Förbindelsen mellan säkerhetskultur och kunskap

# Kurokawas förord

*“For all the extensive detail it provides, what this report cannot fully convey – especially to a global audience – is the **mindset** that supported the negligence behind this disaster. ... Its fundamental causes are to be found in the ingrained conventions of Japanese culture: our reflexive obedience; our reluctance to question authority; our devotion to ‘sticking with the program’; our groupism; and our insularity.”*

The National Diet of Japan, The official report of The Fukushima Nuclear Accident Independent Investigation Commission, s 9

# ”Second-order consequences”

- R. A. Bauer, MIT: Utvärderingen av rymdprogrammet
- Skiljer på omedelbara respektive långsiktiga effekter (0,5-2 år)
- Indirekta ”fördröjda” effekter centrala för säkerheten
- Uppstår ofta i samband med ...
- Teknologisk förändring, innovation, djupgående förändringar av org. el. utbildningssystem
- Positiva/negativa
- Avsiktliga/oavsiktliga
- Reversibla/irreversibla

# Citat

*“... the appropriate incorporation of second-order consequences into the conduct of affairs involves the following problems: (1) anticipation and (to the extent that they cannot be anticipated) early detection; (2) evaluation; and (3) action.”*

*[...] “Anticipation” is a word that directs our attention to the full range of possible outcomes, while “prediction” directs our attention to the most probable (projecting the past into the future).*

*R. Bauer, Second-order Consequences (M.I.T. Press, 1969), s 27-28*

# Vad är riskhantering?

- Formalisering av kunskap, arbetssätt och utbildning – ”best practice”, ”Excellence”, ”no surprise culture” ...
- Mätning av kompetens och prestation ofta inbyggt i dessa modeller → ”Säkerhetskultur”
- Man rapporterar uppåt vad som händer – avvikelser från ett normaltillstånd, som definierats som säkert
- → Avvikelser från en *förväntad* verklighet
- Hur upptäcker vi det som inte har ”täckts in” av det formaliserade?

# Vad är yrkeskunnande?

- Baserat på "långsamt" lärande och reflektion
- Individuellt *och* kollektivt
- Tillämpning av regler och instruktioner → inslag av "tyst" kunskap
- Att upptäcka mindre förändringar i till exempel en process, en patients tillstånd, ett händelseförlopp
- Att hantera det förväntade *och* det oväntade
- Förändringar i yk märks på längre sikt, 4-5 år

# Förebyggandet av negativa effekter

- Det riskanalytiska arbetet:  
*Hur hanterar vi det kända/förväntade?*
- Standardisering, erf.-återföring, stresstester
- Begreppsliggjort men ”steget efter”?
- Det praktiska arbetet:  
*Hur förbereder vi oss på det oförutsedda?*
- Reflektion, dialog, kritiskt tänkande
- Kan formaliseringen av kunskap och arbetssätt bli kontraproduktiv...?



# ”...a disaster 'Made in Japan'”

- Brist på kritiskt tänkande på organisations- och branschnivå
- Organisationers egenintresse sattes före allmän säkerhet
- Konformistiskt ”grupptänkande”
- Inget (märkbart) ifrågasättande av auktoriteter
- Ett utbildningssystem (och en kultur) som befäster detta → relevans även för andra länder

# ”Risk Zero”

- Nationell kultur påverkar hur vi ser på *risk*
- ”Nolltolerans” → ’tänk mer’, ’var mer försiktig’, planlägg etc., men det kritiska är redan tänkt
- Säkerhetskulturproblem inom det japanska samhället
- Stark tilltro till formaliserade arbetssätt och ny teknik: ”Tayloriserade” organisationer (konkurrens med USA)
- Formaliseringen och teknologiseringen drivs för långt

# Degenerering – risker ur ett svenskt perspektiv?

- Minskat lärande i vardagen (jfr "risk zero")
- Anläggningsomläggningar, automatisering, tidspress
- "Ageing problem" → bristande underhåll/åldrade reaktorer/besparingar etc.
- Inte bara i Japan som det finns en rädsla för att påtala fel och brister
- Ersätter en levande yrkeskultur med ett granskningssystem, ett regelsystem etc.
- Organisatorisk rankning → nya metoder för synskull?
- "Checklist Mentality" → man begränsar sitt synfält?

# Exempel på långsiktiga konsekvenser

- ”Complacency” (man slutar oroa sig/våndas)
- Man tillämpar principen om mätning (i fråga om kvalitet och lärande) otillbörligt
- Ett annat typ av lärande, en annan kunskap
- Det långa förloppet, som når ett läge i det irreversibla, svårt att upptäcka
- Jfr Nassim Taleb och diskrepansen mellan det kortsiktiga och det långsiktiga

# Dess motkrafter

- Accepterandet av det kritiska tänkandet (jfr Karolinska institutet och Sten H:s utredning)
- Visselblåsare – hur får dessa legitimitet?
- Konsultrollen – om man börjar ställa frågorna så påverkar man?
- Erfarenhetsutveckling, reflektionsaktiviteter i mindre grupper
- Quality Circles, s.k. *Kaizen-aktiviteter* → binder ihop arbete och lärande (men inte "visselblåsning"...) )
- Stöd från 'senior management' viktigt

# Hur åstadkommer vi reflektion?

- Går det att involvera fler medarbetare i "tänkandet"?
- Finns behov av mer "öppna" former för samarbete och kommunikation?
- Man kan utveckla erfarenhet människor emellan → dvs. ingen "överföring" i direkt mening
- Forum för att tillvarata och utveckla erfarenheter och arbetssätt proaktivt, acceptera det kritiska tänkandet
- Impulser – reflektionen måste sättas igång av någon eller *något*

# Positiva (indirekta) effekter

- Reflektionen som "fundament" för handling i nya situationer → En vidgad föreställningsförmåga
- Medvetandegörande kring olika *typer* av kunskap
- "Befriending ambiguity" (gråskalor, oenighet etc.)
- "Kollektiv" visseblåsning
- Positiva, ibland oväntade sidoeffekter → fördjupat samarbete, fördjupad förståelse, kritiskt tänkande
- → Långsiktiga kulturförändringar

# Avslutande frågor och funderingar

- Andra faktorer till att en säkerhetskritisk verksamhet degenererar?
- Vi bör inte peka på den japanska erfarenheten utan att ge utrymme för självkritik!
- Visselblåsning – vad legitimerar detta inom en kultur?
- Hur man *åstadkommer* reflektion något annat än att ha tid för detta