

19 okt 2010

## Referat från säkerhetskulturseminariet: Säkerhet i arbetet – även det en klimatfråga!

Dagens talare Marianne Törner är Forskningsledare, gruppen Risk och säkerhet, Arbets- och miljömedicin, Sahlgrenska akademien, Göteborgs universitet samt docent vid Institutionen för produkt- och produktionsutveckling på Chalmers. Marianne har en lång erfarenhet av arbete och forskning inom området Risk och Säkerhet. Hon har författat en rad publikationer och är aktuell med att, på uppdrag av Arbetsmiljöverket, ha tagit fram en kunskapsöversikt avseende forskning om säkerhetskultur och säkerhetsklimat, "Bra samspel och samverkan skapar säkerhet - om klimat och kultur på arbetsplatsen".

Marianne inleder med att berätta kort om hennes skrift "Att bygga säkerhet - en verktyglåda för byggbranschen", den innehåller en verktyglåda för bättre personsäkerhet i bygg- och anläggningsarbeteboken men kan även användas inom andra branscher för att få tips om hur man kan arbeta. Skriften finns att ladda ner på Göteborgs Universitets hemsida (Sahlgrenska Akademien, Arbets- och miljömedicin, Risk och säkerhet), där kan man även beställa den som bok.

För att belysa vad säkerhetsklimat är berättar Marianne om ett exempel: En grupp danska produktionsledare letade anledningen till att de hade så många olyckor i fabrikena trots ett gediget arbete med risker. Den studie som gjordes visade att de byggarbetare som var danska hade mycket högre olycksfallsnivå än de svenska. De svenska byggarbetarna som jobbade i danska projekt hade samma olycksfallsnivå som svenska byggarbetare i svenska projekt. Man undersökte om det fanns någon skillnad i t.ex. erfarenhet, men kunde inte hitta någon sådan, dock visade det sig att de svenska byggarbetarna i större utsträckning hade gymnasiebakgrund och även att det i Sverige finns ett väl fungerande lärlingssystem. Detta är ett tydligt exempel på att om man endast letar på toppen av isberget kan man inte hitta de mönstren, detta eftersom det är i den dolda delen som mönstren oftast finns.

Om man enbart arbetar med att åtgärda identifierade risker kan man beskriva det som att man bygger "säkerhetsbalkar" som ett nät över verksamheten. Oavsett hur mycket balkar man bygger, kan man ändå inte täcka allt utan det kommer alltid att finnas luckor. Det man behöver är någon typ av "säkerhetsgel" som fyller ut luckorna med mänskligt beslutsfattande - det är detta som är kulturen! När man arbetar med att identifiera risker så ökar riskuppfattningen i verksamheten, men en ökad riskuppfattning ger inte alltid ökade säkerhetsaktiviteter.

### Varför betar sig folk inte rationellt?

Hur kommer det sig att människor tar medvetna risker? Det kan handla om att ta en genväg för att spara tid, att det är mindre besvärligt att göra uppgiften på det osäkra sättet. Man måste beakta att det nästan alltid lönar sig att ta en risk, men inte alltid! Säkert beteende har en liten men omedelbart och ofta förekommande kostnad för den enskilde, medan belöningarna är både fördröjda och osäkra. Det osäkra beteendet däremot ger omedelbara och ofta förekommande belöningar. Människor tenderar att maximera kortsiktig nytta framför långsiktig nytta.



## Referat från säkerhetskulturseminariet: Säkerhet i arbetet – även det en klimatfråga!

### Människan vill ha kontroll

Det är otroligt viktigt att man när man jobbar med att öka riskuppfattningen i en organisation också ser till att de involverade personerna känner att de har möjlighet att påverka, annars finns risk att personerna bara känner stress inför den ökade medvetenheten och på det sättet skapas en negativ spiral. Om man istället försöker tillgodose människans behov av påverkan och kontroll minskar man stressen och skapar en trygghet. Marianne lyfte fram människans grundläggande behov om mening och ordning.

### Organisationskulturen har tre lager

Grundaren till en grupp har ett basalt antagande med sig in när gruppen startas, vilket blir basen för vad som kommer räknas som framgångsrikt i gruppen. Rekrytering, mått på framgång, strategier etc. kommer att baseras på detta basala antagande, och det kommer att styra vardagen och verksamheten. Varje gång detta basala antagande bekräftas så befästs det ytterligare. Till slut kan man inte längre uttala vad som är det grundläggande antagandet, men det ligger fortfarande kvar som det innersta lagret och styr allting.

Nästa lager utanför de basala antagandena är de uttalade värderingarna, ofta tre ord som gruppen väljer för att beskriva vad gruppen står för.

Det yttersta skiktet i organisationskulturen är artefakter (hur folk klär sig, vem som snackar med vem, vad som är humor i gruppen, vem har fått fönster i rummen, status, rutiner, procedurer etc.).

När man börjar på ett nytt jobb kollar man av hur man ska klä sig, vad folk verkar skämtar om, hur stämningen är. Man försöker alltså läsa av organisationskulturen genom att se på artefakterna. Ofta är artefakterna subtila men när man kommer in i en ny organisation är man otroligt receptiv, eftersom man vill fungera i enlighet med sin omgivning, vilket gör att signalerna blir otroligt starka. Det blir i en grupp mycket tuffare att bryta mot en social regel än en formell regel. Detta är en anledning till att en person troligen kommer att "göra som man brukar inom gruppen" än "göra som det står skrivet i rutinerna" om dessa står mot varandra. Marianne menar också att vi människor ogärna bryter mot kollektiva beslut medan vi lättare går emot sådant vi själva bestämt oss för ("jag ska jobba mer säkert").

### Organisationsklimatets och – kulturens funktion för individen

Säkerhetsklimat definieras som: "hur gruppmedlemmarna gemensamt uppfattar organisationens policies, procedurer, praktik i relation till säkerhet".

Organisationsklimatet erbjuder en referensram för det egna beteendet och gör andras beteende mer förutsägbart, vilket ökar upplevelsen av kontroll och därigenom reducerar stress.



## Referat från säkerhetskulturseminariet: Säkerhet i arbetet – även det en klimatfråga!

Organisationsklimatet ökar också upplevelsen av stabilitet inom en organisation samt är integrativt och skapar en upplevelse av tillhörighet.

### Hur verkar säkerhetsklimatet?

Om gruppen verkligen känner att ledningen värderar och prioriterar säkerhet, så kommer gruppen att få ett säkerhetsengagemang och därmed ett gott säkerhetsklimat. Detta leder i sin tur till ett ökat individuellt ansvarstagande och säkerhetsbeteende. Med andra ord kan man säga att beteendet är ett utfall, inte en orsak!

Om det finns ett gemensamt säkerhetsklimat som är grunden i verksamheten, då är individen mycket mindre benägen att bryta mot det. Av samma anledning som nämnts tidigare, att man vill passa in och följa gruppen. Det blir som ett socialt kontrakt, att man ska jobba på ett säkert sätt. Enligt detta synsätt är det inte de längst ut i verksamheten som i första steget ska ändra beteende utan ledningen och cheferna som måste börja visa att säkerhet värderas och prioriteras. Det är cheferna som grundlägger beteendet i en organisation.

Marianne berättar om ett exempel: En arbetsmiljöansvarig på ett stort byggföretag berättade att en ny Sverigechef genom sitt personliga engagemang lyckades ändra kulturen inom organisationen. När den nya chefen rörde sig ute på arbetsplatser och såg en person som jobbade utan hjälm, så hoppade han ut ur bilen och sa till att hjälmen ska sitta på huvudet. Denna historia spred sig och nu känner de flesta till den vilket har gett ytterligare ringar på vattnet och inspirerat fler att säga till de som jobbar utan hjälm.

En förutsättning för förändring är att organisationen "vill" (kollektivt åtagande till förändringen) och "kan" (kollektiv förmåga att genomföra förändringen) dessutom gruppens uppfattning av värde för organisationen och gruppens uppfattning om uppgiftens krav, resurser och situation. Som grund ligger också organisationskulturen, tidigare erfarenheter, organisatoriska strukturer och resurser.

### Beteendemodifikation eller påverka säkerhetsklimatet?

Om man jobbar med beteendemodifikation utan att samtidigt jobba med klimatet så kommer beteendet att gå tillbaka till det gamla vanliga så snart som fokus flyttas. Detta eftersom man inte kommit åt själva orsaken till beteendet.

Det finns två olika typer av beteende, regelföljande beteende och participativt säkerhetsbeteende (uppfinningsrikt, uppmärksamt, aktivt). När man jobbar med beteendemodifikation så försöker man ändra på det regelföljande beteendet. Väljer man istället att fokusera på bättre säkerhetsklimat så kommer det att ge en ökad säkerhetsmotivation vilket i sin tur ger ett participativt säkerhetsbeteende. Dessutom har man sett att det säkra beteendet har fortsatt att öka ytterligare



19 okt 2010

## Referat från säkerhetskulturseminariet: Säkerhet i arbetet – även det en klimatfråga!

ju mer tiden går, detta beror på att en positiv spiral har startats där det participativa säkerhetsbeteendet ger ökad motivation som ger ytterligare säkrare beteende osv.

### Hörnstenarna i en god säkerhetskultur

#### En informerad kultur

För att få en informerad kultur krävs en rapporterande kultur, och då krävs en rättvis kultur samt att det finns tillit och respekt i organisationen.

#### En flexibel kultur

För att få en flexibel kultur krävs ”empowered medarbetare” dvs. hög grad av kontroll i kritiska situationer, även då krävs att det finns tillit och respekt i organisationen.

#### Lärande kultur

För att få en lärande kultur måste det finnas en vilja och förmåga att dra slutsatser från tillgänglig information, att reflektera över praxis och genomföra större förändringar när så krävs. För det krävs tillit och respekt, empowered medarbetare och flexibel kultur.

### Slutsatser

Marianne avslutar med att berätta de tre viktigaste faktorerna som gör att vi trivs på jobbet:

1. Har förutsättningar att göra ett bra jobb (människan vill bidra!)
2. Har ett socialt stöd på arbetsplatsen
3. Har en lön som ger möjlighet till en privatekonomi

#### Chefer...

... har stor inverkan på säkerhetsklimatet,  
... ”äger” inte kulturen,  
... men är synnerligen viktiga förebilder och vägvisare!



4C STRATEGIES

