

Referat från säkerhetskulturseminarium - Kerstin Dahlgren Persson

2009-05-06

Den 6 maj samlades vi för den andra träffen inom nätverket för säkerhetskultur. Eftermiddagens bjöd på ett föredrag av Kerstin Dahlgren Persson som är fil.dr. psykologi och jobbar med säkerhetskulturförfrågor i koncernstaben på Vattenfall i sin roll som Deputy Chief Nuclear Officer.



Vad är säkerhetskultur?

Kerstin Dahlgren Persson har lång erfarenhet av säkerhetskultur- och MTO-frågor (människa-teknik-organisation). Innan hon började på Vattenfall har hon arbetat med MTO-frågor i 12 år på Internationella Atomenergiorganet (IAEA), och innan dess på Statens kärnkraftinspektion (SKI). Under seminariet gav Kerstin oss en internationell utblick där hon delade med sig av sina erfarenheter från säkerhetskulturarbete inom kärnkraftsindustrin.

Kerstin inledde med att berätta om vanliga misstolkningar som görs gällande säkerhetskultur. En av de vanligaste misstolkningarna ser man i kommentarer som: ”de saknade en säkerhetskultur...”. Inom en organisation finns det alltid en säkerhetskultur, frågan är snarare om man har den kultur som man önskar. En annan vanlig misstolkning är att man säger ”han/hon har en bristande säkerhetskultur”. En kultur är inte individspecifik, utan per definition är en kultur något som delas av en hel organisation eller grupp.

Inom IAEA infördes begreppet säkerhetskultur efter olyckan i Tjernobyl. Det finns många olika definitioner av säkerhetskultur, och de flesta har snarare bidragit till ytterligare förvirring än gjort det tydligt vad säkerhetskultur innebär. Hur man använder sig av begreppet i policys och rutiner kan också skapa förvirring. Det är därför viktigt att ha en tydlig definition av vad som menas med säkerhetskultur i den organisation man jobbar i, och att vara konsekvent när man använder begreppet både i tal och i skrift.

Kerstin berättar att en organisations säkerhetskultur kan beskrivas som ett isberg, den största delen finns under ytan och är osynlig. De aspekter som finns ovan ytan och är synliga är framförallt artefakter, hur människor agerar samt användning av språk. Under ytan hittar vi normer, värderingar samt grundantaganden.

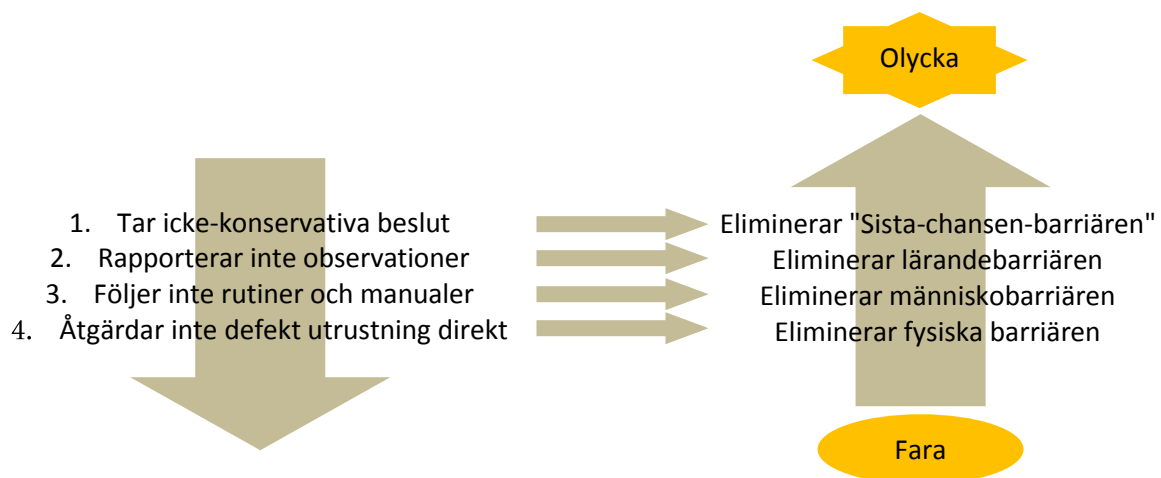
Edgar Schein, professor inom organisationsutveckling och den första att använda begreppet företagskultur, menar att en kultur kan beskrivas i tre lager, där endast de två första lagren är synliga:

1. Artefakter - allt som kan observeras
2. Gemensamma värderingar - sätts av ledningen
3. Grundantaganden - inte direkt observerbart

Byggt på denna syn kan man jobba med att bygga den önskvärda säkerhetskulturen på tre olika nivåer:

1. Artefakter och tydliga tecken
 - Ledningens engagemang i säkerhetsfrågor
 - Dokumenterad säkerhetspolicy
 - Housekeeping
2. Gemensamma värderingar
 - Hög prioritering av säkerhet
 - Inget syndabockstänkande
 - Lärande organisation
3. Grundantaganden
 - En anläggning som är utformad med inbyggd säkerhet
 - Säkerhet och produktion går hand i hand (står ej i konflikt)
 - Fel ses som möjligheter för lärande (ej som ett hinder för verksamheten)

En vanlig fälla är att en verksamhet som jobbat mycket med säkerhetsfrågor och därför ligger bra till i förhållande till andra liknande verksamheter "nöjer sig" med det och slutar jobba med förbättringar. Helt enkelt att man börjar tänka "anläggningen är robust, vi har säkerhetsmarginaler", vilket kan leda till att man slutar agera på ett säkert sätt. Bilden nedan visar på hur man genom en stegvis försämring av säkerhetskulturen kan eliminera de olika säkerhetsbarriärerna och därigenom möjliggöra för en fara att utvecklas till en olycka.





Vad kan vi lära oss av våra misstag?

Under sin tid på IAEA har Kerstin genomfört studier av olyckor som skett inom kärnkraftsindustrin. Ett av resultaten ur dessa studier var att det finns ett antal vanliga symtom som borde ha identifierats tidigare för att kunna förhindra olyckan. Några av dessa symtom:

- Dåligt ledarskap och ledarskapsförmåga
- Organisatorisk inskränkthet
- Brist på effektiv företagsstyrning
- Kontinuerliga förändringar i ledningens direktiv
- Man tror att man tillhör "best in class"
- Ökade restpunkter (backlogs)
- Låg status för QA-avdelningar och dålig uppföljning av QA-resultat
- Upprepade problem utan att de åtgärdats
- Inspektioner fokuserar på teknik snarare än ledarskap och MTO
- Allmänt missnöje med tillsynsmyndigheten
- Besparingar, brist på resurser, förlust av erfaren personal och "corporate memory"

Så vad beror detta på? Kerstin berättar att man på en IAEA-konferens konstaterade att den vanligaste orsaken är: Brist på ledarskap som har nödvändigt skarpsinne (insikt, kunskap och förmåga) att förvalta det unika samspelet mellan teknik, ekonomi, mänskliga faktorer och säkerhet i en föränderlig nukleär miljö.

De genomförda utredningarna visar också att trots att det handlar om olika typer av tekniska fel, olika typer av reaktorer, olika typer av produktion och olika typer av nationella kulturer, så handlar det om liknande typer av organisatoriska misslyckanden särskilt när det gäller organisationer med hög tillförlitlighet. Olyckorna har sina rötter i organisationskulturen och trots att de bakomliggande orsakerna tycks ha grundats flera år innan händelsen, gick de ändå oupptäckta.

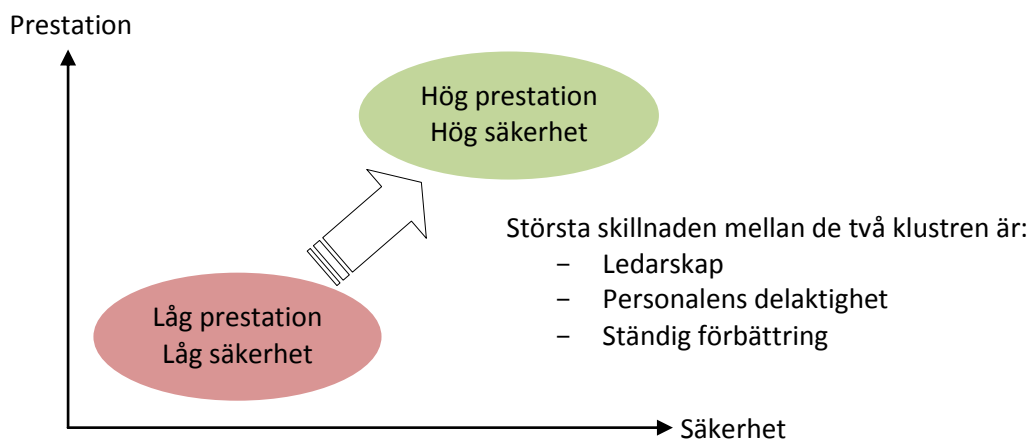
Hur kan man förändra säkerhetskulturen?

Kerstin menar att man lär sig en kultur enligt top-down principen, därför har ledningen en oerhört viktig roll. Men när det gäller att förändra en redan inbyggd säkerhetskultur så krävs det även en bottom-up process. Detta eftersom det krävs ifrågasättande av de grundantaganden som finns inom organisationen. Helt enligt Albert Einsteins berömda citat: "We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them."

Det finns många möjligheter för ledningen att visa vilka värderingar och vilken säkerhetskultur man vill bygga i organisationen:

- Vad ledningen mäter
- Hur ledningen reagerar på en kris
- Om ledningen lär ut eller coachar
- Vilket språk ledningen använder
- Vem som fattar beslut och hur besluten fattas
- Vilka kriterier som används för att fördela resurser
- Vem som får erkännande, belöningar eller blir befordrad

Kerstin visar en bild där olika kärnkraftverk är placerade i ett diagram utifrån sin nivå på prestation respektive säkerhet. Även om de olika kärnkraftverken har olika reaktortekniker, ligger i olika länder, är olika gamla osv. kan man se att de samlar ihop sig till två olika kluster. Ett kluster med låg säkerhet och låg prestation, och ett med hög säkerhet och hög prestation. Genom att studera de två klustren såg man att den största skillnaden mellan de två grupperingarna var ledarskapet, men även personalens delaktighet och arbete med ständiga förbättringar.



Kerstin avslutar sitt föredrag med att göra en viktig poäng: Även om man har en lista med saker som man kan genomföra i sin organisation för att skapa en bättre säkerhetskultur, så betyder det inte att man automatiskt får en bra säkerhetskultur om man driver igenom alla saker på listan. Man måste skilja på säkerhetsåtgärder och säkerhetskulturb byggande, och inte ta kopplingen mellan dem för given.

Frågor från deltagarna

Finns det några skillnader i nationella kulturer?

Ja, i Japan är det till exempel inte okej att ifrågasätta sin chef, något som kan vara en grundförutsättning för att skapa en bra säkerhetskultur. I Sverige är det öppet att ifrågasätta cheferna, men vi är däremot dåliga på att följa instruktioner.

Hur kommer man åt att mäta de osynliga aspekterna av säkerhetskulturen?

Det gäller att använda sig av en kombination av olika metoder för att hitta svagheter: intervjuer, frågeformulär, observationer, dokumentationsgranskningar etc.

Finns det någon bransch som är föregångare gällande säkerhetskultur?

Flyget. Kanske för att risken och konsekvensen om något skulle hända är så påtaglig och kan uppfattas av alla. Om man till exempel jämför med ett kärnkraftverk där man inte ens kan se produkten och där riskerna är mer otydligt för utomstående.