



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Säkerhetskultur och säkerhetsklimat

Marianne Törner

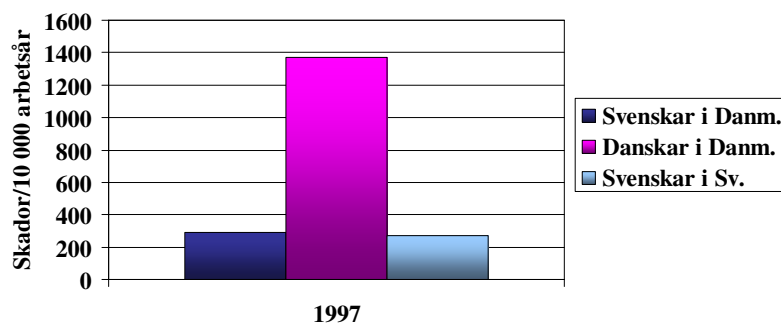
Forskare, Arbets- och miljömedicin, Sahlgrenska akademien,
Göteborgs universitet

Docent, inst. f. produkt och produktionsutveckling, Chalmers

marianne.torner@amm.gu.se

Sahlgrenska akademien

Öresund: olycksfallsskador i betong- elementfabrikerna i Danmark resp. Sverige



Öresundskonsortiet, S. Spangenberg (2002)

Sahlgrenska akademien



GÖTEBORGS UNIVERSITET

M. Törner, 2



Safety management "genom tiderna"

- Fysisk utformning och maskinsäkerhet
- Mänskliga faktorn: felhandlingar, egenskaper
- Människa-maskininteraktion
- Ledningssystem

A black and white photograph of a construction worker in overalls, standing on a narrow ledge of a high-rise building under construction. The worker is holding onto a thick rope or cable. Below the worker, a vast cityscape with many buildings and a body of water is visible. In the bottom right corner, there is a small text credit: "Foto: L.W. Hine".

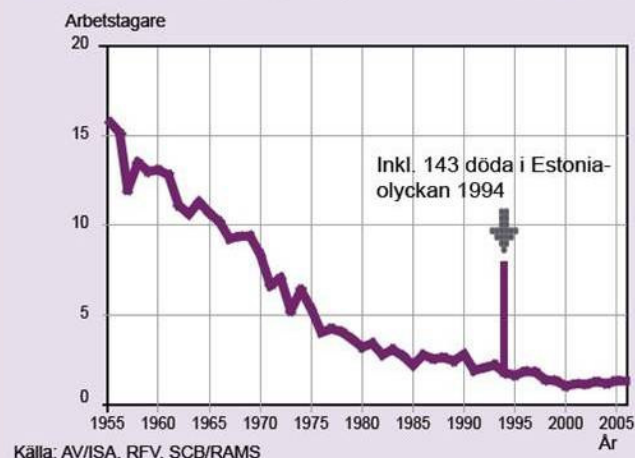
En produktionschefs röst:

”Vi vidtar åtgärder så snart vi identifierat en risk, men olyckorna sker ändå.”

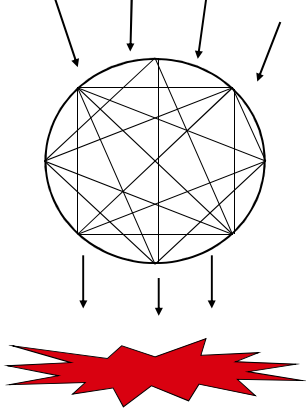
”Vi försöker hitta områden som är särskilt drabbade, men olyckorna verkar slumpmässiga. Vi vet inte hur vi ska angripa problemet.”

Resultat av de arbetssätten?

Antalet dödsfall i arbetsolyckor per 100 000 arbetstagare 1955-2006



Risker



Sahlgrenska akademien

M. Törner, 7

GÖTEBORGS UNIVERSITET

Den värsta
förbannelsen



”Må du leva i intressanta tider!”

*(Lasse Berg, citerande en nomadhövding i fjärran land,
Tankar för dagen, P1 08-02-22)*

Människor har ett starkt behov av att förstå och känna kontroll
över sin situation. Detta skapar trygghet och minskar stress.

Vi har behov av mening och ordning! Därför skapar vi kultur och
klimat.

Sahlgrenska akademien

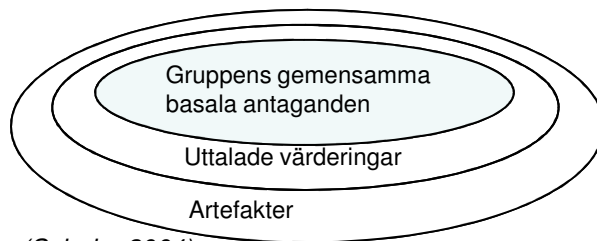
M. Törner, 8

GÖTEBORGS UNIVERSITET

Organisationskultur

En grupp måste lösa två typer av problem:

- 1) överlevnad, tillväxt, och extern adaptation;
- 2) intern integration.



(Schein, 2004)

"Kultur är skapandet av mening genom vilken människor tolkar sina erfarenheter och vägleder sitt agerande".
(Geertz 1973, i Alvesson 2002; förf. övers.)

Organisationskultur

Kultur är "en gemensam och inlärd värld av erfarenheter, mening, värderingar, och förståelser, som informerar människor och som uttrycks, reproduceras och kommuniceras delvis i symbolisk form".

(Alvesson, 2002, förf. övers.)

Organisationsklimat

Individen uppfattar (perceives) ordning i sin omgivning, men skapar också ny ordning genom att dra slutsatser från det uppfattade. Detta skapar mening, men även en drivkraft att bete sig på ett sätt som överensstämmer med den uppfattade ordningen.

(Schneider B (1975). Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.)

Nykomlingar socialiseras till gruppen genom interaktion mellan arbetsgruppens medlemmar. Nykomlingar lär sig både vad som förväntas av dem, och vad organisationen kan erbjuda. De inverkar också på omgivningen och ger upphov till förändring där. Medan omgivningen agerar mot dem, och de förändrar sitt sociala själv och sina perceptioner av kontexten, bidrar de även till mening som uppstår i denna kontext.

(Schneider and Reichers (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.)

Organisationsklimatets och -kulturens funktion för individen

Erbjuder en referensram för eget beteende

Gör andras beteende mer förutsägbart, vilket ökar upplevelsen av kontroll och reducerar därigenom stress

Ökar upplevelsen av stabilitet inom en organisation

Är integrativt – skapar upplevelse av tillhörighet

Säkerhetsklimat

Säkerhetsklimatet är gruppmedlemmarnas gemensamma perceptioner av policies, procedurer, och praktik i relation till säkerhet.

(Zohar, 2000, Neal och Griffin, 2002)

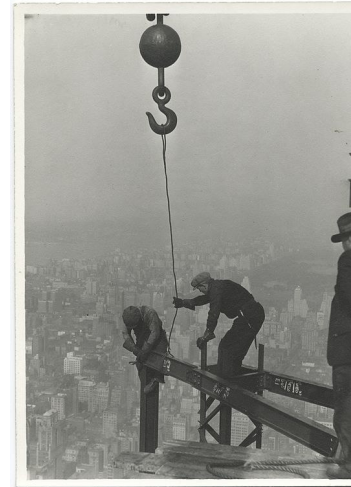
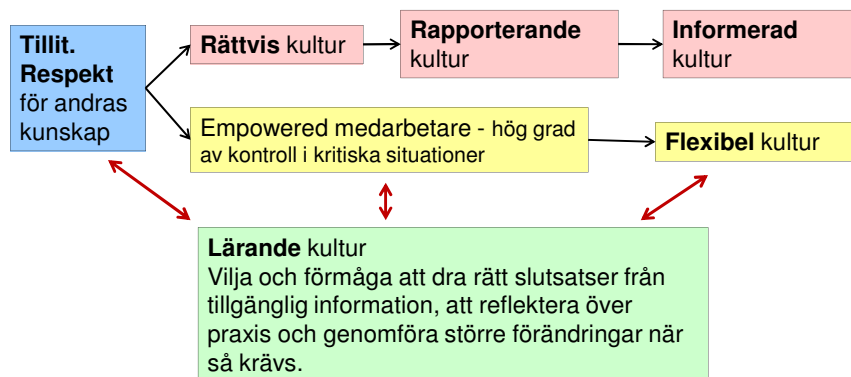
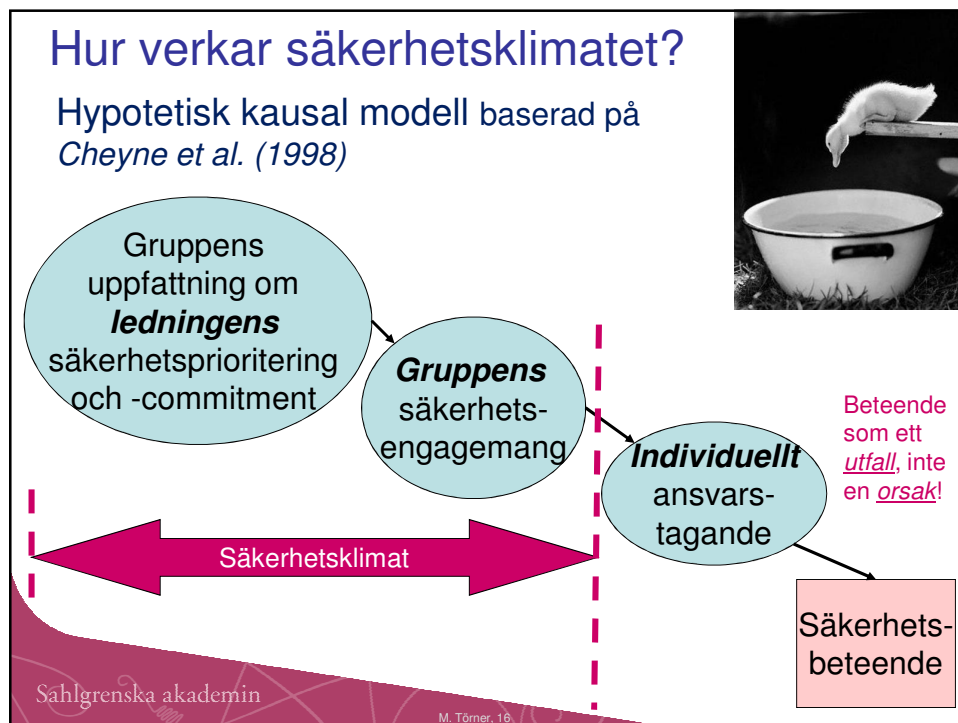
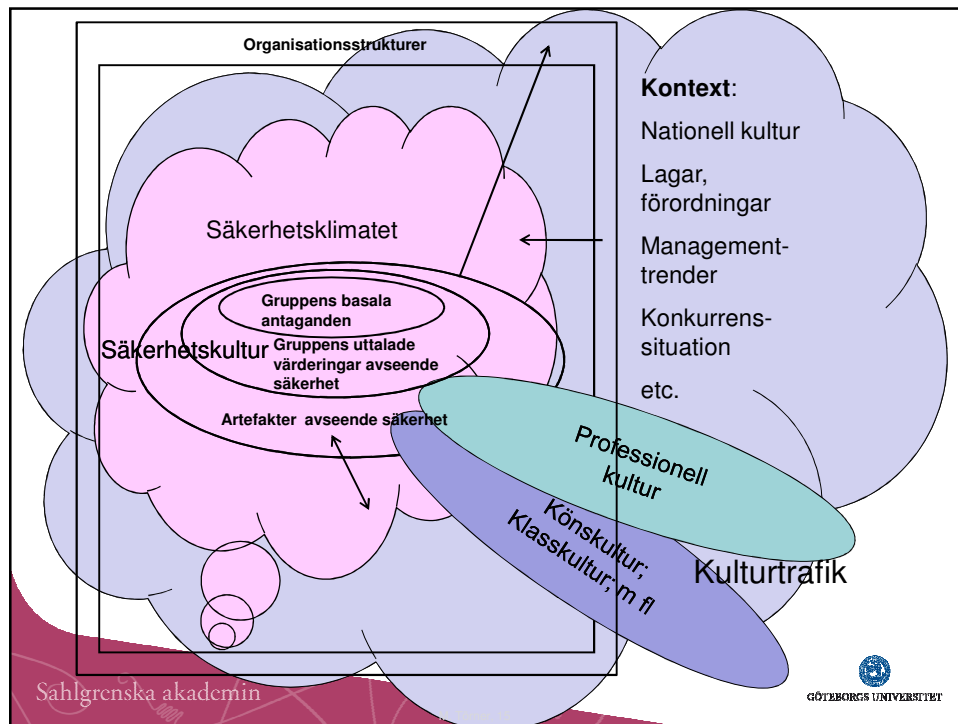


Photo: L.W. Hine

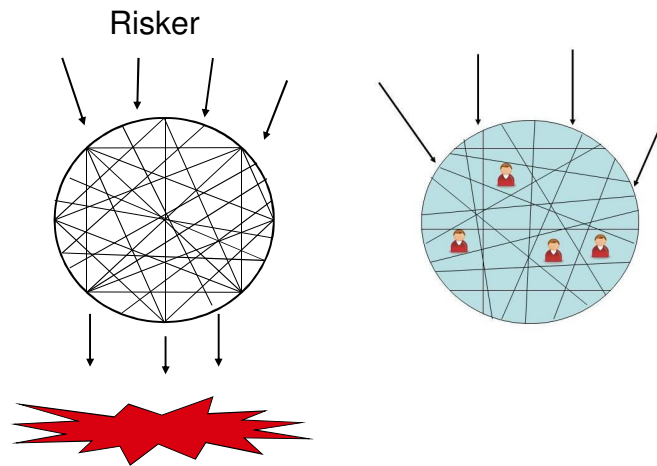
Hörnstenarna i en god säkerhetskultur

(utvecklad efter Reason, 1997)





Säkerhetsklimatet och -kulturens funktion för säkerheten



Men spelar det då någon roll?

KUENZI, M. & SCHMINKE, M. (2009) Assembling fragments into a lens: a review, critique, and proposed research agenda for the organisational work climate literature. *Journal of Management*, 35, 634-717:

Det finns klart stöd för att säkerhetsklimatet har ett positivt samband med säkerhetsbeteende, och ett negativt samband med olyckor, tillbud, patientskador och riskfyllt beteende.

Kulturens betydelse - Några exempel från en intervjustudie (Mullen 2004, *Journal of Safety Research*, 35)

Employee **A** started to put gloves on to avoid being cut when lifting a sharp, heavy object: "He (the boss) gets angry. He'll tell me to hurry up, you're too slow."

A stopped putting his gloves on and got his hands soaked in oil.

A later approached the boss about supplying some safety equipment: "He kind of got aggravated and said that he didn't want to pay for it...he thinks we should pay for it ourselves if we think we need it."

A never approached the boss about safety equipment again.

Employee **B** was working with a coworker and tried to work safely: "Oh, they yell and they tell you to hurry up...one guy curses and yells and screams and fires his toolbox around."

B chose to work quickly rather than safely.

C: "He thinks it makes him look like a wimp if he has to wear safety stuff...he's too macho."

Kulturförändring

För kulturell förändring krävs att de basala antagandena inte längre uppfattas som giltiga. Omvärdering destabiliserar vår kognitiva och sociala värld och släpper loss stora mängder djup ångest.

Ju mer framgångsrik en grupp är, desto mindre är dess förmåga till anpassning till nya förhållanden.

För nyorientering krävs också psykologiskt trygghet som kan minska lärandeängesten.

Det är lättare att bygga på de goda elementen av kulturen än att ändra de dåliga. Ledare bör arbeta inom kulturen snarare än att försöka direkt styra kulturen. "En förutsättning för att förändra kultur är att ansluta till den". (Alvesson, 2002)

Säkerhetskulturutveckling inom norsk oljeindustri *(Haukelid, 2008)*

•1970-talen: *"Texas-kultur"*. Olyckor var oönskade men också kultur- och identitetsskapande. Mindre olyckor var en hedersmedalj och hörde till spelets regler. Genensamt antagande: Om du inte klarar av det ska du lämna. Vilket de gjorde. Resultatet blev en hög grad av integration och kulturell reproduktion. Våldigt lite kulturförändring.

•1980-talet: *Den stora förändringen*. Alexander Kielland-olyckan dödade 123 oljearbetare, vilket initierade radikal förändring. Fokus på bättre teknologi, engagerat ledarskap, delaktighet. Efter några års fördröjning resulterade detta i avsevärd minskning i olycksfrekvensen.

Säkerhetskulturutveckling inom norsk oljeindustri, forts. *(Haukelid, 2008)*

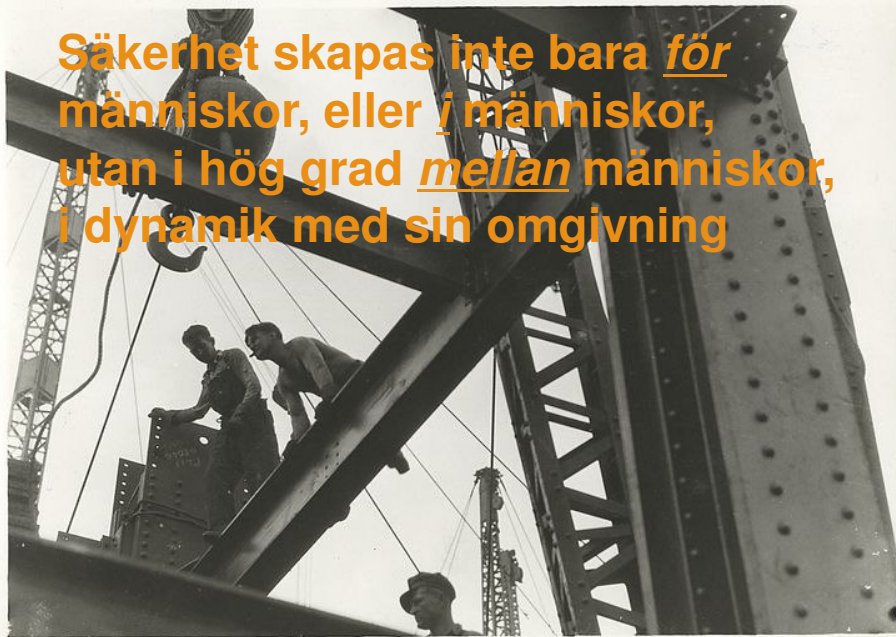
•1990-talet: *Systemperioden*. Introduktion av säkerhetsledningssystem. Dessa var i sig bra, men omfattande system stöder inte nödvändigtvis en god säkerhetskultur, om medlemmarna inte uppfattar dem som meningsfulla. Vissa ogillade kraftigt byråkratin. System och kultur kom i konflikt. Mycket dubbla budskap: "Ta den tid det behövs – men skynda på!" "Rapportera tillbud – men gör inga dumheter!" "Bryt inte säkerhetsreglerna – men använd huvudet!" Roughnecks: Säkerhetsregler är OK – men det tar för mycket tid att alltid följa dem!"

Konflikt, paradox och fragmentering, snarare än harmoni och gemensamma normer.

Säkerhetskulturutveckling inom norsk oljeindustri, forts. *(Haukelid, 2008)*

- Slutet av 1990-talet: *Liknöjdhet och riskinkubation*. Säkerhetsledningssystemen generellt implementerade. Övertygelse att de garanterade hög säkerhet. Liknöjdhet och avsaknad av reflektion. Tillbud och olyckor ökar åter.
- 2000- : *Den kulturella lösningen*. Ansträngningar att förbättra säkerhetskulturen. Förbättra samarbetet. Interna omfattande interventionsprogram för kulturell integration kring nya värderingar: säkerhet är prioriterat framför effektivitet; tillräcklig tid allokeras för säkert arbete, etc.
- **Slutsats:** kulturell förändring är möjlig men tar lång tid. Ledningen bör vara ödmjuk inför en sådan uppgift.

Säkerhet skapas inte bara för människor, eller i människor, utan i hög grad mellan människor, i dynamik med sin omgivning



Slutsater: Ledningen...

...har stor inverkan på säkerhetsklimatet,

... "äger" inte kulturen,

... men är synnerligen viktiga förebilder och vägvisare!

