



Syna säkerheten på din arbetsplats

– ett stöd för företag och organisationer i arbetet
med säkerhetskultur

Rapport 2012:12

Syna säkerheten på din arbetsplats!

Arbetsmiljöverket har gett Transportøkonomisk institutt (TØI) i uppdrag att ta fram ett underlag för hur företag och organisationer praktiskt kan arbeta med säkerhetskultur. Underlaget, som här presenteras i rapportform, ligger till grund för ett webbverktyg som finns att hämta på Arbetsmiljöverkets webbplats.

Förord

Ett systematiskt arbetsmiljöarbete är grunden för en god arbetsmiljö. Men det systematiska arbetet måste kompletteras med en god säkerhetskultur för att bli framgångsrikt. För att höja kunskap och förståelse för en god säkerhetskultur, satsar nu Arbetsmiljöverket på information och stöd för företag och organisationer. Ett av stöden finns nu tillgängligt på Arbetsmiljöverkets temasida för säkerhetskultur www.av.se/teman/sakerhetskultur och syftet är att erbjuda ett webbverktyg i arbetet med säkerhetskultur. Genom att besvara ett antal frågor kan företag ta temperaturen på sin egen säkerhetskultur. Om det finns brister, ges förslag på hur säkerheten kan förbättras.

Det norska Transportøkonomisk institutt (TØI) fick i uppdrag att ta fram det underlag som it-verktyget baseras på. Innehållet presenteras i denna rapport.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	5
1. Inledning	7
1.1 Beskrivning av uppdraget.....	7
1.2 Bakgrund och syfte.....	7
2. Förtydligande av begrepp och teoretisk grund	8
3. Plan för hur företagen ska använda it-verktyget	10
3.1 Verktyget bör administreras av en ansvarig grupp med ledare och medarbetare.....	10
3.2 Kort och lättförståelig webbundersökning som mäter säkerhetsklimat	10
3.3. Egenanalys och åtgärder för att förbättra säkerhetskulturen	11
3.4 Åtgärder baserade på egen analys.....	11
3.5 Eftermätning	12
4. Metod	13
4.1 Syftet med litteraturstudien.....	13
4.2 Hitta lämpliga mätverktyg för säkerhetsklimat.....	13
4.3 Hitta åtgärder för att förbättra säkerhetskultur	16
4.4 Ta fram förslag för utveckling av god säkerhetskultur	18
5. Resultat: Mätverktyg för säkerhetsklimat	19
5.1 Resultat från meta-studier – teman och frågor i säkerhetsklimatundersökningar	19
5.2 Relevanta studier	19
5.3 Sammanfattning av studierna och val av mätverktyg.....	39
6. Resultat: Åtgärder för att förbättra säkerhetskulturen	42
6.1 Forskning vi lägger till grund för åtgärderna.....	42
6.2 Forskningsbaserade principer för utveckling av säkerhetskultur med hjälp av It-verktyget	44
6.3 Forskningsbaserade förbehåll för möjligheterna att påverka säkerhetskultur	50
7. Referenser	53
Bilaga 1: Förkortad version av NOSACQ-50	57
Förslag till verksamheterna: Bilaga 2–11	
Bilaga 2: Generell information om it-verktyget	59

Bilaga 3: Generell bruksanvisning för verksamheterna som ska använda it-verktyget	61
Bilaga 4: Förslag för ett eventuellt inledande möte om it-verktyget i verksamheten	65
Bilaga 5: Förslag för arbete med tema 1 "Ledningens säkerhetsengagemang och säkerhetsförmågor"	67
Bilaga 6: Förslag för arbete med tema 2: "Ledningens involvering av medarbetarna i säkerhetsfrågor"	71
Bilaga 7: Förslag för arbete med tema 3. "Ledningens rättvisa i säkerhetsfrågor"	75
Bilaga 8: Förslag för arbete med tema 4. "Medarbetarnas engagemang i säkerhetsarbetet"	79
Bilaga 9: Förslag för arbete med tema 5: "Medarbetarnas prioritering av säkerhet och grad av riskacceptans"	82
Bilaga 10: Förslag för arbete med tema 6: "Medarbetarnas upplärning och kommunikation"	85
Bilaga 11: Förslag för arbete med tema 7: "Medarbetarnas förtroende för säkerhetssystemets effektivitet"	89

Sammanfattning

Transportøkonomisk institutt (TØI) presenterar härmed ett underlag, som beskriver hur företag kan utvärdera sin egen säkerhetskultur/säkerhetsklimat. Företagen ska på grundlag av utvärderingen få förslag på hur man kan förbättra säkerhetskulturen/säkerhetsklimatet. Underlaget kommer att ligga till grund för utvecklingen av it-verktyg, som ska kunna användas av alla företag. Underlaget är utvecklat av TØI på uppdrag av det svenska Arbetsmiljöverket.

Vi föreställer oss att det interaktiva it-verktyg, som ska utvecklas baserat på vårt underlag, ska erbjuda en relativt kort och lätthanterlig webbaserad undersökning av säkerhetsklimatet, eftersom detta är det enklaste sättet att mäta säkerhetskultur. Vi föreställer oss vidare att verktyget, baserat på undersökningen, ska generera skraddarsydd program för att förbättra säkerhetskulturen.

I våra ansträngningar att utveckla underlaget har vi gjort en ingående litteraturstudie av relevant forskningslitteratur för att:

- a) Hitta och anpassa ett frågeformulär för säkerhetsklimat
- b) Hitta och anpassa åtgärder för att förbättra säkerhetskulturen
- c) Skriva korta förslag för arbete med utvalda säkerhetskulturella teman (t.ex. rapportering, kultur, riskhantering) som företag kan använda i sina ansträngningar att förbättra sin säkerhetskultur.

a) Hitta och anpassa ett frågeformulär för säkerhetsklimat

Vi genomförde en litteraturstudie för att finna ett mätverktyg (dvs. en uppsättning frågor och ämnen som mäter säkerhetsklimat) som är lämpligt för Arbetsmiljöverkets ändamål. I vårt arbete med att välja ett lämpligt mätverktyg, har vi fokuserat på fyra kriterier, som bygger på Arbetsmiljöverkets behov och vetenskaplig litteratur inom detta område:

- 1) Åtgärden måste bygga på en solid vetenskaplig grund
- 2) Mätverktyget ska vara lätt att använda
- 3) Mätverktyget ska passa alla typer av företag
- 4) Mätningarna måste göras anonymt

I arbetet med att hitta ett lämpligt mätinstrument, bedömde vi mätinstrumenten vi fann genom en litteraturstudie utifrån dessa kriterier. Vår litteratursökning genererade 747 resultat. Vi gick igenom alla dessa, innan vi gjorde en grundlig genomgång av 11 artiklar, som presenterar mätverktyg som i någon mån uppfyller kriterierna. Vi valde till slut Kines, Lappalainen, Lyngby, Mikkelsen, Olsen, Pousette, Tharaldsen, Tómasson och Törners (2011) gemensamma, universella och nordiska mätverktyg för säkerhetsklimat. Denna enkät mäter 7 teman:

- 1) Ledningens säkerhetsengagemang och säkerhetsförmåga
- 2) Ledningens involvering av medarbetarna i säkerhetsfrågor
- 3) Ledningens rättvisa i säkerhetsfrågor

- 4) Medarbetarnas engagemang i säkerhetsarbetet
- 5) Medarbetarnas prioritering av säkerhet och grad av riskacceptans
- 6) Medarbetarnas upplärning och kommunikation
- 7) Medarbetarnas förtroende för säkerhetssystemets effektivitet

b) Hitta och anpassa åtgärder för att förbättra säkerhetskulturen

Vi föreställer oss att det interaktiva it-verktyget baserat på mätverktyget ska ge en totalpoäng för säkerhetsklimatet i verksamheten och att det kommer att ge olika delpoängssummor för utvalda ämnen, t.ex. ledningens engagemang för säkerhet, trygghetsutbildning osv. Totalpoäng och delpoängssummor kommer då att ligga till grund för specialanpassade paket med åtgärder för förbättring av säkerhetskulturen som kan utföras på lokal nivå (dvs. grupper och avdelningar) i verksamheten och drivs av till detta utsedda personer. Vi har även gjort litteratursökningar, för att identifiera åtgärder som kan vidtas för att förbättra säkerhetskulturen i allmänhet och förbättra de olika dimensionerna av säkerhetskultur, som mätverktyget, som beskrivs ovan, fokuserar på.

c) Skriva korta förslag för arbete med utvalda säkerhetskulturella teman

Som ett tillägg till åtgärderna för att förbättra säkerhetskulturen i allmänhet och inom dimensionerna som mätverktyget fokuserar på, har vi utvecklat korta förslag för arbete med utvalda säkerhetskulturella teman (t.ex. rapporteringskultur, riskhantering). Verksamheter kan använda dessa i sina ansträngningar att förbättra sin säkerhetskultur.

Vi föreställer oss att texten och diskussionspunkterna för vart av de sju temana i enkäten (bilaga 5-11) kommer att "poppa" upp, om verksamheten, t.ex. får i genomsnitt mindre än 3 poäng på temat.

1. Inledning

1.1 Beskrivning av uppdraget

Transportøkonomisk institutt (TØI) presenterar här ett underlag som beskriver hur verksamheter kan utvärdera sin egen säkerhetskultur/säkerhetsklimat. Verksamheterna ska baserat på utvärderingen få fram några förslag på hur de kan förbättra säkerhetskulturen/säkerhetsklimatet ("Hjälp till självhjälp").

Underlaget är utvecklat på uppdrag av det svenska Arbetsmiljöverket. Författarna är forskare Tor-Olav Nævestad och forskningsledare Torkel Bjørnskau. Underlaget är kvalitetssäkrat av avdelningsläkare Marika Kolbenstvedt. Trude Rømming har anpassat materialet för publicering.

1.2 Bakgrund och syfte

Det råder en bred enighet bland säkerhetsforskare om att kvaliteten på säkerhetskultur och klimat är viktigt för säkerheten i organisationer (Nævestad, 2010a; Arbetsmiljöverket 2010). Även om termerna ursprungligen blev kopplade till så kallade högriskorganisationer (t.ex. kärnkraftverk, processindustri) används de inom allt fler nya branscher och sektorer, såsom patientsäkerhet (Hudson 2003), polisarbete (Politidirektoratet 2010) och icke-professionella chaufförer i vägtrafik (Nævestad och Bjørnskau 2011).

Mätning av säkerhetskultur och klimat är särskilt viktigt som grund för att bedöma och förbättra säkerhetsnivån i organisationer innan olyckor inträffar (Antonsen 2009). Medan traditionella mått på säkerhetsnivån i organisationer använder retrospektiva data om olyckor och incidenter, ger mätningar av säkerhetskultur och klimat möjlighet för prediktiva bedömningar av säkerhetsnivån i organisationer, dvs. bedömningar av säkerhetsnivån innan olyckor och oönskade händelser inträffar (Antonsen 2009). Sådana överväganden är viktiga, eftersom större olyckor sällan inträffar och eftersom man inte nödvändigtvis kan fastställa risken för storolycker baserat på oönskade händelser (Reason 1997).

Det kan därför ha en förebyggande effekt på olyckor samt ge arbetstagare och arbetsgivare i organisationer möjlighet att bedöma sin egen säkerhetskultur och -klimat, och ge dem verktyg för förbättringar (Arbetsmiljöverket 2010).

Detta dokument beskriver ett underlag till ett it-verktyg som verksamheter kan använda för att:

- 1) Utvärdera sin egen säkerhetskultur och -klimat, och
- 2) utifrån resultaten av utvärderingen, få fram förslag på hur verksamheten kan förbättra sin egen säkerhetskultur och -klimat.

2. Förtydligande av begrepp och teoretisk grund

Begreppet säkerhetskultur spåras ofta till kärnkraftverkskatastrofen i Tjernobyl i Ukraina i 1986. I sin utredningsrapport konstaterade det internationella atomenergiorganet (IAEA) att katastrofen berodde på en dålig säkerhetskultur på kärnkraftverket (INSAG 1991). Åren efter Tjernobylkatastrofen har en rad utredningar av storolyckor identifierat dålig säkerhetskultur och -klimat som en av flera viktiga orsaker. Detta gäller till exempel katastrofen på oljeplattformen Piper Alpha 1988, förlusten av rymdfärjan Columbia (NASA 2003), katastrofen vid BPs oljeraffinering i Texas City 2005 (The Report of the BP US Refineries Independent Safety Review Panel, 2007) och Deepwater Horizon Blowout under 2010 (National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil spill and Offshore Drilling, 2011). Dessutom betonar säkerhetsforskare att organisationer med farliga tekniska system bör implementera goda säkerhetskulturer för att få ett maximalt försvar mot de faror de ställs inför (Reason 1997).

Trots att det finns ett antal olika definitioner av säkerhetskultur och säkerhetsklimat, finns det en viss enighet bland säkerhetskulturforskare om att vi bör förstå säkerhetskulturen som en fokuserad aspekt av organisationskulturen (t.ex. Guldenmund 2000, Hale 2000, Richter & Koch 2004; Haukelid 2008, Antonsen 2009, Nævestad 2010a, Arbetsmiljöverket 2010). Vi kan i enlighet med detta definiera säkerhetskultur som säkerhetsrelevanta aspekter av organisationskulturen (Hale 2000, Antonsen 2009, Nævestad 2010). Scheins (1992) definition av organisationskultur är en av de mest använda och redovisas i forskningslitteraturen (Nævestad 2010a). Schein (1992) definierar organisationskultur som:

En uppsättning av gemensamma grundläggande antaganden som en grupp lärt sig när den löst problem externt/internt, och som har fungerat bra nog för att anses gällande och lärs därför ut till nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna i förhållande till dessa problem (Schein 1992: 12).

”Grundläggande antaganden” hänvisar till vad Schein (1992) kallar den djupaste kulturella nivån av tas-för-givet antaganden som styr vad vi är medvetna om, vad saker betyder, hur vi reagerar känslomässigt och hur vi agerar. Eftersom det är mycket svårt och tidskrävande att mäta grundläggande antaganden, mäts säkerhetskultur oftast indirekt, på en mer yttlig nivå, såsom säkerhetsklimat (Guldenmund 2000). Säkerhetskultur uttrycks genom säkerhetsklimatet.

Vi kan betrakta säkerhetsklimatet som ögonblicksbilder, eller manifestationer av säkerhetskultur (Cox & Flin 1998: 192). I sin presentation av bakgrunden till och utvecklingen av ett nordiskt mätverktyg för säkerhetsklimat definierar Kines m.fl. (2011) säkerhetsklimat som:

(...) medlemmar av en social enhets delade uppfattningar om organisatoriska riktlinjer, rutiner och praxis relaterade till säkerhet (Kines m.fl. 2011: 635).

Enkäter om säkerhetsklimat, som mäter uppfattningen om olika frågor som rör säkerhet, representerar det viktigaste mätverktyget bland säkerhetskulturforskarna (Guldenmund 2000). Säkerhetsklimat lyckas emellertid bara fånga det ytliga och

temporära uttrycket för säkerhetskultur (Cox & Flin 1998, Flin, Mearns, O'Connor, & Bryden 2000, Nævestad 2009). Klimatundersökningar ger emellertid kvantifierade resultat som är representativa för organisationer eller delar av organisationer, och som är jämförbara på tvärs av grupper och över tid (IAEA 2002). Sådana uppgifter är viktiga när man ska bedöma säkerhetsnivån i egen organisation, analysera utvecklingen i säkerhetsnivån över tid och eventuellt jämföra med andra organisationer.

3. Plan för hur företagen ska använda it-verktyget ¹

3.1 Verktyget bör administreras av en ansvarig grupp med ledare och medarbetare

Med tanke på att företagen kommer att använda det interaktiva it-verktyget både för att bedöma sin egen säkerhetskultur och som en grund för åtgärder som syftar till att förbättra deras säkerhetskultur, bör det i förväg fastställas en grupp inom verksamheten som ansvarar för administrering av it-verktyget i verksamheten (se t.ex. Olsen m.fl., 2009; Nævestad 2010). Denna grupp bör bestå av både ledare och representanter för medarbetarna (t.ex. fackliga ledare och skyddsombud), så arbetet med att mäta och förbättra säkerhetskulturen förankras hos både anställda och ledare (Olsen m.fl. 2009).

3.2 Kort och lättförståelig webbundersökning som mäter säkerhetsklimat

Säkerhetskultur och säkerhetsklimat hänvisar till olika analytiska nivåer förknippade med samma empiriska fenomen (Cox och Flin 1998, Guldenmund 2000). Att mäta säkerhetskulturen på den djupaste analytiska nivån, det vill säga som grundläggande antaganden, är tidskrävande och svårt (Nævestad 2010a). Detta kräver ofta arbetsintensiva metoder som fältarbete och djupintervjuer. Survey-metodik för att mäta säkerhetsklimat är ett kostnadseffektivt och praktiskt sätt att mäta säkerhetskultur (Cox och Flin 1998). Företag som vill utvärdera sin egen säkerhetskultur bör därför göra detta genom frågeundersökningar om säkerhetsklimat.

Vi föreställer oss att det interaktiva it-verktyget som ska utvecklas baserat på vårt underlag, kommer att erbjuda en relativt kort och lättförståelig webbaserad enkät om klimatet, och att it-verktyget baserat på undersökningsresultaten ska generera skraddarsydda program för att förbättra säkerhetskulturen.

Fördelen med säkerhetsklimatundersökningar är som nämnts att resultaten kan kvantifieras. Det betyder att företagen på basis av sådana mätverktyg kan få en genomsnittlig poäng för säkerhetskulturnivån totalt. Med mätverktyg för säkerhetskultur, förstår vi en samling med frågor om ämnen som mäter eller kan indikera säkerhetsklimat. Frågorna i säkerhetsklimatundersökningar formuleras ofta som påståenden som respondenterna ska ta ställning till. Svartalternativen kvantifieras (till exempel: 1 = håller inte alls med, 4 = håller helt med). It-verktyget kan därför beräkna snittpoängen i verksamheten för specifika dimensioner eller teman om säkerhetsklimatet som mäts, och en allmän genomsnittlig poäng för varje respondent kan beräknas. På det här sättet kan it-verktyget beräkna snittpoängen i verksamheten för säkerhetsklimat i allmänhet och för vissa

¹ Denna plan är omarbetad till en handbok för verksamheterna i bilaga 3.

dimensioner eller teman (till exempel: ledningens engagemang för säkerhet, rapportering) i organisationen och i enskilda grupper eller avdelningar. Eftersom frågan har standardiserats i numeriska värden, kommer den generella poängen och poängen för specifika dimensioner att variera mellan givna värden (t.ex. mellan 1 och 4).

3.3. Egenanalys och åtgärder för att förbättra säkerhetskulturen

Genomsnittspoängen kan genom it-verktyget kommuniceras till arbetsgivare och arbetstagare i det aktuella företaget, och den kan ligga till grund för fortsatt arbete med att utveckla åtgärder för att förbättra säkerhetskulturen.

Vi kommer att använda referensvärden för vad som är snittpoängen i verksamheten för det aktuella mätverktyget och dets tema. På bakgrund av detta kan verksamheterna bedöma hur de placerar sig i förhållande till andra verksamheter. Jämförelsen med referensvärdena måste göras med viss försiktighet, eftersom referensvärdena bygger på svar från olika företag. Referensvärdena ger emellertid en viss indikation på vad som är genomsnittligt.

Vi föreställer oss vidare att man på basis av en översyn av tidigare användning av mätverktyget fastställer kritiska gränser både på den allmänna säkerhetskulturskalan och på de respektive specialskalorna. Dessa kan beskriva nivåer som representerar "riskområden" eller områden där det är mycket viktigt att genomföra åtgärder snabbt. I vårt arbete med att hitta relevanta mätverktyg, kommer vi att fokusera på mätverktyg som har olika nivåer och eventuellt kritiska zoner.

3.4 Åtgärder baserade på egen analys

Även om säkerhetskultur är ett relativt abstrakt begrepp, måste åtgärder för att förbättra kulturen vara mycket konkreta och grunda sig på specifika situationer och händelser (Alvesson 2002, Schein 2004, Nævestad 2008b). Vi föreslår att företagen både använder den generella totalpoängen och de konkreta specialpoängen för de konkreta temana (t.ex. involvering från företagsledningen i säkerhet, rapporteringskultur, etc.) i sina ansträngningar med att genomföra åtgärder för att förbättra säkerhetskulturen. Dessa poäng framkommer, som nämnts, av it-verktyget.

Grupperna bör ta utgångspunkt i de gruppvisa resultaten på de specifika temana i gruppmöten och diskutera varför resultaten blev som de blev, och eventuella åtgärder som ska vidtas för att förbättra säkerhetskulturen inom detta område. För att underlätta detta arbete ska It-verktyget generera konkreta råd baserade på organisationens poäng, och korta förslag för arbete med säkerhetskultur som kan hjälpa organisationen med säkerhetskulturutvecklingsarbetet.

It-verktyget ska generera korta förslag för arbete med säkerhetskultur på utvalda säkerhetskulturella teman (till exempel rapporteringskultur, riskhantering) som företagen kan använda i sina ansträngningar att förbättra sin säkerhetskultur. Skraddarsydda åtgärder för att förbättra säkerhetskulturen bör som nämnts utgå

från särskilda utmaningar som olika grupper och avdelningar i et företag har, såsom de framstår i säkerhetsklimatmätningarna.

Baserat på tidigare erfarenheter med sådana program (Olsen m.fl., 2009; Nævestad 2010b) och andra program för hjälp till självhjälp, med avseende på mätning och förbättring av säkerhetskultur (t.ex. IAEA 2002), är det en fördel om företagen även kan stödja sig på korta och informativa texter om det säkerhetskulturella tema, som de vill bli bättre på. Dessa korta texter bör skapas för varje ämne i säkerhetsklimatmätningarna, de bör beskriva vad ämnena består av, ge exempel på god praxis etc.

3.5 Eftermätning

Slutligen föreslår vi att det görs en "eftermätning" en stund efter att åtgärderna är genomförda. Denna tid bör standardiseras till att vara till exempel ett år efter förmätningen, så att resultaten av olika åtgärder kan jämföras mellan organisationer. En möjlig tanke är att Arbetsmiljöverket lagrar anonym information om för- och eftermätningar av säkerhetskulturen och implementering av åtgärder, och därmed utvecklar en databas med effektiva säkerhetskulturella åtgärder. Man måste förstås överväga om detta går ut över de involverades personskydd och företagets önskan om anonymitet.

4. Metod

4.1 Syftet med litteraturstudien

I vårt arbete med att utveckla underlaget för it-verktyget, har vi gjort grundliga litteraturstudier av relevant forskningslitteratur för att:

- Hitta och anpassa ett lämpligt frågeformulär för säkerhetsklimat
- Hitta och anpassa åtgärder för att förbättra säkerhetskultur
- Hitta det material som vi kan använda för att skriva korta texter på utvalda säkerhetskulturella ämnen, som verksamheterna kan använda i sina ansträngningar att förbättra sin säkerhetskultur.

För att hitta mätverktyg, åtgärder och material till korta förslag för arbete med säkerhetskultur, har vi genomfört en litteratursökning efter vetenskapliga studier som dokumenterar erfarenheter från olika frågeundersökningar. Vi har sökt i vetenskapliga databaser och tidskrifter som av erfarenhet innehåller många artiklar om säkerhetskultur och säkerhetsklimat. Litteratursökningarna beskrivs i detalj nedan.

4.2 Hitta lämpliga mätverktyg för säkerhetsklimat

4.2.1 Kriterier för val av mätverktyg

Det finns många frågeformulär som mäter säkerhetsklimat (se t.ex. Flin m.fl. 2000). I vårt arbete med att finna ett lämpligt mätverktyg, har vi fokuserat på följande kriterier, som härrör från forskningslitteraturen och Arbetsmiljöverkets krav:

- 1) Mätverktyget måste bygga på en solid vetenskaplig grund
- 2) Mätverktyget ska vara lätt att använda
- 3) Mätverktyg måste passa alla typer av verksamheter
- 4) Mätningar måste göras anonymt.

Vi redogör för dessa kriterier nedan.

1) Mätverktyget måste bygga på en solid vetenskaplig grund

Säkerhetsklimatundersökningar består av en rad tematiska frågor gällande människors bedömning av olika aspekter som antas relevanta för säkerheten (Arbetsmiljöverket 2010). Det finns många olika sätt att mäta säkerhetsklimat. Verksamheter som ska utvärdera sitt eget säkerhetsklimat, bör grunda sin utvärdering på en uppsättning teman och frågor som har validerats i flera vetenskapliga studier.

2) Mätverktyget ska vara lätt att använda

Till skillnad från vanliga enkäter om säkerhetsklimat, ska underlaget som Arbetsmiljöverket efterfrågar, användas i en webbtjänst som ska kunna utnyttjas av olika verksamheter. Det kan tänkas att verksamheter kommer att undvika att använda mätverktyget om det är för omfattande och avancerat, precis som vissa klimatstudier kan vara (Flin m.fl. 2000).

Vi har därför betonat att frågeformuläret inte bör innehålla för många frågor och ämnen. Frågorna och ämnena måste dessutom vara begripliga för andra än forskare. Ungefär en handfull ämnen som inte kräver teoretisk kunskap, men som är lättförståeliga för ledare och medarbetare, är därför att föredra. Detta är viktigt eftersom resultaten inte ska tolkas av forskare, utan av anställda vid den berörda organisationen efter det att en enkät har genomförts.

Bland de mätverktyg som Flin m.fl. (2000) diskuterar i sin metastudie av säkerhetsklimatundersökningar, varierar antalet frågor från 9 till 172. En genomgång av dessa 18 enkäterna visar att det genomsnittliga antalet frågor per undersökning, riktad mot anställda, var 59. Det kan diskuteras om detta också är för många frågor för vårt ändamål.

3) Mätverktyget måste passa alla typer av verksamheter

Arbetsmiljöverket betonar att enkäten ska vara universell, i den meningen att den kan användas av personer inom olika verksamheter. Att hitta ett universellt mätverktyg för säkerhetsklimat är utmanande, eftersom de flesta är anpassade till specifika yrken och industrier (Flin m.fl. 2000). Det finns emellertid några sådana mätverktyg, eftersom målet för säkerhetsklimatforskningen i stor utsträckning är att utveckla mätverktyg, som visar sig vara giltiga tvärs igenom sektorer och industrier (kines m.fl. 2011).

4) Mätningar måste göras anonymt

All forskning rörande rapportering av säkerhetsrelevanta händelser (Reason 1997) och egenbedömning av säkerhetskultur (IAEA 2002), betonar vikten av att den insamlade informationen är anonym. Om de människor som kommer att ge information, till exempel genom att besvara en enkät, har anledning att frukta att informationen kan kopplas till honom eller henne i framtiden, kommer detta att försämra kvaliteten på informationen, och utvärderingen av säkerhetskulturnivån kan bli felaktig (Reason 1997; IAEA 2002).

4.2.2 Litteratursökning efter mätverktyg

Vi har, som nämnts, gjort litteratursökningar efter artiklar och rapporter som dokumenterar erfarenheter med olika mätverktyg för säkerhetsklimat. Vi har allt som allt gått igenom 747 resultat från sökandet, förutom att vi också har gått igenom övriga mätverktyg som vi kände till i förväg (till exempel: GAIN). I den första omgången av litteratursökningen (december 2011), gick vi bland annat igenom studier som presenterades i följande vetenskapliga tidskrifters specialnummer om säkerhetskultur och säkerhetsklimat:

- Work & Stress, Vol. 12. Issue 3. 1998. (9 artiklar)
- Safety Science Vol.34. Issue 1-3 2000. (13 artiklar)
- Journal of Occupational Health & Safety – Australia and New Zealand, Vol. 24. Issue 3 2008. (5 artiklar)
- Accident Analysis & Prevention, Vol. 42. Issue 5. 2010. (13 artiklar)

Dessa specialutgåvor innehåller totalt 40 artiklar, om vi inkluderar ledarartiklarna. Av dessa presenterar endast en av artiklarna studier där samma mätverktyg för säkerhetsklimat används i mer än en bransch/ sektor (Olsen 2010). Detta illustrerar det tidigare nämnda faktum att studier av säkerhetsklimatet oftast görs i en organisation inom en viss näringsgren eller industri. Specialutgåvorna innehåller ytterligare 5 allmänna eller sammanfattande artiklar om säkerhetsklimat, men dessa sammanfattar allmänna trender och gemensamma drag bland mätverktyg som kan användas för att studera säkerhetsklimatet (Flin m.fl. 2000, Guldenmund 2000, Glendon 2008, Huang m.fl. 2010, Zohar 2010). Även om dessa inte presenterar mätverktyg, kan de fortfarande betraktas som värdefulla därför att de beskriver "state-of-the-art" inom fältet. Informationen de innehåller är således användbar i vår bedömning av mätverktyg.

I den andra omgången av litteratursökningen (januari 2012), genomförde vi sökningar via två centrala vetenskapliga databaser, "Sciencedirect" och ISI- web of science. Den första sökningen gjorde vi i "www.sciencedirect.com". Denna databas innehåller bland annat tidskriften "Safety Science" som är den tidskrift som publicerar flest artiklar om säkerhetskultur och -klimat (Glendon 2008). En sökning på "Safety climate" i "abstract/title/key words", "safety climate scale" och "safety climate questionnaire" i vetenskapliga publikationer (först och främst referensgranskade tidskriftsartiklar, men även några böcker) för alla år, gav allt i allt 249 resultat. Nästa sökning gjorde vi från den vetenskapliga databasen "ISI- Web of Knowledge". Här sökte vi efter artiklar med "safety climate" i titel eller ämne, för alla år, och fick 458 träffar. Vi gjorde två genomgångar av resultaten för att avgöra vilka studier vi till slut skulle utvärdera mot bakgrund av våra fyra kriterier.

Efter den första genomgången av alla de 747 artiklarna, där vi huvudsakligen läste igenom titlarna och såg på abstracts, om det inte fanns tillräcklig information i titlarna, fick vi till sist 66 artiklar. I denna första filtrering tolkade vi inte våra kriterier strikt, för att på så sätt inte riskera att förlora artiklar som dokumenterade lämpliga mätverktyg.

4.2.3 Val av studier utifrån fyra kriterier

Efter att ha läst dessa 66 artiklars abstracts, återstod 10 artiklar som presenterade mer eller mindre universella och till synes solida vetenskapliga säkerhetsklimatundersökningar. Alla dessa artiklar fann vi både genom "Sciencedirect" och "ISI-Web of Knowledge". En relativt grundlig utvärdering av de 10 artiklarna ges i kapitel 5.2. Trots att vi började med flera hundra referentgranskade artiklar, är det låga antalet relevanta studier inte överraskande.

Också tidigare genomgångar har visat att mycket få studier av säkerhetsklimat är universella i den meningen att de jämför säkerhetsklimatet tvärs genom sektorer, branscher och länder. I sin litteraturgenomgång av 203 referentgranskade

tidskriftsartiklar, som presenterade säkerhetsklimatstudier från perioden 1980-2008, fann Glendon (2008) att mindre än 2 % av studierna jämförde säkerhetsklimat över nationsgränserna.

Vi värderade alla dessa resultat mot bakgrund av de fyra kriterier som vi fastställt ovan (se 4.2.1). Det första kriteriet "*solid vetenskaplig grund*" operationaliserade vi så att mätverktyget måste ha visat sig vara användbart i flera studier, eller flera olika empiriska kontexter. Mycket få säkerhetsklimatundersökningar är det (Kines m.fl. 2011). Detta kallas också extern validitet och är relaterat till nästa kriterium.

Det andra kriteriet "*universellt*" realiserade vi så att mätverktyget inte behöver anpassas till ett bestämt land, industri, yrke eller arbetsprocess. Det gäller frågeformuleringarna, som bör vara sådana att de kan användas i mer än en bransch utan stora omskrivningar. Ett mätverktyg kan också i viss mån anses vara universellt även om det bara används i en bransch/ sektor, om det utvecklats på grundval av en omfattande litteraturstudie av temana och påståenden i tidigare mätverktyg, eller om det tidigare använts eller utvecklats i annan/ andra industrier eller sektorer än den föreliggande studien. Detta förutsätter att mätverktyget innehåller påståenden som är formulerade på ett sätt som inte är branschspecifika.

Det tredje kriteriet "*lätt att använda*" realiserade vi så att mätverktyget skulle ha relativt få frågor, och att dessa skulle vara begripliga för de flesta.

Det sista kriteriet, "*anonym*" realiserade vi så att frågorna inte skulle kunna avslöja de tillfrågades identitet.

Vi presenterar det mätverktyg vi rekommenderar i kapittel 5.

4.3 Hitta åtgärder för att förbättra säkerhetskultur

Vi har gått igenom forskningslitteraturen för att identifiera åtgärder som organisationer kan vidta för att ytterligare utveckla sin säkerhetskultur. Åtgärderna ska genomföras beroende på hur de olika områdena poängsätts i säkerhetsklimatmätningen.

4.3.1 Kriterier för val av åtgärder

På samma sätt som för val av mätverktyg, kan vi sätta upp vissa kriterier, som måste ligga till grund för valet av åtgärder, för att förbättra säkerhetskulturen, därför att åtgärderna ska förmedlas genom ett it-verktyg och administreras av verksamheterna själva. De övriga kvalitetskriterierna till åtgärderna måste vi basera på forskning.

1) Åtgärderna måste kunna drivas av verksamheterna själva

Det vanliga förfarandet är att åtgärder drivs av särskilt utbildade konsulter eller forskare, vilket innebär att verksamheterna får extern hjälp att utveckla sin säkerhetskultur. Åtgärderna måste anpassas till att verksamheterna ska kunna genomföra dem själva. Anställda och ledare måste förstå dem och tycka att de har nytta av dem.

2) Åtgärderna måste göra säkerhetskultur till något konkret och begripligt för den enskilda verksamheten.

Säkerhetskultur är ett abstrakt begrepp, som inte ens forskarna är överens om innehållet i, eller hur det ska mätas. När verksamheterna ska administrera åtgärderna, måste åtgärderna göra säkerhetskultur till något konkret och begripligt.

3) Åtgärderna måste vara konkreta och lätta att följa upp

Förbättring av säkerhetskulturen måste man arbeta med kontinuerligt. Om åtgärderna inte är konkreta och lätta att följa upp, finns det en betydande risk att ledarna och de anställda förlorar sitt engagemang för säkerhetskultur och åtgärderna, så att man slutar arbeta med säkerhetskulturen inom organisationen.

4) Åtgärderna bör baseras på varje organisations säkerhetsklimat

Den fjärde punkten baseras på Arbetsmiljöverkets uppdragsbeskrivning och ska se till att åtgärderna uppfattas som användbara och relevanta.

4.3.2 Litteratursökning efter åtgärder

Att göra en litteratursökning efter åtgärder för att förbättra säkerhetskultur är mycket mer utmanande än att hitta mätverktyg för att mäta säkerhetsklimat.

Detta beror på att forskningen om påverkan av säkerhetskultur är långt mer heterogen och fragmenterad än forskningen om säkerhetsklimat.

För det första råder det inte enighet om hur man ska förstå och definiera kultur i organisationer (Glendon och Stanton 2000, Hale 2000).

För det andra är det stor oenighet om huruvida man kan påverka kulturen i organisationer (Nævestad 2010a, Glendon och Stanton 2000).

För det tredje är det att påverka kulturen förknippat med stor osäkerhet, och det är därför mycket svårt att ge råd som fungerar och som gäller i olika kontexter (Nævestad 2010b).

För det fjärde är åtgärder och program för att utveckla säkerhetskultur i anmärkningsvärt liten grad dokumenterade i forskningslitteraturen. Detta kan bero på att sådana program betraktas som egna "affärshemligheter" i konsultföretag eller att påverkan av säkerhetskultur är så svårt att man sällan kan dokumentera önskade effekter av åtgärder.

Slutligen är forskningslitteraturen splittrad. Forskningen kring säkerhetskultur drar ofta växlar på forskning kring organisationskultur. Vi kan betrakta säkerhetskulturen som en fokuserad aspekt av organisationskulturen (Haukelid 2008, Antonsen 2009). Många av insikterna kring påverkan av organisationskulturen är således giltiga även för säkerhetskultur.

Därför har vi gått igenom relevant litteratur inom många olika forskningsområden, både som handlar om organisationen och (kultur) ledarskap (t.ex. Schein 2004), kritisk organisationsteori (t.ex. Martin 1992), bedömning av säkerhetskultur-

kampanjer (Olsen, Bjerkan och Nævestad 2009, Nævestad 2010b), säkerhets-klimatutvärderingar med påföljande råd till hur man kan vidareutveckla säkerhetskulturen (Bergh 2011), aktionsforskning med forskare som mäter säkerhetskultur och därefter leder processer för att förbättra säkerhetskulturen (Richter 2003, Dyreborg m. fl. 2008) och så vidare.

Det är utmanande att söka efter relevant litteratur i sådana relaterade, men olika forskningsområden. Vi är emellertid väl bekanta med en betydande del av de viktigaste publikationerna inom dessa forskningsområden. Nævestad (2010a) diskuterade möjligheter och villkor för att påverka säkerhetskultur i sin dr. avhandling. Vi har därför inkluderat den relevanta litteraturen vi känner till i våra resultat (från Nævestad 2010a), och uppdaterat den med en sökning på "safety culture measures", "safety culture campaigns", "safety culture development", "safety culture management" i Sciencedirect. På så sätt har vi uppdaterat vår kunskap med den senaste forskningen inom detta område.

Vi sammanfattar forskningen som vi lägger till grund för våra föreslagna åtgärder till att förbättra säkerhetskulturen i tabell 2 i kapitel 6.1.

4.4 Ta fram förslag för utveckling av god säkerhetskultur

Skräddarsydda åtgärder för att förbättra säkerhetskulturen bör baseras på de specifika utmaningar som olika grupper och avdelningar i verksamheter har, såsom framkommit vid säkerhetsklimatmätningarna (Richter 2003, Olsen m.fl., 2009; Nævestad 2010b).

Baserat på tidigare erfarenheter med sådana program (Olsen m.fl., 2009; Nævestad 2010b) och andra program för hjälp till självhjälp med avseende på mätning och förbättring av säkerhetskultur (t.ex. IAEA 2002), är det en fördel om företagen även kan stödja sig på korta och informativa texter om det säkerhetskulturella tema som de önskar att bli bättre på. Dessa korta texter bör skapas för varje ämne i säkerhets-klimatmätningarna, de bör beskriva vad ämnena består av, ge exempel på god praxis etc.

Dessa förslag för arbete med säkerhetskultur är en utmanande genre att skriva, eftersom de inte är akademiska texter, utan popularisering av forskning, som kommer att läsas och diskuteras av personal och ledare i organisationer och som kommer att utgöra grunden för processer som omfattar lärande och dialog, som kan leda till förbättring av säkerhetskultur. I kapitel 6 beskriver vi och diskuterar de teoretiska och akademiska motiven för ett upplägg för att vidareutveckla säkerhetskultur. I förslag för utveckling av god säkerhetskultur, tar vi dessa teoretiska och akademiska argument ut i praktiken.

Detta är ett stort steg, både vetenskapligt och begreppsmässigt, och det finns vad vi har sett, väldigt få forskningsbaserade råd om hur man skapar sådana texter. Det finns med andra ord, inga etablerade recept för vad som fungerar på detta område, eller hur man bör översätta teoretiska kunskaper till mycket praktiska råd. Vi förutsätter därför att det kan finnas andra sätt att översätta våra teoretiska rekommendationer till praktik.

5. Resultat: Mätverktyg för säkerhetsklimat

5.1 Resultat från meta-studier – teman och frågor i säkerhetsklimatundersökningar

Flin, Mearns, O'Connor och Bryden (2000) ger en översikt över de ämnen som oftast ingår i säkerhetsklimatmätningar. De valde 18 studier på basis av en litteratursökning. Bland de kriterier som låg till grund för litteratursökningen, var att undersökningarna hade mer än 100 respondenter och att de endast kom från den industriella sektorn. I det slutliga urvalet var ungefär hälften av studierna från företag inom energi/petrokemisk sektor.

Flin m.fl. (2000) drar slutsatsen att säkerhetsklimatmätningarna i stort behandlar sex teman.

Det första och mest populära temat är relaterat till ledningen. Detta tema återkom i 72 % av studierna, och visade sig vara huvudtemat för mätningar av organisationers säkerhetsklimat. Detta tema handlar om anställdas uppfattningar om ledningens attityder och beteenden i relation till säkerhet, produktion och frågor som val av personal, disciplin, schemaläggning, etc. (Flin m.fl. 2000: 185).

Det andra centrala temat som Flin m.fl. (2000) fann i sin analys av mätverktyg för säkerhetsklimat kallar de *säkerhetssystem*. Detta tema återkom i ungefär två tredjedelar av de undersökta 18 studierna. Ämnet säkerhetssystem består av många olika aspekter knutna till organisationers säkerhetsstyrningssystem, till exempel säkerhetsledare, säkerhetskommittéer, arbetstillståndssystem, säkerhetsfilosofi och säkerhetsutrustning (Flin m.fl. 2000: 186).

Det tredje centrala tema som identifierades i ungefär två tredjedelar av de 18 skalorna är *risker*, specificerade som uppfattningar om risk, attityder till risk och säkerhet och så vidare (Flin m.fl. 2000: 186).

5.2 Relevanta studier

Inom säkerhetsklimatforskning, finns det en del tidiga pionjärstudier som presenterar mätverktyg som det skulle vara naturligt att presentera i det följande, till exempel Zohar (1980), Brown och Holmes (1986), Dedobbeler och Beland (1991), Niskanen (1994) och Cox och Cox (1991). Kunskapsutveckling i säkerhetsklimatforskning är emellertid kumulativ, och de olika studierna bygger på varandra. Eftersom mätverktygen blir bättre med åren, kommer vi inte att bedöma de tidigaste här. Det första mätverktyget som vi bedömer är från 1997 (Williamson, Feyer, Cairns och Biancotti 1997). Detta uppfyller i stor utsträckning våra kriterier, men det fokuserar på säkerhetsklimat som ett särdrag av individer i organisationer. Detta har man i den senaste säkerhetsklimatforskning gått ifrån, eftersom säkerhetsklimat är ett kännetecken vid organisationer, inte individer (Kines m.fl. 2011). Eftersom de tidigaste mätverktygen är mindre relevanta i vår granskning, använder vi mindre utrymme till att presentera och granska dem nedan. Vi tar ändå med dem för att visa hur mätverktyg har utvecklats under de senaste 10 åren.

5.2.1 Australiensisk mätverktyg

Williamson, Feyer, Cairns och Biancotti (1997) utvecklar baserat på en litteraturstudie av tidigare mätverktyg en faktorstruktur som består av 67 påståenden. Detta mätverktyg delades ut till 1560 anställda på sju olika arbetsplatser i olika industrisektorer i Australien: olika typer av lätta och tunga industrier och arbetare som arbetade utomhus. Totalt återsände 660 respondenter enkäten. I de inledande analyserna av dessa data var ungefär hälften av påståendena borttagna, bland annat eftersom vissa av dem var mycket korrelerade och eftersom att ta bort dem inte resulterade i en lägre förklaringskraft. Resultatet blev ett mätverktyg med 32 frågor indelade i fem faktorer:

1) Personal motivation for safe behavior

- It would help me to work more safely if my supervisor praised me on my behavior
- It would help me to work more safely if safety procedures were more realistic
- It would help me to work more safely if management listened to my recommendations
- It would help me to work more safely if we were given safety behavior more often
- It would help me to work more safely if the proper equipment was provided more often
- It would help me to work more safely if management carried out more workplace safety checks
- It would help me to work more safely if my workmates supported safe behavior
- It would help me to work more safely if I was rewarded (paid more) for safe behavior

2) Positive safety practices

- Our management supplies enough safety equipment
- Our management checks equipment to make sure it's free of faults
- There is adequate safety training in my workplace
- Management in my workplace is as concerned with people's safety as it is with profits
- Everybody works safely in my workplace
- All the safety rules and procedures in my workplace really work

3) Risk justification

- When I have worked unsafely it has been because I was not trained properly
- When I have worked unsafely it has been because I didn't know what I was doing wrong at the time
- When I have worked unsafely it has been because I needed to complete the task quickly
- When I have worked unsafely it has been because the right equipment was not provided or wasn't working

4) Fatalism

- Safety works until we are busy then other things take priority
- If I worried about safety all the time I would not get my job done
- I cannot avoid taking risks in my job
- Accidents will happen no matter what I do
- I can't do anything to improve safety in my workplace

5) Optimism

- It is not likely that I will have an accident because I am a careful person
- Not all accidents are preventable, some persons are just unlucky
- People who work to safety procedure will always be safe
- In the normal course of my job, I do not encounter any dangerous situations

I sina sista faktoranalyser tar Williamson m.fl. (1997) ut ytterligare 15 påståenden så att det återstår ett mätverktyg med endast 17 faktorer. De specificerar emellertid inte, så vitt vi kan se, de påståenden de har tagit bort. Detta är anledningen till att vi återger mätverktyget med 32 frågor ovan.

Det första kriteriet "solid vetenskaplig grund" har vi operationaliserat som att mätverktyget måste ha visat sig vara användbart i flera studier, eller flera olika empiriska kontexter. Williamson et al. (1997) har stora ambitioner i detta avseende, eftersom deras mätverktyg är utvecklat i en studie som omfattade sju olika arbetsplatser och 660 respondenter i några olika arbetssituationer. Detta innebär att mätverktyget verkar uppfylla det andra kriteriet: universellt.

Det tredje kriteriet "lätt att använda" har vi operationaliserat som att mätverktyget skulle ha relativt få frågor, och att dessa ska framstå som begripliga för de flesta. Williamsons m.fl. (1997) mätverktyg uppfyller detta kriterium, eftersom det har relativt få (32 eller 17) och uppenbarligen begripliga frågor.

Det sista kriteriet, "anonym" har vi operationaliserat som att frågor inte skulle kunna avslöja identiteten på respondenterna. Ingen av frågorna innehåller något som gör det möjligt att avslöja personers identitet.

Slutligen är det värt att notera att detta mätverktyg representerar en tendens som de senaste studierna har gått ifrån, nämligen att fokusera på individuella omständigheter i mätningen av säkerhetsklimat (t.ex. optimism, fatalism) (Kines m.fl. 2011). Nyare studier av säkerhetsklimat har gått ifrån detta därför att man betonar att säkerhetsklimat är ett organisatoriskt fenomen och inte ett individuellt (Kines m.fl. 2011). Detta återspeglas också i nyare definitioner av säkerhetsklimat som gemensamma föreställningar om säkerhet inom organisationen.

5.2.2 Säkerhetsklimat i England och Frankrike

Cheyne, Cox, Oliver och Tomás (1998) undersöker sambandet mellan säkerhetsklimat, däribland de anställdas attityder i säkerhetsfrågor, uppfattningar om

arbetsmiljön och självrapporterade säkerhetsaktiviteter. Studien genomfördes bland anställda (75 %) förmän (8 %) och ledare (6,4 %) på fyra arbetsplatser på ett multinationellt industriföretag på avdelningar i England och Frankrike (10 % av respondenterna svarade inte på om de var ledare eller anställda). Totalt 915 respondenter deltog i undersökningen.

Cheynes m.fl. mätverktyg för säkerhetsklimat innehåller 30 påståenden om säkerhet på organisations-, grupp- och individnivå. Dessa frågor baserades på tidigare forskning (t.ex. Cox och Cox 1991). Respondenterna svarade på en 5-gradig skala. Mätverktyget för säkerhetsklimat innehåller följande dimensioner och påståenden (Cheyne m.fl. 1998: 264):

1. Safety management

- Safety has a high priority
- Safety specific jobs always get done
- Management listens to safety concerns
- Company makes an effort to prevent accidents
- Workers who act unsafely are disciplined
- Training has not been adequate
- Safety performance has improved here
- Safety training has a high priority
- There is a process of continual improvement
- Management takes the lead on safety issues
- Lessons from accidents are used to improve
- We have defined safety objectives
- Line supervisors actively support safety
- Only interested in safety after an accident

2. Communication

- Safety issues are included in meetings
- I have been shown how to work safely
- Good communications about safety issues
- Relevant safety issues are communicated
- Informed about the outcome of safety meetings

3. Individual responsibility

- I look out for others' safety
- I can influence performance
- Safe working is a condition of employment

4. Safety standards and goals

- Unsafe behaviors are tolerated
- Necessary to take shortcuts
- Accidents are tolerated as part of our job

5. Personal involvement

- Everyone plays an active role
- People here want to achieve high levels
- Only a few people are involved in safety
- My colleagues and I help each other
- We always report accidents/incidents

Cheynes' m. fl. mätverktyg har visat sig vara användbart i ytterligare studier, eller flera olika empiriska kontexter. Det är validerat i både England och Frankrike på fyra olika arbetsplatser med sammanlagt 915 respondenter. Detta mätverktyg är, såsom nämnts, också baserat på tidigare forskning.

Det andra kriteriet är "universellt" har vi operationaliserat som att mätverktyget inte behöver anpassas till ett visst land, industri, yrken eller arbetsprocesser. Huvudproblemet med Cheynes' m.fl. mätverktyg är att trots att det används över nationsgränser, används det bara i samma typ organisation, och därmed endast i en industrisektor. Det kan därför förmodligen inte sägas vara universellt nog.

Det tredje kriteriet "lätt att använda" har vi operationaliserat som att mätverktyget skulle ha relativt få frågor, och att dessa ska framstå som begripliga för de flesta. Mätverktyget innehåller endast 30 påståenden, och det är relativt överkomligt.

Det sista kriteriet, "anonym" har vi operationaliserat som att frågorna inte skulle kunna avslöja respondenternas identitet. Mätverktyget innehåller så vitt vi kan se inga frågor som kan härledas till den enskilde respondenten.

5.2.3 Säkerhetsklimatets roll som mellanliggande variabel

DeJoy, Schaffer, Wilson, Vandenberg och Butts (2004) fokuserar på de faktorer som påverkar säkerhetsklimatet och testar säkerhetsklimatets roll som mellanliggande variabel mellan dessa faktorer och olyckor. För att undersöka detta använder DeJoy m.fl. (2004) USAs "National Institute for Occupational Safety and Health" (NIOSH) korta frågebatteri för säkerhetsklimat. Detta mätverktyg innehåller endast 6 frågor, men det är i enlighet med NIOSH testat i studier av hälsoarbetare vid tre sjukhus, mer än 5,600 anställda i "US Department of Energy", på 5 olika platser i USA, EMS (Emergency Medical Service)- anställda och skogshuggare. NIOSH visar inte antalet respondenter för alla respondentgrupperna. NIOSHs korta mätverktyg består av följande påståenden:

1. New employees quickly learn that they are expected to follow good safety practices
2. There are no significant compromises or shortcuts taken when worker safety is at stake
3. Where I work, employees and management work together to ensure the safest possible working conditions.
4. Employees are told when they do not follow good safety practices
5. The safety of workers is a big priority with management where I work
6. I feel free to report safety violations where I work

Svarsalternativen till dessa påståenden rangordnas enligt en 4-gradig skala. DeJoy m.fl. (2004) använder detta mätverktyg i en studie som omfattar 2208 anställda på 21 arbetsplatser i en stor kedja i USA. Efter kontroll av demografiska faktorer, fann de att följande faktorer påverkat säkerhetsklimat vid de olika arbetsplatserna: miljöförhållanden och säkerhetsrelaterade strategier och program, samt allmänt organisationsklimat. De fann särskilt att organisationsklimatet påverkar säkerhetsklimatet, och det är inte förvånande, eftersom organisationsklimatet mäter allmänna organisatoriska faktorer (till exempel: kommunikation, ledarskap) som är relaterade till säkerhetsklimat. Slutligen finner DeJoy m.fl. att säkerhetsklimatet i någon grad påverkar uppfattningen av säkerhetsnivån på arbetsplatsen.

När det gäller vårt första kriterium, är det väl uppfyllt för detta mätverktyg. Mätverktyget har använts i flera olika empiriska kontexter, som inbegriper flera tusen respondenter och frågorna är formulerade på ett sätt som gör att det definitivt kan klassificeras som universellt. Dessutom bidrar de sex frågorna till att vi kan definiera verktyget som "lätt att använda." Slutligen verkar det vara anonymt.

5.2.4 Mätverktyg för organisationsklimat och säkerhetsklimat

Silva, Lima och Baptista (2004) studerar säkerhetsklimatet i Portugal. De utvecklar ett mätverktyg för att mäta både organisationsklimat och säkerhetsklimat: "Organizational and safety climate inventory" (OSCI). Detta mätverktyg består av 78 påståenden. 12 av dessa fokuserar på säkerhetsklimat, och författarna hänvisar till denna del av mätverktyget "The safety climate questionnaire". Författarna återspeglar tyvärr inte de formulerade påståendena i detta mätverktyg, men de återger dimensionerna (exemplen är översatta från engelska av oss):

- Support (4 påståenden såsom "I denna organisation är säkerheten mycket viktig")
- Goals (2 påståenden såsom: " I denna organisation försöker folk alltid att arbeta på ett säkrare sätt, även när de redan arbetar på ett sätt som inte orsakar olyckor")
- Innovation (3 påståenden såsom: " I denna organisation införs ständigt nya säkerhetsnormer")

- Rules (3 påstående såsom: "I denna organisation är det mycket viktigt att följa säkerhetsregler")

Till skillnad från Williamsons, m.fl. (1997) mätverktyg som vi beskrev i avsnitt 5.2.1, ser vi att dessa påstående fokuserar på den organisatoriska nivån, och att det därför inte mäter säkerhetsklimat som egenskaper hos individer.

Silva, m.fl. (2004) kom bland annat fram till dessa påstående genom en validitetstest, där sex experter bedömde giltigheten av 16 påstående, i förhållande till den dimensionen som de skulle mäta. Sålunda blev fem påstående avlägsnade.

I nästa steg i utvecklingsprocessen blev detta korta mätverktyg testat i en studie med 930 respondenter i 15 olika portugisiska organisationer i väldigt olika sektorer, till exempel: kemisk industri, elindustri, förvaltning och hälsa. Respondenterna svarade enligt en 7-gradig skala.

Silva, m.fl.(2004) undersöker också den predikativa giltigheten av säkerhetsklimat speciellt och OSCI i allmänhet när det gäller organisationens erfarenhet av olyckor. De fann att organisationer med starkt säkerhetsklimat hade färre olyckor och vice versa.

När det gäller det första kriteriet för val av mätverktyg, har Silvas m.fl. mätverktyg hög extern validitet i den meningen att det har fått stöd i 15 olika organisationer. Det är därför universellt. Det tredje kriteriet "lätt att använda" har vi operationaliserat som att mätverktyget har relativt få frågor, och att dessa framstår som begripliga för de flesta. Detta mätverktyg har endast 11 frågor. Det sista kriteriet, "anonym" realiserade vi så att frågorna inte skulle kunna avslöja respondenternas identitet. Vi har inte sett alla de konkreta frågeformuleringarna, men förutsätter att frågorna kan besvaras anonymt.

5.2.5 "Zohar Safety Climate Questionnaire"

Zohar är förmodligen den främsta föregångaren när det gäller att mäta säkerhetsklimat. Han införde begreppet säkerhetsklimat som en särskild aspekt av organisationsklimatet 1980 (Zohar 1980), och denna studie citeras i de flesta litteraturgenomgångar av studier avseende säkerhetsklimat.

Zohar och Luria (2005) ser på förhållandet mellan säkerhetsklimat på grupp- och organisationsnivå. De finner att säkerhetsklimat på organisationsnivå överförs via gruppnivå. De betonar därför förmännens eller gruppledarnas roll och diskretion i organisationer när det gäller att omsätta organisationens mål i praktiken. Detta gäller t.ex. balansen och valen mellan hänsynet till ekonomi och säkerhet som måste göras i det dagliga arbetet. I linje med detta fann de väsentliga skillnader på gruppnivå i de organisationer de studerade.

Dessa slutsatser bygger på ett urval av 3592 respondenter i 401 arbetsgrupper i 36 små och medelstora företag inom metall, mat, plast- och kemiska industrier.

I sina analyser av klimat använde Zohar och Luria den så kallade "Zohar Safety Climate Questionnaire", som genom analyserna reducerades till 16 frågor. Eftersom deras studie fokuserar på både organisations- och gruppnivå, blev dessa

frågor ställda till anställda som svarade både i förhållande till förman och högsta ledning i företaget:

Top management/my direct supervisor in this plant–company. . .

1. Reacts quickly to solve the problem when told about safety hazards.
2. Insists on thorough and regular safety audits and inspections.
3. Tries to continually improve safety levels in each department.
4. Provides all the equipment needed to do the job safely.
5. Is strict about working safely when work falls behind schedule.
6. Quickly corrects any safety hazard (even if it's costly).
7. Provides detailed safety reports to workers (e.g., injuries, near accidents).
8. Considers a person's safety behavior when moving–promoting people.
9. Requires each manager to help improve safety in his– her department.
10. Invests a lot of time and money in safety training for workers.
11. Uses any available information to improve existing safety rules.
12. Listens carefully to workers' ideas about improving safety.
13. Considers safety when setting production speed and schedules.
14. Provides workers with a lot of information on safety issues.
15. Regularly holds safety-awareness events (e.g., presentations, ceremonies).
16. Gives safety personnel the power they need to do their job.

Respondenterna svarade enligt en 5-gradig skala. Dessa 16 påståenden är influerade av "British Standards Institute" (2000) 's principer för säkerhetsstyrning. De handlar i allmänhet om ledarnas prioritering av säkerhet i förhållande till tid och pengar och omfattar de tre faktorer som Zohar och Luria kallade: "Active Practices (Monitoring, Enforcing)", "Proactive Practices (Promoting Learning, Development)", och "Declarative Practices (Declaring, Informing)"

Det stora antalet respondenter (ca 4000) och antalet olika branscher som mätverktyget testades i, resulterar i att detta uppfyller kriterierna "solid vetenskaplig grund" och "universellt". Mätverktyget är också lätt att använda, eftersom det består av 16 relativt enkla frågor. Detta mätverktyg är i mindre utsträckning än de andra mätverktygen, vi överväger här, anonymt, eftersom det fokuserar på mellanledarnivå.

5.2.6 Säkerhetsklimatets prediktiva validitet

Johnson (2007) kritiserar säkerhetsklimatstudier för att inte fokusera tillräckligt på prediktiv validitet, det vill säga i vilken utsträckning säkerhetsklimatet kan förklara säkerhetsutfall såsom olyckor, eller andra mått på upplevd risk eller osäkerhet. För att studera detta använder han den ovan nämnda "Zohar Safety Climate questionnaire". Johnsons studie omfattar 292 anställda vid tre arbets-

platser inom tung industri. Förutom mätningar av säkerhetsklimat samlade Johnson in data på olycksinblandning, och säkerhetsbeteende i 5 månader efter klimatundersökningen, för att undersöka i vilken utsträckning säkerhetsklimatnivå förutspådde säkerhet. I sin bedömning av "Zohar Safety Climate Questionnaire", fann Johnson att den kunde reduceras till 11 påståenden utan att förlora förklaringsvärde och att säkerhetsklimatet i betydande grad förklarade skillnader i säkerhet, mätt som skadors frekvens och allvarlighetsgrad av de olika arbetsplatser som ingick i studien.

Zohar Safety Climate questionnaire har vi gått igenom ovan, i avsnitt 5.2.5. Vi hänvisar därför till denna bedömning. Johnsons användning av detta mätverktyg ger ytterligare stöd för detta mätverktyg.

5.2.7 Svenskt mätverktyg

Pousette, Larsson och Thorns (2008) söker i sin studie av säkerhetsklimat att validera ett mätverktyg som ursprungligen blev utvecklat och använt av Cheyne, Cox, Oliver och Tomás (1998). Anledningen till detta är i viss mån, att mycket få säkerhetsklimatstudier har kunnat återanvända och validera mätinstrument för säkerhetsklimat som är utvecklat i tidigare studier.

Pousette m fl (2008) testar faktorstrukturen som har utvecklats av Cheyne m fl över tid bland 3 grupper av arbetstagare som var involverade i tunnelbyggande under centrala delar av Göteborg. Dessa mätningar omfattade totalt 801 observationer, men inte så många respondenter. Eftersom mätningarna gick över tid, var de sådana att en relativt stor andel respondenter medverkade i flera undersökningar.

Mätverktyget som ursprungligen var utvecklat av Cheyne m.fl. består av 30 påståenden fördelade på 5 faktorer (se presentation av Cheyne m. fl. 1998 i avsnitt 5.2.2, eller Cheyne m.fl. 1998: 264). De ursprungliga namnen på dimensionerna har reviderats av Pousette m.fl. (2008). Nedan finns en översikt av dimensionerna på Cheynes´ m.fl. studie.

Pousette m.fl. (2008) har empiriskt stöd för den faktorstrukturen som ursprungligen utvecklades i Cheynes´ m.fl. (1998) studie av säkerhetsklimatet. De fann också att säkerhetsklimatet förutspådde självrapporterat säkerhetsbeteende. Pousette m. fl. (2008) reviderade emellertid faktorstrukturen något (från 5 till 4 faktorer) och bytte namn på faktorerna. Följande ändringar gjordes (Pousette m. fl. 2008: 400). (De gamla faktorernas namn är inom parentes, se den ursprungliga faktorstrukturen hos presentationen av Cheyne m.fl. 1998 i avsnitt 5.2.2 över):

- 1) Management safety priority (Safety standards and goals),
- 2) Safety communication (Safety management, communication),
- 3) Workgroup safety involvement (Personal involvement),
- 4) Safety motivation (Individual responsibility)

Pousettes´ m.fl. (2008) mätverktyg uppfyller et första kriteriet "vetenskaplig grund", eftersom det bygger på Cheynes´ m.fl. (1998) mätverktyg som utvecklats

och validerats genom en undersökning bland 951 respondenter i fabriker i England och Frankrike. Dessutom, validerar Pousette m.fl. mätverktyget bland tunnelbyggare i Sverige. Vi ser därför att detta mätverktyg är testat i tre olika länder och i olika branscher. Mätverktyget uppfyller därmed det andra kriteriet "universellt", som betyder att mätverktyget inte behöver anpassas till ett visst land, industri, yrken eller arbetsprocesser.

Det tredje kriteriet "lätt att använda" operationaliserade vi så att mätverktyget skulle ha relativt få frågor, och att dessa ska framstå som begripliga för de flesta. Mätverktyget består av 30 frågor, och framstår därmed som mitten på skalan när det gäller antalet frågor bland de verktyg som vi överväger här.

Det sista kriteriet, "anonym" betyder att frågorna inte skulle kunna avslöja respondenternas identitet. Mätverktyget innehåller så vitt vi kan se inga frågor som kan härledas till den enskilde respondenten.

5.2.8 Kort mätverktyg för säkerhetsklimat.

Eftersom säkerhetsklimatmätningar ofta fokuserar på många olika dimensioner och aspekter av säkerhetsklimat, finns det generellt få mätverktyg för säkerhetsklimat, som innehåller färre än 10 frågor, Hahn och Murphy (2008) argumenterar för fördelarna med ett kort mätverktyg för säkerhetsklimat. De pekar på flera fördelar med ett sådant kort mätverktyg. För det första att ett mätverktyg med få frågor kan ge en kort och allmän översikt över säkerhetsklimatets tillstånd i organisationen, om man inte är intresserad av att fokusera på specifika aspekter. Om en sådan kort undersökning visar anledning till bekymmer, kan man följa upp det med mer djupgående kvalitativa eller kvantitativa undersökningar. Dessutom kan ett kort mätverktyg lätt inkorporeras i existerande arbetsmiljöundersökningar. Således kan man utvärdera säkerhetsklimat utan alltför stora ekonomiska och tidsmässiga kostnader.

Påståendena i Hahn och Murphys mätverktyg (2008) bygger på DeJoy (2000). När det gäller svarsalternativen är dessa baserade på en 4-gradig skala från 1 "håller helt med" till 4 "håller inte alls med". Författarna testade detta mätverktyg i två olika organisatoriska kontexter. Den första var en sjukhuskontext där undersökningen hade 1716 respondenter i sex olika grupper. Den andra var en organisation som demonterade kärnvapen. 788 respondenter uppdelade i 8 olika grupper återlämnade enkäterna i denna organisation. Detta innebär att Hahn och Murphys studie omfattade totalt 2504 respondenter. De korta mätverktygen för säkerhetsklimat innehåller följande sex påståenden.

Påståenden i det korta mätverktyget:

- 1) Nyanställda lär sig snabbt att det förväntas av dem att de måste följa god hälso- och säkerhetspraxis
- 2) Anställda blir tillsagda när de inte följer god säkerhetspraxis
- 3) Anställda och ledare arbetar tillsammans för att uppnå så säkra arbetsförhållanden som möjligt
- 4) Man tar inga stora genvägar när anställdas hälsa och säkerhet står på spel

- 5) Ledningen har medarbetarnas hälsa och säkerhet som en hög prioritet där jag arbetar
- 6) Jag känner mig fri att rapportera säkerhetsproblem på min arbetsplats.

Dessa frågor mäter de fyra grundläggande säkerhetsklimatdimensionerna, ledningsfokus på säkerhet, feedback på säkerhetsnivå, anställdas medverkan och normer för säkerhetsbeteende.

Förutom att mäta dessa förhållanden fokuserade Hahn och Murphy i sin undersökning på följande variabler: säkra arbetsmetoder, miljöavhängiga stressfaktorer, säkerhetsriktlinjer och rutiner, organisationsklimat, olyckor, demografiska variabler, negativt humör och sömnproblem.

I sin studie finner de att deras mått på säkerhetsklimatet är relaterat till säker arbetspraxis, färre stressfaktorer i miljön, fler riktlinjer och rutiner, ett positivt allmänt organisationsklimat och färre olyckor. De upptäckte att säkerhetsklimatet inte var förknippat med demografiska variabler, sömnproblem eller negativt humör.

Hahn och Murphys (2008) korta mätverktyg har validerats i två olika empiriska kontexter. Deras studie fokuserade på 14 olika grupper i dessa två olika kontexter, och med totalt 2504 respondenter. Vi kan därför säga att deras mätverktyg bygger på en relativt solid vetenskaplig grund.

Det andra kriteriet "universellt" gäller att mätverktyget inte måste vara anpassat till ett visst land, industri, yrken eller arbetsprocesser. Hahn och Murphys enkät får relativt bra poäng enligt detta kriterium, om man beaktar att det är validerat i två olika empiriska kontexter med sammanlagt 14 olika grupper. Utifrån detta kan vi dra slutsatsen att mätverktyget är relativt universellt.

Det tredje kriteriet "lätt att använda" operationaliserade vi så att mätverktyget skulle ha relativt få frågor, och att dessa ska framstå som begripliga för de flesta. Hahn och Murphys (2008) mätverktyg har minst antal frågor av dem som vi överväger, och är därmed förmodligen det enklaste att använda. Frågan är emellertid om det har för få frågor, för att kunna användas till något annat, än att ge en inledande tillståndsbedömning. Ska man se mer i detalj på dimensioner av säkerhetsklimat, är man nog beroende av att ha fler frågor för varje dimension.

Det sista kriteriet, "anonym" betyder att frågorna inte skulle kunna avslöja respondenternas identitet. Mätverktyget innehåller vad vi har sett inga frågor som kan härledas till den enskilde respondenten.

5.2.9 GAIN-Index anpassade till norska förhållanden

Bjørnskau och Longva (2009) har tidigare kartlagt och jämfört säkerhetskulturen hos olika transportföretag, med hjälp av ett mätverktyg, som mäter säkerhetskultur genom det så kallade GAIN index för säkerhetskultur. GAIN står för "Global Aviation Information Network". Frågorna i GAIN index säkerhetskultur är tagna från "Operator's Safety Handbook" (GAIN 2001). Frågorna från GAIN är utformade som ett allmänt verktyg för att undersöka säkerhetskulturen, oavsett vad företaget som kartläggs producerar (Bjørnskau och Longva, 2009). Detta

mätverktyg är i hög grad teoretiskt påverkat av den erkände säkerhets(kultur)-forskaren James Reason (1997) (GAIN 2004).

Global Aviation Information Network (GAIN) är en frivillig sammanslutning bestående av flygbolag, tillverkare, fackföreningar, myndigheter och andra organisationer inom luftfart. Syftet med GAIN är att producera och distribuera relevant information, för att förbättra säkerheten inom luftfarten. GAIN etablerades 1996 utifrån idén om att spridning av erfarenheter och kunskap, om säkerhetsrelaterade tillstånd, skulle kunna förbättra säkerheten inom luftfarten. Syftet med GAIN-handboken är att hjälpa operatörer att starta, förbättra och utöka sina interna säkerhetsprogram. Frågorna om säkerhetsmiljön har utformats med tanke på att varje organisation ska kunna jämföra sin säkerhetskultur, eller sitt säkerhetsklimat med andra organisationer, så att man (i) inom en organisation ska kunna jämföra anställdas uppfattningar med ledarskapets uppfattningar (ii) att de ska kunna fungera som en mätanordning över tid, så att samma frågeformulär användas före och efter det att ändringar görs, (iii) för att kunna identifiera områden, där du bör sätta in särskilda åtgärder och (iv) att man ska kunna jämföra säkerhetskulturen och säkerhetsklimatet mellan olika avdelningar inom en och samma organisation (Bjørnskau och Longva 2009).

Trots att Bjørnskau och Longvas (2009) mätverktyg är inspirerat av GAIN, är frågeformuleringarna och antalet frågor anpassade av dem. För det första är frågorna översatta till norska. För det andra ändra är formuleringarna i frågorna ändrade, så att frågorna kan användas i olika organisationer inom olika sektorer. Bjørnskau och Longva (2009) använder till exempel detta mätverktyg i analysen av organisationer inom kraftigt skilda transportgrenar. Detta förklaras nedan. För det tredje, utelämnade Bjørnskau och Longva (2009) påståendet; "Alla säkerhetsprocedurer följs." Detta uttalande utelämnades eftersom representanter från en av de organisationer som undersökts ansåg att "procedurer" inte var ett begrepp som användes av dem. (Bjørnskau och Longva 2009)
Det anpassade GAIN-indexet innehåller 24 frågor om:

1) Ledningens inställning och fokus på säkerhet (8):

- Ledarna för organisationen är personligen involverade i aktiviteter för att förbättra säkerheten
- Ledarna för organisationen diskuterar ofta säkerhetsfrågor med de anställda
- Ledarna för organisationen är medvetna om de viktigaste säkerhetsproblemen i verksamheten
- Ledarna för organisationen ger ofta beröm till anställda som arbetar på ett säkert sätt
- Ledarna för organisationen gör allt de kan för att förebygga oönskade händelser och olyckor
- Ledarna för organisationen upptäcker eventuella anställda som inte arbetar på ett säkert sätt
- Ledarna för organisationen stoppar farliga aktiviteter och operationer
- Ledarna för organisationen betraktar säkerhet som mycket viktigt i alla arbetsoperationer eller aktiviteter

2) Anställdas inställning och fokus på säkerhet (3)

- Anställda gör allt de kan för att undvika oönskade händelser och olyckor
- Anställda uppmuntrar varandra att arbeta på ett säkert sätt
- Anställda rapporterar förekomsten av farliga arbetsoperationer eller aktiviteter som de ser

3) Rapporteringskultur och reaktioner på händelserapportering (4)

- De som undersöker olyckor och incidenter i min organisation, försöker att hitta de verkliga orsakerna bakom och skyller inte bara på dem som varit inblandade
- Det finns rutiner (procedurer) på min arbetsplats, så att jag kan rapportera om säkerhetsbrister eller avvikelser
- Efter att en olycka eller ett missöde har inträffat, vidtas försiktighetsåtgärder så att detta inte händer igen
- Alla fel och bristen som rapporteras repareras omedelbart
- Alla har gott om möjligheter att lägga fram förslag om säkerheten

4) Träning / utbildning i säkerhetstänkande (4)

- Anställda i mitt företag får tillräcklig träning för att göra arbetet på ett säkert sätt
- Alla nyanställda får tillräcklig utbildning för de arbetsuppgifter som de ska göra
- Alla får tillräcklig feedback på hur företaget presterar med avseende på säkerhet
- Alla informeras om alla ändringar som kan påverka säkerheten

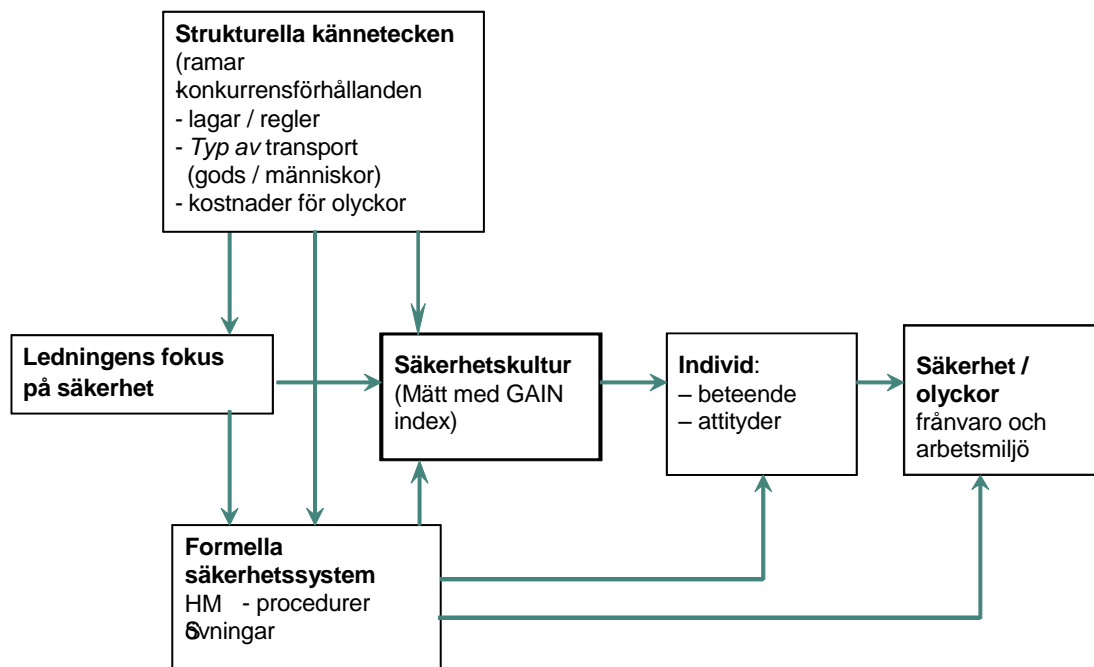
5) Generella frågor om säkerheten i den aktuella organisationen (4)

- Det finns regler och rutiner (procedurer) som ska följas i varje nödsituation på min arbetsplats
- Säkerheten i detta företag är bättre än i andra företag
- Det genomförs regelbundna säkerhetsinspektioner eller - revision(revisioner) /säkerhetskontroll
- Säkerheten på detta företag /denna organisation är i allmänhet väl omhändertagen

GAIN hade ursprungligen 25 frågor som respondenterna kunde svara på enligt skalan från 1 (håller helt med) till 5 (håller inte alls med). Enligt GAIN (2001) är organisationer med 93-125 poäng kännetecknade av en "positiv säkerhetskultur" organisationer med 59-92 har en "byråkratisk säkerhetskultur" och organisationer med 25-58 poäng har en "dålig säkerhetskultur". Bjørnskau och Longva påpekar att det verkar lite slumpmässigt att arbeta med begreppet "byråkratisk säkerhetskultur" för organisationer som har ett genomsnitt på 52-92 poäng i indexet. Indexet tar inte hänsyn till vilka frågor som de anställda får högt resp. lågt på, så det kan mycket väl vara organisationer som får höga poäng på "icke-byråkratiska" egenskaper, som fortfarande får 52-92 poäng. Bjørnskau och Longva (2009) använde därför beteckningen moderat i stället för byråkratisk säkerhetskultur.

Genom studierna som använder GAIN-index har Bjørnskau och Longva (2009) utvecklat och testat en modell som beskriver förhållandet mellan strukturella

kännetecken eller rambetingelser, ledningens fokus på säkerhet, formella säkerhetssystem, säkerhetskultur, individuella attityder och beteenden och anställdas arbetsmiljö, sjukfrånvaro och säkerhet (Bjørnskau och Longva 2009).



Källa: TØI rapport 1012/2009

Figur 1: Säkerhetskulturremodell av Bjørnskau och Longva (2009).

Denna säkerhetskulturremodell har testats genom kartläggning och jämförelse av säkerhetskulturen och säkerhetsnivån i olika transportverksamheter: flygplan, helikopter, buss och järnväg. Genom dessa undersökningar fick Bjørnskau och Longva (2009) klart stöd för de förväntade förhållandena i modellerna.

Enligt modellen, kan säkerhetskulturen i en särskild transportgren i hög grad förklaras med hänvisning till strukturella förhållanden som konkurrens, lagar/regler, typ av transport och kostnader för olyckor. Bjørnskau och Longva (2009) fann i sina undersökningar tydliga skillnader mellan säkerhetskulturren i olika transportföretag. De fann till exempel att luftfart fick högst poäng på säkerhetskulturreindexen, sedan järnväg och slutligen buss (Bjørnskau & Longva, 2009). Dessa skillnader var förenliga med säkerhetsnivån i varje transportverksamhet.

Vid test av säkerhetskulturremodellen fann Bjørnskau och Longva (2009) ett tydligt samband mellan säkerhetskulturre och efterlevnad av regler och procedurer. Modellen ovan sätter detta i samband med strukturella kännetecken, ledningens betoning på säkerhet och formella säkerhetssystem. Bjørnskau och Longva (2009) fann genom test av modellen, också tydliga samband mellan säkerhetskulturre, arbetsmiljö, eget säkerhetsbeteende och olyckor/incidenter. Detta indikerar att åtgärder för att förbättra säkerhetskulturre inte bara har stor potential när det gäller

att faktiskt förbättra säkerheten, utan även när det gäller att förbättra arbetsmiljön och minska sjukfrånvaron.

Det första kriteriet "solid vetenskaplig grund" operationaliserade vi så att mätverktyget måste ha visat sig vara användbart i flera studier, eller i flera olika empiriska kontexter. Bjørnskau och Longvas (2009) anpassade GAIN-modell används i 4 olika transportgrenar, som allt som allt omfattade totalt 1422 respondenter. Alla dessa arbetar emellertid i olika transportsektorer, men dessa är mycket olika. Vidare är detta mätverktyg bara använt i Norge. Slutligen är formuläret teoretiskt baserat på den erkände säkerhetsforskaren James Reason. Sammantaget kan vi konstatera att detta verktyg bygger på en relativt solid vetenskaplig grund, men det kunde ha varit bättre på vissa punkter.

Det andra kriteriet "universellt" operationaliserade vi så att mätverktyget inte måste vara anpassat till ett visst land, industri, yrken eller arbetsprocesser. Som nämnts är formuläret endast använt inom transportgrenar. Dessa har emellertid varit mycket olika.

Det tredje kriteriet "lätt att använda" operationaliserade vi så att mätverktyget skulle ha relativt få frågor, och att dessa skulle framstå som begripliga för de flesta. Mätverktyget har bara 25 frågor, som framstår som förhållandevis begripliga.

Det sista kriteriet, "anonym" operationaliserade vi så att frågorna inte skulle kunna avslöja respondenternas identitet. Mätverktyget innehåller så vitt vi kan se inga frågor som kan härledas till den enskilde respondenten.

5.2.10 Mätverktyg för säkerhetsklimat inom vård- och oljesektorn

Syftet med Olsens (2010) studie var att undersöka bland annat möjligheterna för att använda samma mätverktyg för säkerhetsklimat både inom sjukhussektorn och inom oljesektorn. För att ta reda på detta undersökte Olsen säkerhetsklimatet både på ett regionalt sjukhus i Norge (n = 1919) och på ett stort oljebolag (n= 1806).

Utgångspunkten för båda studierna var ett mätverktyg för patientsäkerhetskultur, den så kallade "Hospital survey on patient safety culture" (HSOPSC) (Sorra och Nieva 2004). Mätverktyget blev först validerat i sjukhusstudien innan det användes i oljesektorn. Detta mätverktyg modifierades en aning när det tillämpades i oljesektorn, men mest i den meningen att ordet "patient" togs bort. Slutligen togs nio frågor bort från det ursprungliga HSOPSC-verktyget efter konsultationer med experter från petroleumindustrin.

I sin slutliga form blev den slutliga faktorstrukturen på Olsens mätverktyg sex faktorer och 21 påståenden:

1) Organisationsledningens fokus på säkerhet (2 påståenden)

- The actions of the corporate management show that safety is a top priority
- The management provides a work climate that promotes safety

2) Övergångar och lagarbete tvärs genom enheter (3 påståenden)

- Problems often occur in the exchange of information across units
- Things “fall between the cracks” when transferring information from one unit to another
- It is often unpleasant to work with staff from other units

3) Förman/ledares förväntningar och attityder till fördel för säkerhet (4 påståenden)

- My supervisor/manager overlooks safety problems, even though they happen again and again
- Sometimes my supervisor/manager wants me to work faster, even if it means taking shortcuts
- My supervisor/manager seriously considers staff suggestions for improving safety
- My supervisor/manager says a good word when he/she sees a job done according to established safety procedures

4) Lärande, feedback och förbättring (5 påståenden)

- In this unit, we discuss ways to prevent errors from happening again
- We are given feedback about changes put into place based on event reports
- We are informed about errors that happen in this unit
- Staff will freely speak up if they see something that may negatively affect safety
- Staff feels free to question the decisions or actions of those with more authority

5) Lagarbete inom enheter (4 påståenden)

- People support one another in this unit
- In this unit, people treat each other with respect
- When a lot of work needs to be done quickly, we work together as a team to get the work done
- When one area in this unit gets really busy, others help out

6) Stoppa arbetet i farliga situationer (3 påståenden)

- I notify if I see dangerous situations
- I stop working if I consider the situations to be dangerous for me or my colleagues
- I ask my colleagues to stop work that is dangerously accomplished

Olsen (2010) validerade som nämnts dessa faktorer och påståenden både i sjukhuskontexten och i petroleumorganisationen. Hans studie ingår därför bland de få säkerhetsklimatstudierna (mindre än 2 %), som testar samma faktorstruktur

tvärs genom olika sektorer. Vidare fann Olsen (2010) att de variablerna med störst förklaringsvärde var: Organisationsledningens fokus på säkerhet, och förman/ledares förväntningar och attityder till fördel för säkerheten. Dessa variabler påverkade indirekt variabeln Stoppa arbetet i farliga situationer via de tre övriga variablerna: Lagarbete inom enheter, lärande, feedback och förbättring och övergångar samt samarbete tvärs genom enheter (Olsen 2010).

Det första kriteriet "solid vetenskaplig grund" operationaliserade vi så att mätverktyget måste ha visat sig vara användbart i flera studier, eller flera olika empiriska kontexter. Olsens mätverktyg er använt i Norge på sammanlagt 3725 respondenter på sjukhus och inom petroleumorganisationen. Mätverktyget är i grunden baserat på "Hospital survey on patient safety culture". Detta mätverktyg är baserat på en solid vetenskaplig grund, eftersom det har validerats i studier i två olika kontexter med ett stort antal respondenter.

Det andra kriteriet "universellt" operationaliserade vi så att mätverktyget inte måste vara anpassat till ett visst land, industri, yrken eller arbetsprocesser. Olsens mätverktyg är som nämnt unikt eftersom det är validerat i två helt olika organisatoriska kontexter.

Det tredje kriteriet "lätt att använda" operationaliserade vi så att mätverktyget skulle ha relativt få frågor, och att dessa skulle framstå som begripliga för de flesta. Olsens mätverktyg innehåller relativt få (21) frågor och framstår som relativt begripliga.

Det sista kriteriet, "anonym" operationaliserade vi så att frågorna inte skulle kunna avslöja respondenternas identitet. Mätverktyget innehåller så vitt vi kan se inga frågor som kan härledas till den enskilde respondenten.

5.2.11 Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50)

Kines, Lappalainen, Lyngby Mikkelsen, Olsen, Pousette, Tharaldsen, Tomasson och Törner (2011) beskriver utvecklingen av ett gemensamt universellt nordiskt mätverktyg för säkerhetsklimat. Författarna hävdar att även om det finns ett stort antal enkäter som mäter säkerhetsklimat, har dessa sällan kunnat utveckla en faktorstruktur (dvs. en uppsättning av teman och frågor) som är konsekvent i olika empiriska kontexter. Dessutom hävdar de att mätverktygen generellt är svagt grundade teoretiskt.

Kines' m. fl. mätverktyg är unikt i ett internationellt sammanhang, eftersom mycket få mätverktyg har utvecklats och validerats för användning över gränser, sektorer och branscher. I sin litteraturgenomgång av 203 referentgranskade tidskrifts-artiklar som presenterade säkerhetsklimatstudier från perioden 1980-2008, fann Glendon (2008) att mindre än 2 % av studierna jämförde säkerhetsklimatet över nationsgränserna. Som nämnts, förklarar detta varför vi i vår litteraturstudie i slutändan hade relativt få aktuella mätverktyg även om vår litteratursökning gav över 700 resultat.

Syftet med Kines' m.fl. (2011) studie är att utveckla ett gemensamt nordiskt mätverktyg för säkerhetsklimatet, baserat på dimensioner från teorier om säkerhetsklimat, organisationsklimat, psykologisk teori, tidigare empirisk forskning och empiriska resultat från utvecklingsperioden. Studien ger en mycket grundlig och

välgrundad genomgång av föreliggande mätverktyg som har validerats i flera olika kontexter, och teoretiska förhållande och tidigare forskning som författarna baserar utvecklingen av dimensioner och frågor på. Detta mätverktyg verkar således vara mycket välgrundat, både teoretiskt och empiriskt.

Med bakgrund av ovan nämnda utvecklingsprocess, utarbetade författarna faktorstrukturer som undersökte i fyra olika pilotstudier i fyra nordiska länder, innan författarna slutligen kom fram till den slutliga faktorstrukturen i NOSACQ-50, med sju teman och 50 frågor. 22 av dessa frågor gäller ledarnas riktlinjer, procedurer och praxis, medan 28 av frågorna mäter motsvarande bland anställda. Mätverktyget skiljer inte mellan olika ledningsnivåer, dels för att det skulle ge en 2-3-faldig ökning av frågorna och dels för att de anställda inte alltid har en klar uppfattning om ledarskapshierarkin som de rapporterar till. Slutligen använder mätverktyget en 4-stegsskala istället för en 5-stegsskala. Detta beror delvis på att författarna ansåg att det mellersta värdet "varken eller" i viss utsträckning användes som ett "vet ej" kategori. Faran med att ta bort ett sådant "varken eller" värde är att respondenterna tvingas svara värdeladdat, även om de inte har någon särskild synpunkt.

NOSACQ-50 består av följande 7 teman och frågor:²

1) Ledningens säkerhetsengagemang och förmågor (9 påståenden):

1. Ledningen uppmuntrar medarbetarna här att arbeta enligt säkerhetsreglerna – också när tidsschemat är pressat
2. Ledningen ser till att alla får den nödvändiga informationen om säkerhet
3. Ledningen ser åt ett annat håll när någon slarvar med säkerheten
4. Ledningen sätter säkerhet före produktion
5. Ledningen accepterar att medarbetarna här tar risker i arbetet när tidsschemat är pressat
6. Vi som arbetar här har förtroende för ledningens förmåga att hantera säkerhet
7. Ledningen ser till att säkerhetsproblem som upptäcks vid inspektioner korrigeras omedelbart
8. När en risk upptäcks ignoreras den av ledningen
9. Ledningen saknar förmåga att hantera säkerheten på ett bra sätt

2) Ledningens delaktiggörande av anställda i säkerhetsfrågor (7 påståenden):

10. Ledningen försöker utforma säkerhetsrutiner som är meningsfulla och som verkligen fungerar
11. Ledningen ser till att var och en kan påverka säkerheten i sitt arbete

²Frågorna är hämtade från dokumentet "nosacq-50-se-förslag" som laddas ned från webbplatsen:

<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/spoergeskemaer/nosacq-50/nosacq-50-translations>

12. Ledningen uppmuntrar medarbetarna att delta i beslut som påverkar deras säkerhet
13. Ledningen tar aldrig hänsyn till medarbetarnas förslag rörande säkerhet här
14. Ledningen eftersträvar att alla på arbetsplatsen ska ha hög kompetens om säkerhet och risker
15. Ledningen frågar aldrig efter medarbetarnas åsikter innan den fattar beslut som rör säkerhet
16. Ledningen gör medarbetarna här delaktiga i beslut som rör säkerhet

3) Ledningens rättvisa i säkerhetsfrågor (6 påståenden):

17. Ledningen samlar in tillförlitlig information vid utredning av olyckor
18. Rädsla för negativa konsekvenser från ledningen avskräcker medarbetarna här från att rapportera olyckstillbud
19. Ledningen lyssnar noga på alla som har varit inblandade i en olyckshändelse
20. Ledningen söker orsaker, inte skyldiga personer, när en olycka inträffar
21. Ledningen lägger alltid skulden för olyckor på de anställda
22. Ledningen behandlar medarbetare som är inblandade i en olycka här rättvist

4) Medarbetares säkerhetsengagemang (6 påståenden):

23. Vi som arbetar här anstränger oss verkligen tillsammans för att uppnå en hög säkerhetsnivå
24. Vi som arbetar här tar gemensamt ansvar för att det alltid är ordning och reda på arbetsplatsen
25. Vi som arbetar här bryr oss inte om varandras säkerhet
26. Vi som arbetar här undviker att ta itu med risker som upptäcks
27. Vi som arbetar här hjälper varandra att arbeta säkert
28. Vi som arbetar här tar inget ansvar för varandras säkerhet

5) Medarbetares prioritering av säkerhet och frånvaro av riskacceptans (7 påståenden):

29. Vi som arbetar här ser risker som oundvikliga
30. Vi som arbetar här anser att mindre olyckor är en normal del av det dagliga arbetet
31. Vi som arbetar här accepterar riskfyllt beteende, så länge inga olyckor sker
32. Vi som arbetar här överträder säkerhetsregler för att få arbetet färdigt i tid
33. Vi som arbetar här accepterar aldrig risktagande ens när tidsschemat är pressat
34. Vi som arbetar här anser att vårt arbete är olämpligt för "fegisar"
35. Vi som arbetar här accepterar att våra arbetskamrater tar risker i arbetet

6) Medarbetares lärande och kommunikation (8 påståenden):

- 36. Vi som arbetar här försöker finna en lösning om någon påpekar ett säkerhetsproblem
- 37. Vi som arbetar här känner oss säkra när vi arbetar tillsammans
- 38. Vi som arbetar här har stor tilltro till varandras förmåga att tillförsäkra säkerhet
- 39. Vi som arbetar här lär av våra erfarenheter för att förebygga olyckor
- 40. Vi som arbetar här tar varandras synpunkter och förslag rörande säkerhet på allvar
- 41. Vi som arbetar här talar sällan om säkerhet
- 42. Vi som arbetar här diskuterar alltid säkerhetsfrågor när sådana frågor dyker upp
- 43. Vi som arbetar här kan tala fritt och öppet om säkerhet

7) Medarbetarnas förtroende för säkerhetssystemets effektivitet (7 påståenden):

- 44. Vi som arbetar här anser att ett bra skyddsombud spelar en viktig roll för att förebygga olyckor
- 45. Vi som arbetar här anser att skyddsronder inte påverkar säkerheten
- 46. Vi som arbetar här anser att säkerhetsutbildning är bra för att förebygga olyckor
- 47. Vi som arbetar här anser att säkerhetshänsyn på ett tidigt stadium i planeringen är meningslös
- 48. Vi som arbetar här anser att skyddsronder hjälper till att upptäcka allvarliga risker
- 49. Vi som arbetar här anser att säkerhetsutbildning är meningslös
- 50. Vi som arbetar här anser det viktigt att det finns tydliga säkerhetsmål

Kines m.fl. (2011) fann att NOSACQ-50 förutspådde säkerhetsmotivation, upplevd säkerhetsnivå och självskattad säkerhetsbeteende.

Det första kriteriet "solid vetenskaplig grund" operationaliserade vi så att mätverktyget måste ha visat sig vara användbart i flera studier, eller flera olika empiriska kontexter. Kines´ m.fl. mätverktyg ger en mycket grundlig och välgrundad genomgång av det föregående mätverktyget som har validerats i flera olika kontexter, och teoretiska förhållande och tidigare forskning som författarna baserar utvecklingen av dimensioner och frågor på. Mätverktyget är resultatet av en utvecklingsprocess där författarna utvecklat faktorstrukturer som undersöks i fyra olika pilotstudier i fyra nordiska länder, innan författarna slutligen kommer fram till den slutliga faktorstrukturen i NOSACQ-50, med sju teman och 50 frågor. Detta mätverktyg verkar således vara mycket välgrundat vetenskapligt, både teoretiskt och empiriskt.

Det andra kriteriet "universellt" operationaliserade vi så att mätverktyget inte måste vara anpassat till ett visst land, industri, yrken eller arbetsprocesser. Det framgår av det ovan anförda att NOSACQ-50 är det mest universella mätverktyget vi känner till, och att det har visat sig fungera i alla nordiska länder.

Det tredje kriteriet "lätt att använda" operationaliserade vi så att mätverktyget skulle ha relativt få frågor, och att dessa skulle framstå som begripliga för de flesta. NOSACQ-50 har många frågor jämfört med andra mätverktyg vi ser i vår översikt. I personlig kommunikation med försteförfattaren Pete Kines, fick vi veta att vissa användare tar ut den sjunde dimensionen, så att mätverktyget innehåller 43 påståenden. På detta sätt kan enkäten vara mer praktisk att hantera. Detta är emellertid något mindre vetenskapligt, med tanke på att faktorstrukturen framkommer av flera grundliga faktoranalyser.

Det sista kriteriet, "anonym" operationaliserade vi så att frågorna inte skulle kunna avslöja respondenternas identitet. Mätverktyget innehåller så vitt vi kan se inga frågor som kan härledas till den enskilde respondenten.

5.3 Sammanfattning av studierna och val av mätverktyg

5.3.1 Översikt

Tabell 1 sammanfattar studierna som vi diskuterade över enligt de fyra kriterier som mätinstrumenten bedömdes efter.

Tabell 1 Sammanfattning av studierna som presenterar mätningsoverkyg

Studie	Empirisk bas.	Lätt att använda?	Universellt?	Anonymt?
Kines mfl 2011	Norge, Sverige, Finland, Island, Danmark. Totalt 1340 respondenter.	50 frågor som ser begripliga ut. Några användare hoppar över dimensionen 7.	Ja. 4 studier i 5 länder.	Ja.
Olsen 2010	Norge, 3725 respondenter vid sjukhus och inom petroleumsorganisationen. "Short safety climate scale" "Hospital survey on culture patient safety"	Ja. 21 frågor som framstår som begripliga.	Ja. Två olika sektorer i samma land.	Ja.
Bjørnskau och Longva (2009)	Norge 1422 respondenter. Anpassad version av GAIN.	Ja. 24 frågor, som framstår som begripliga.	Ja. I fyra sektorer. Men bara i Norge. Förmodligen universell.	Ja.
Hahn och Murphy (2008)	USA. 2504 respondenter i 14 olika grupper på ett sjukhus och ett kärnkraftverk.	Ja. Enklast i urvalet med endast 6 frågor. Är det för få?	Ja. Två empiriska kontexter. 14 olika grupper	Ja.

Studie	Empirisk bas.	Lätt att använda?	Universellt?	Anonymt?
Pousette mfl (2008)	Först validerad av Cheyne MCA (1998) i England och Frankrike (n = 915), så i Sverige, med 801 observationer.	30 påståenden som framstår som begripliga.	Ja. Validerat i olika sektorer i tre länder.	Ja.
Johnson 2007	292 respondenter i USA, ve tre tunga industriella tjänster platser. Baserat på ZSCQ	Ja. 16 frågor, reducerad till 11 i Johnson (2007)	Ja	Ja, men kanske mindre än de andra, eftersom det fokuserar på mellanledarna.
Zohar och Luria (2005)	ZSCQ, ca 4000 respondenter i 36 företag i olika branscher i Israel.	Ja. 16 frågor.	Ja	Ja, men kanske mindre än de andra, eftersom det fokuserar på mellanledarna.
Silva mfl (2004)	930 respondenter i 15 organisationer i Portugal.	Ja. Endast 11 påståenden	Ja. Testad i 15 organisationer i mycket olika branscher	Ja
Dejoy mfl (2004)	2208 respondenter vid 21 arbetstillfällen, men i samma organisation	Ja. Endast 6 påståenden Är det för få?	Ja. Utvecklad av NIOSH och testad på tusentals respondenter i väldigt olika sektorer.	Ja
Cheyne mfl (1998)	915 respondenter på fyra arbetsplatser i England och Frankrike	30 påståenden som framstår som begripliga.	Förmodligen inte. Används i två länder, men på samma företag	Ja.
Williamson mfl (1997)	660 respondenter på sju olika arbetsplatser i Australien	Ja, med 32 eller 17 påståenden.	Ja. Sju olika arbetsplatser.	Ja.

5.3.2 Val av mätverktyg för Arbetsmiljöverket

Våra värderingar ovan visar, at flera mätverktyg är aktuella kandidater för Arbetsmiljöverkets behov. NOSACQ-50 är emellertid det mätverktyg som i största graden uppfyller våra kriterier. Vi rekommenderar därför at it-verktyget utarbetas på grundlag av detta mätverktyg.

NOSACQ-50 är mest solid vetenskapligt. Det er grundad på en mycket grundlig och välgrundad genomgång av föregående mätverktyg, tidigare forskning och teoretiska förhållande.

NOSACQ-50 är också det mest universella mätverktyget. Det är resultatet av en utvecklingsprocess där författarna utvecklat faktorstrukturer som undersöks i fyra

olika pilotstudier i fyra nordiska länder, innan författarna slutligen kommer fram till den slutliga faktorstrukturen.

Mätverktyget innehåller så vitt vi kan se inga frågor som kan härledas till den enskilde respondenten.

NOSACQ-50 har emellertid 50 frågor, och kan därför vara något tidkrävande att använda. Vi har därför i samråd med Arbetsmiljöverket reducerat antal frågor till 35. Se bilaga 1.

6. Resultat: Åtgärder för att förbättra säkerhetskulturen

6.1 Forskning vi lägger till grund för åtgärderna

Vi har, baserat på den genomgång av forskningslitteratur och den litteratursökning som beskrivs i kapitel 4.3, utvecklat ett tillvägagångssätt för förbättring av säkerhetskultur med hjälp av It-verktyget.

Tillvägagångssätt för utveckling av säkerhetskultur med hjälp av it-verktyget omfattar tre delar:

1. Forskningsbaserade principer för utveckling av säkerhetskultur med hjälp av it-verktyget (Kapitel 6.2)
2. Forskningsbaserade förbehåll när det gäller möjligheterna att påverka säkerhetskultur (Kapitel 6.3)
3. Förslag som företagen ska använda i sina ansträngningar att förbättra sin säkerhetskultur (Bilagor 2-11).

Detta tillvägagångssätt är inspirerat av och baseras på forskning som presenteras i tabell 2 nedan. Vi har, som nämnts, inkluderat den relevanta litteraturen vi känner till, i våra resultat från Nævestads (2010a) doktorsavhandling om säkerhetskultur och uppdaterat den med en sökning på "safety culture measures", "safety culture campaigns", "safety culture development", "safety culture management"

i Sciencedirect. Vi sökte efter dessa ord i "title/abstract/keywords" för alla år. På detta sätt har vi uppdaterat vår kunskap med den senaste forskningen på området. Vi fick dock bara 4 träffar när vi sökte med dessa ord.

Vi sammanfattar forskningen som ligger till grund för våra föreslagna åtgärder för att förbättra säkerhetskulturen i tabell 2.

Tabell 2: forskningen som vi grundar för våra föreslagna åtgärder för att förbättra säkerhetskulturen.

Publikation:	Forskningsfält:	Empirisk grund:	Relevant därför att:
Bergh 2011	Utvärdering av säkerhetsklimat i Akzo Nobel. NOSACQ-50	Masteruppsats utförd i Akzo Nobel. Det exakta antalet respondenter anges inte av hänsyn till anonymitet. Sverige	NOSACQ-50 läggs till grund för förslag till kulturutveckling
Nævestad 2010b	Utvärdering av en säkerhetskultur- kampanj i ett förtyolkande perspektiv	Rapport och diskussion om hur tre olika arbetsgrupper på en oljeplattform upplever en säkerhetskulturkanjan. Norge	Den beskriver sex allmänna villkor för att åtgärder för att försöka förbättra säkerhetskulturen ska lyckas
Olsen, Bjerkan och Nævestad (2009)	Kvantitativ utvärdering av en mycket omfattande säkerhetskultur- kampanj	Intervjuer, fältarbete och frågeundersökning (N = 1221). Norge	Beskriver en kampanj som har förändrat kultur och beteende
Haukelid (2008)	Antropologisk diskussion om utvecklingen av säkerhetskultur i den norska oljeindustrin från 1970-talet till idag	Intervjuer, fältarbete och statistik från den norska Petroleumtilsynets (Oljemyndighetens) undersökning "Risknivå norsk sockel"	Beskriver HMS kultur i en näring som er pionjär på HMS. God genomgång av forskningslitteraturen
Dyreborg mfl (2008)	Forskning om säkerhetskultur och interaktionsmönster mellan medarbetare och ledare i tre olika verksamheter	Casestudier i sju danska verksamheter med sammanlagt 12 arbetsplatser i: Bygg och anläggning. Godstransport. Industri.	Ger insikter om dialoger om säkerhet i interventioner för att förbättra säkerhetskulturen
Mengolini och Debarberis (2007)	Beskriver metoder och resultaten av genomförandet av IAEA: s riktlinjer för säkerhetskultur i en forskningsreaktor	1. case, forskningsreaktor i Nederländerna	Beskriver utmaningar och upplevelser för genomförandet av IAEA: s riktlinjer för säkerhetskultur i en forskningsreaktor
Schein 2004	Kulturell ledning	Forskning på ledning av kultur i organisationer.	En av de största klassikerna i hur kultur uppstår och ändras.
Richter 2003	Aktionsforskning. Utvärdering av säkerhetskulturen i tre organisationer, och efterföljande program för att förbättra kultur.	Casestudier av två danska företag. Fältarbete och ca 50 intervjuer.	Går på djupet av dynamik och sammanhang om hur säkerhetskultur skapas och återskapas.

Publikation:	Forskningsfält:	Empirisk grund:	Relevant därför att:
Alvesson 2002	Kritisk organisationsteori. Går igenom forskning om kultur i organisationer.	Går igenom, utvärderar och drar lärdom av tidigare forskning om kultur i organisationer	Klassiker inom området
Van Maanen och Barley (1985)	Kritisk organisationsteori. Utkast till teorin om subkulturer i företag.	Ger viktiga insikter om hur subkulturer kan uppstå i organisationer	Klassiker
Haukelid, Tharaldsen, Lamvik och Dahle (inte publicerat)	Fältarbete vid 3 oljeplattformar som får mycket bra poäng på Petroleumtilsynets (Oljemyndighetens) "Risknivå, norsk sockel"	Fältarbete. Norge	Beskriver HMS kultur bland de bästa i en bransch som är pionjär inom HMS kultur

Vi har gått igenom ovanstående litteratur för att få fram lärdomar som vi kan lägga till grund för it-verktyget i linje med de kriterier som vi nämnde i kapitel 4.3. Först beskriver vi hur åtgärderna bör utformas, sedan noterar vi några förbehåll som följer av ovan nämnda forskning och vidare praktiska hänsyn som bör tas i samband med it-verktyget.

6.2 Forskningsbaserade principer för utveckling av säkerhetskultur med hjälp av It-verktyget

I kapitel 4.3 nämnde vi fyra praktiska principer som bör ligga till grund för åtgärderna för att förbättra säkerhetskultur, nämligen;

- 1) Åtgärderna måste vara av sådan art att de kan drivas av verksamheterna utan inblandning från forskare eller konsulter
- 2) Åtgärderna måste göra säkerhetskultur till något konkret och begripligt för den enskilda verksamheten
- 3) Åtgärderna måste vara konkreta och lätta att följa upp
- 4) Åtgärderna bör baseras på varje organisations säkerhetsklimat

Åtgärderna ska genereras av it-verktyget och administreras av företagen själva. I detta kapitel har vi vidareutvecklat dessa principer och andra principer som följer av forskning. Vi beskriver också implikationer principerna får för de förslag för arbete med säkerhetskultur som It-verktyget ska generera för företagen (se bilaga 2-11). Dessa förslag kan företagen ligga till grund för åtgärderna för att förbättra sin säkerhetskultur.

Vi föreställer oss att vart dokument med text och diskussionspunkter för vart av de sju temana i enkäten kommer att "poppa" upp, om verksamheten, t.ex. får i genomsnitt mindre än 3 poäng på et tema. Se bilaga 5-11 för förslag för arbete med säkerhetskultur till de 7 teman.

Nedan beskrivs hur vi har vidareutvecklat de fyra praktiska principer som bör ligga till grund för åtgärderna för att förbättra säkerhetskultur med forskningen som beskrivs i tabell 3 ovan.

6.2.1 Åtgärderna bör kunna drivas av företagen själva utan inblandning från forskare eller konsulter.

Det vanliga förfarandet är, som nämnts, att åtgärder drivs av specialutbildade konsulter eller forskare, det vill säga att företagen får extern hjälp att utveckla sin säkerhetskultur. Det faktum att åtgärderna som är aktuella här ska drivas av företagen är avgörande för hur de ska designas. Detta innebär till exempel att åtgärderna måste vara enkla att förstå för personer som inte är forskare, och att alla kan involveras i dem.

När åtgärderna ska drivas av företagen själva, måste inte genomförandet av dem vara beroende av att de som ska driva dem känner till mycket teori och forskning om säkerhetskultur. När de inte drivs av experter på säkerhetskultur, måste åtgärderna baseras på vad företagen är expert på, det vill säga gemensamma sätt att tänka och agera i förhållande till säkerheten.

Det finns många olika, och svåra att komma åt, definitioner av säkerhetskultur. Dessa kan vara svåra att förstå och tillämpa, även för forskare inom området. Den enklaste definitionen av kultur i organisationer är "det sätt vi gör det på här". Detta är emellertid väl enkelt och allmänt. De flesta definitioner av säkerhetskultur, definierar dock säkerhetskultur som gemensamma sätt att tänka och agera i förhållande till risk och säkerhet. Detta är en enkel definition samtidigt som den är tillräckligt noggrann för att användas i våra förslag för arbete med säkerhetskultur.

Syftet med it-verktyget ska vara att stimulera till kollektiv reflektion om egen säkerhetskultur, det vill säga gemensamma sätt att tänka och agera i förhållande till risk och säkerhet. Nedan föreslår vi att detta kan ske genom it-verktyget som bidrar med goda frågor för diskussion.

Fokus på process: dialog och medvetenhet genom frågor till diskussion

It-verktyget bör fokusera på processen som är relaterad till kulturell utveckling, det vill säga, dialog och medvetenhet (Richter 2003; Dyreborg m.fl. 2008; Mengolini & Barberis 2007).

Genom att stimulera till dialog och öka medvetenheten om säkerhetskulturella ämnen i organisationerna, kan it-verktyget underlätta inlärningsprocesser och nya mönster för interaktion (till exempel att kollegor utmanar varandra på säkerhetsfrågor). Detta kan vara säkerheten till gagn på lång sikt (Richter 2003; Olsen m.fl. 2009; Nævestad 2010b).

Resultaten av sådana processer är inte nödvändigtvis lätt att mäta, men små förändringar i interaktionsmönster kan vara avgörande för säkerheten. Olycksgranskningar visar gärna att om anställda i viktiga beslut i planeringsprocesser hade ställt fler frågor om specifika beslut, krävt ordentliga riskanalyser och så vidare, kunde allvarliga händelser och olyckor undvikts (Kringen 2009).

Det mest lämpliga sättet att underlätta dialogen och medvetenheten utan extern hjälp är, enligt vår syn, genom frågor för diskussion (Richter 2003). Så kan man öppna upp för ömsesidig reflektion om sina egna tankar och beteendemönster i tillknytning till säkerhet. Förslagen bör därför omfatta frågor som inte nödvändigtvis har ett entydigt svar, men som kan inleda en diskussion och kollektiv reflektion kring företagens attityder till säkerhet (Bergh 2011). Detta kan så småningom resultera i lärande och positiva förändringar i säkerhetskultur (Richter 2003).

Verksamheten kan införa it-verktyget på ett förberedande möte som omfattar alla i verksamheten (om detta är fler än man får i ett mötesrum, kan man ta dessa möten avdelningsvis).

Gemensam dialog och reflektion bör genomföras i "naturliga" grupper

Egen analys med gemensam dialog och reflektion bör förankras i "naturliga grupper" av personer som interagerar dagligen, såsom fackgrupper, ledningsgrupper, avdelningar etc., eftersom det är i sådana grupper kultur skapas i organisationer (Van Maanen & Barley 1985; Alvesson 2002; Richter 2003; Mengolini & Barberis 2007; Dyreborg m.fl. 2008; Olsen m.fl. 2009; Nævestad 2010b).

It-verktyget bör administreras av en grupp som består av både ledare och anställda

IT-verktyget bör administreras av en ansvarig grupp som består av både ledare och representanter för de anställda (t.ex. fackliga ledare och skyddsombud), dvs minst 2 personer. Gruppen är ansvarig för eventuell kontakt med Arbetsmiljöverket samt för att hantera it-verktyget i verksamheten (Bergh 2011, Olsen m.fl. 2009).

6.2.2 Åtgärderna bör baseras på varje organisations säkerhetsklimat

I enlighet med den så kallade differentieringsstrategin för kultur i organisationer, har vissa forskare betonat att en förutsättning för framgångsrika säkerhetsåtgärder, är att de ska betraktas som meningsfulla av dem, de är ämnade för (Richter 2003, Haukelid 2008). Denna insikt är fruktbar, eftersom den pekar på hur folk som utsätts för säkerhetsåtgärder, tolkar och tillskriver dessa åtgärder mening.

Detta är viktigt eftersom den betydelse åtgärder tillskrivs är avgörande för vilka konsekvenser de får. Detta är det viktigaste resultatet i en norsk studie av en omfattande säkerhetskulturkanj (Nævestad 2010b). En praktisk implikation av detta är att åtgärderna bör ta sin utgångspunkt i den individuella verksamhetens generella säkerhetsklimatpoäng och poäng på de specifika dimensionerna för säkerhetsklimat (Bergh 2011). Detta kan förmodligen bidra till att åtgärderna uppfattas som meningsfullt av anställda och ledare.

Det betyder att it-verktygets frågeundersökning måste registrera tillhörigheten (avdelning, team, filial, etc.) för dem som svarar. Detta måste i förväg programmeras in i it-verktyget.

Om verksamheten har filialer på olika arbetsplatser eller olika avdelningar måste detta programmeras in i it-verktyget, så att teamen som ska diskutera svaren inte hänför sig till siffror som härrör från andra arbetsplatser.

6.2.3 Åtgärderna måste göra säkerhetskultur till något konkret och begripligt för den enskilda verksamheten

När verksamheterna själva ska administrera åtgärderna, måste åtgärderna göra säkerhetskultur till något konkret och begripligt. Detta är nödvändigt för att ledare och medarbetare ska få, och behålla sitt engagemang (se till exempel: Nævestad 2010b Kringen 2009; Bergh 2011). I praktiken innebär detta att åtgärder ska bidra med förslag för arbete med säkerhetskultur där säkerhetskultur definieras på ett enkelt sätt och öppnar upp för ömsesidig reflektion om egna tankar och beteendemönster i tillknytning till säkerhet.

Dessutom definieras säkerhetskultur i ljuset av de sju dimensionerna i NOSACQ mätverktyget, som It-verktyget ska använda för att mäta säkerhetsklimatet i verksamheterna.

Egenanalys grundad på den förenklade versionen av NOSACQ-50

I NOSACQ kan medarbetarna svara på en skala från 1 till 4. Där 1. är "Stämmer inte alls", 2. är "stämmer inte så bra", 3. är "stämmer delvis" och 4. är "stämmer helt".

IT-verktyget har, från NOSACQ-50 databasen referensvärden för vad som är den genomsnittliga poängen i säkerhetskultur- undersökningar generellt, för alla branscher, och för de 7 temana. På bakgrund av detta kan din verksamhet bedöma hur verksamheten placerar sig i förhållande till andra verksamheter.³

- Referensvärdet för tema 1 är: 2,92.
- Referensvärdet för tema 2 är: 2,86.
- Referensvärdet för tema 3 är: 2,97.
- Referensvärdet för tema 4 är: 3,08.
- Referensvärdet för tema 5 är: 2,85.
- Referensvärdet för tema 6 är: 3,02.
- Referensvärden för tema 7 är: 3,11.

Jämförelsen med referensvärdena måste göras med viss försiktighet, eftersom referensvärdena bygger på svar från olika företag som har använt en version av NOSACQ-enkäten med 50 frågor. Verksamheterna måste därför acceptera ett visst utrymme för misstag. Referensvärdena ger emellertid en viss indikation på vad som är genomsnittligt.

Om verksamheten i genomsnitt hamnar på 2 eller lägre på vissa frågor, är detta ett tecken på att säkerhetskulturen för det aktuella temat är långt ifrån tillfredsställande. Genomsnittspoäng som är cirka 2,5, placerar sig under genomsnittet, och är inte heller tillfredsställande. Genomsnittspoäng runt 3 är genomsnittligt och acceptabelt. Detta genomsnitt tyder likväl på att man bör arbeta för att säkerhetskulturen ska bli bättre. Genomsnittspoäng över 3 betyder att man har en tillfredsställande säkerhetskultur på detta tema, och en genomsnittlig poäng över

³ <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/spoergeskemaer/nosacq%2050>

3,50 innebär att säkerhetskulturen för det aktuella temat är god, och att man kan fortsätta arbetet.

6.2.3 Åtgärderna måste vara konkreta och lätta att följa upp

Diskussionen om åtgärder för att förbättra säkerhetskulturen i verksamheten bör baseras på de teman verksamheterna får sämst poäng på. Diskussionsteamerna bör grunda sig på sina egna resultat på de specifika temana i team-möten och diskutera varför resultatet blev som det blev, och eventuella åtgärder som ska vidtas för att förbättra säkerhetskulturen på detta tema. IT-verktyget har förslag för arbete med säkerhetskultur för att underlätta dessa diskussioner.

Det är viktigt att alla i gruppen kommer överens om vilka åtgärder de ska arbeta med i framtiden. Man bör också avtala uppföljningsmöten för att diskutera status och eventuella korrigerande åtgärder.

Förbättring av säkerhetskultur måste man arbeta med kontinuerligt (Haukelid m.fl. opublicerad; Richter 2003). Om åtgärderna inte är specifika och lätta att följa upp, finns det en risk att ledare och medarbetare förlorar sitt engagemang för säkerhetskultur och åtgärder. Det kan medföra att de slutar att arbeta för säkerhetskulturen inom organisationen (Nævestad 2010b). Säkerhetskultur manifesterar sig i särskilda situationer, och man måste ta itu med dessa konkreta situationer, när man vill förbättra säkerhetskulturen.

Om inte någon är ansvarig för åtgärderna, och man inte avtalar att man ska följa upp arbetet med åtgärderna på ett senare möte, finns det stor risk att åtgärderna inte implementeras. Man bör därför ge medarbetare, särskilt ledare, när det gäller detta temat, ansvaret för att genomföra åtgärderna och bestämma ett möte där man kan diskutera hur det har gått, till exempel efter några månader. Åtgärderna bör vara enkla och hanterbara, och var och en vid mötet bör vara ansvarig för minst en åtgärd (Bergh 2011).

I praktiken innebär detta att åtgärderna bör baseras på företagets eller avdelningens poäng på de konkreta dimensionerna av säkerhetsklimat och låta detta ligga till grund för diskussionen. Nedan ges exempel på hur vi översätter detta till praxis i förslagen för arbete med säkerhetskultur som verksamheterna ska använda för att förbättra sin säkerhetskultur. Se bilaga 5-11.

Tabell 3: Exempel på förslag för att arbeta med tema 1 (Från bilaga 5)

2. Befintlig praxis i verksamheten på temat "ledningens säkerhetsengagemang och säkerhetsförmåga"

Den enklaste definitionen av kultur i organisationer är "så gör vi det hos oss." Ni ska diskutera exempel på vad som är vanlig praxis i er verksamhet, utifrån påståenden 1-6. Ni kan både diskutera de mest negativa exemplen och de mest positiva exemplen. Försök att komma överens om vad som är befintlig praxis i verksamheten på temat "Ledningens säkerhets- engagemang och förmåga". Om ni inte kan komma överens om en beskrivning, så notera gärna flera exempel på befintlig praxis.

1. Ledningen uppmuntrar medarbetarna här att arbeta enligt säkerhetsreglerna – även när tidsschemat är pressat (*Snittpoäng i verksamheten*)

– Befintlig praxis i verksamheten:

2. Ledningen ser till att alla får den nödvändiga informationen om säkerhet (*Snittpoäng i verksamheten*)

– Befintlig praxis i verksamheten:

3. Ledningen ser aldrig åt ett annat håll när någon slarvar med säkerheten (*Snittpoäng i verksamheten*)

– Befintlig praxis i verksamheten:

4. Ledningen sätter säkerhet före produktion (*Snittpoäng i verksamheten*)

– Befintlig praxis i verksamheten:

5. Vi som arbetar här har förtroende för ledningens förmåga att hantera säkerhet (*Snittpoäng i verksamheten*)

– Befintlig praxis i verksamheten:

6. Ledningen ser till att säkerhetsproblem som upptäcks vid inspektioner korrigeras omedelbart (*Snittpoäng i verksamheten*)

– Befintlig praxis i verksamheten:

3. Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis på temat ”ledningens säkerhetsengagemang och förmåga”

Nu när ni har kommit överens om befintlig praxis för verksamheten på temat ”Ledningens säkerhetsengagemang och säkerhetsförmåga”, vad är då säkerhetskonskvenserna av den befintliga praxis som ni har beskrivit? Med säkerhetskonskvenser menar vi olyckor, incidenter, frånvaro av olyckor, säkerhet eller andra frågor som rör risker och säkerhet. Beskriv först faktiska konskvenser om det finns några (t.ex. olyckor eller negativa händelser som har hänt), och sedan de potentiella säkerhetskonskvenserna (olyckor eller negativa händelser som kunde hänt på grund av praxisen på temat).

1. Ledningen uppmuntrar medarbetarna här att arbeta enligt säkerhetsreglerna – även när tidsschemat är pressat (*Snittpoäng i verksamheten*)

– Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:

– Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

2. Ledningen ser till att alla får den nödvändiga informationen om säkerhet (*Snittpoäng i verksamheten*)

– Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:

– Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

3. Ledningen ser aldrig åt ett annat håll när någon slarvar med säkerheten (*Snittpoäng i verksamheten*)

– Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:

– Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

4. Ledningen sätter säkerhet före produktion (*Snittpoäng i verksamheten*)

– Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:

– Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

5. Vi som arbetar här har förtroende för ledningens förmåga att hantera säkerhet (*Snittpoäng i verksamheten*)

- SäkerhetskONSEKVENSER av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskONSEKVENSER av befintlig praxis:

6. Ledningen ser till att säkerhetsproblem som upptäcks vid inspektioner korrigeras omedelbart (*Snittpoäng i verksamheten*)

- SäkerhetskONSEKVENSER av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskONSEKVENSER av befintlig praxis:

”Eftermätning”

Det bör genomföras en ”eftermätning” under en viss tid (t.ex. ett år) efter det att åtgärderna genomförts. På detta sätt kan man se om verksamheten får bättre poäng än vid den första mätningen och bedöma om åtgärderna har haft en viss effekt och säkerhetskulturen är bättre än förut (Bergh 2011).

6.3 Forskningsbaserade förbehåll för möjligheterna att påverka säkerhetskultur

6.3.1 Mäta säkerhetsklimat, påverka säkerhetskultur

Vi kan betrakta säkerhetsklimat som ögonblicksbilder, eller manifestationer av säkerhetskultur. Klimat och kultur beskriver med andra ord, olika analytiska nivåer. Vi väljer att mäta säkerhetsklimatet eftersom klimatundersökningar ger kvantitativa resultat som är representativa för organisationer eller delar av organisationer, som är jämförbara tvärs genom grupper och över tid.

När det gäller åtgärder, rättas emellertid dessa mot säkerhetskulturen, den djupare nivån, som klimatundersökningen ger ett relativt ytligt ögonblicksfotografi av (Schein 2004). Åtgärderna bör inriktas på säkerhetskulturen eftersom den är mer stabil och grundläggande än säkerhetsklimatet. Genom att fokusera på säkerhetskultur lägger vi grunden för en mer permanent förändring av de djupare, gemensamma handlingsmönstren (t.ex. rapporteringskultur, riskacceptans) som är avgörande för säkerheten.

För inte att förvirra användarna av it-verktyget är det viktigt att it-verktyget bara använder begreppet säkerhetskultur om både säkerhetskultur och säkerhetsklimat. Nyansen mellan dessa två begrepp är viktig i forskning, men i det praktiska arbetet i företagen kan det nog skapa mer förvirring än nödvändigt.

Det är utmanande nog att popularisera en relativt exakt och enkel definition av säkerhetskultur.

6.3.2 Oenighet om huruvida kulturen i organisationer kan påverkas

Att påverka säkerhetskultur i organisationer är en svår och relativt oförutsägbar process. För det första råder det oenighet bland dem som forskar på säkerhets-klimat och -kultur, om kultur i organisationer kan påverkas (Nævestad 2010a, 2010b; Mengolini & Barberis 2007). Denna oenighet spåras ofta till det faktum att organisations- och säkerhetskulturforskare har olika syn på vad kultur i organisationer är. Man skiljer särskilt mellan det så kallade integrationsperspektivet, vilket förutsätter att hela organisationen är en kulturell enhet, och differentieringsperspektivet som fokuserar på att organisationen består av flera subkulturella enheter (Martin 1985). Dessa perspektiv definieras mer i detalj nedan.

6.3.3 Kultur i organisationer påverkas av många olika mekanismer

Enligt den inflytelserike forskaren om kultur i organisationer, Edgar Schein, är ledning och kultur två sidor av samma mynt. Schein (2004: 246) beskriver vad han kallar "six primary embedding mechanisms" som ledare kan använda för att forma kultur:

1. Vad ledare tar hänsyn till, mäter och kontrollerar regelbundet
2. Hur ledare reagerar på kritiska händelser och organisatoriska kriser
3. Hur ledare avsätter resurser
4. Medveten rollmodellering, undervisning och handledning
5. Hur ledare fördelar belöning och status
6. Hur ledare rekryterar, väljer, främjar och bannlyser

Scheins (2004) mekanismer är typiska för det tidigare nämnda integrationsperspektivet på organisationskultur. Denna uppfattning porträtterar ledaren som den viktigaste arkitekten bakom organisationskulturen, och ser på den enhetliga organisationskulturen som slutmål för kultur- utveckling i organisationer.

Organisationskulturforskaren Joanne Martin är kritisk till integrationsperspektivet. Integrationsperspektivet antar implicit eller explicit att kultur i organisationer kännetecknas av konsistens, bred konsensus och klarhet (Martin 2005). Martin betonar till exempel att kulturen inte kan ledas i vissa riktningar, eftersom det är kulturens medlemmar som skapar kulturen. Och ledaren behöver, enligt henne, inte vara mer än en av flera medlemmar av kulturen:

Culture cannot be managed; it emerges. Leaders don't create cultures; members of the culture do. Culture is an expression of people's deepest needs, a means of endowing their experiences with meaning (Martin 1985: 95).

Motsatsen till integrationsperspektivet, är det så kallade differentieringsperspektivet som bygger på antagandet att kultur skapas och återskapas genom gruppmedlemmarnas interaktion och förhandling av mening (t.ex. Richter och

Koch, 2004; Pidgeon och O'Leary, 2000; Gherardi och Nicolini, 2002; Mengolini & Barberis 2007).

Subkulturer i organisationer kan enligt Alvesson (2002) härröra från båda:

1. Lokala samarbetsprocesser i team och avdelningar
2. Demografiska egenskaper (ålder, kön, etnicitet, klass, geografi och så vidare) hos arbetstagare.

Alvesson påpekar att människor som har ett nära samarbete med varandra tenderar att utveckla en gemensam förståelse för sitt arbete (Alvesson 2002: 13). Den berömda norska Organisationsforskaren Sverre Lysgaard (1961) hävdar att detta inträffar när människor i arbetsgrupper är lika, är i närheten av varandra och har samma problem (närhets-, likhets- och problembetingelser).

Van Maanen och Barley (1985) menar att subkulturer uppstår under följande omständigheter:

1. Organisatorisk segmentering (arbetsfördelning hierarkiskt och vertikalt),
2. Import (genom fusioner, förvärv och sysselsättning av vissa yrkesgrupper),
3. Teknisk innovation (som skapar nya gruppformationer),
4. Ideologisk differentiering (t.ex. när vissa grupper antar en ny arbetsideologi),
5. Motkulturella (oppositionella) rörelser
6. Karriärfilter (tendensen till att människor som främjas har vissa gemensamma kulturella attribut) (Van Maanen & Barley 1985 i Alvesson 1993: 76).

Vi kan omedelbart sammanfatta med att säga att det förmodligen inte har något syfte att dra slutsatsen att varken integrationsperspektivet eller differentieringsperspektivet är mer korrekt än det andra. Båda perspektiven är användbara eftersom de beskriver de processer och mekanismer som skapar kultur i organisationer. Vilket av dem som är i aktion och som är viktigast varierar, och måste därför fastställas i varje konkret fall.

Att öka medvetenheten hos organisationsmedlemmar om dessa mekanismer kan emellertid leda till en viktig dialog och läroprocess, omkring vad som formar säkerhetskulturen i deras egen organisation.

6.3.4 Självhjälpsåtgärder är beroende av företagets egen vilja

Som visat ovan, påverkas kultur av ett antal olika faktorer. Vi försöker till viss grad att dra nytta av dessa faktorer i vår beskrivning av åtgärder för att förbättra säkerhetskultur. Det är emellertid långt ifrån säkert att sådana åtgärder medför de förväntade resultaten, eftersom kultur påverkas av många olika faktorer, inklusive de som inte verkar ha något med kultur att göra (t.ex. ekonomi, lagar, konkurrens). Effekterna av de åtgärder som kommer att genereras av it-verktyget är dessutom helt beroende av företagets vilja att genomföra dem och följa upp dem.

7. Referenser

- Alvesson, M. (2002): *Organisasjonskultur og Ledelse*, Oslo: Abstrakt Forlag
- Antonsen, S. 2009. "The relationship between culture and safety on offshore supply vessels", *Safety Science*, Vol. 47. Issue 8, pp. 1118-1128
- Arbetsmiljöverket (2010): Bra samspel och samverkan skapar säkerhet - om klimat och kultur på arbetsplatsen, Kunskapsöversikt, Rapport 2010: 1 (Författare: Marianne Törner)
- Bergh, M. (2011): Safety climate. An evaluation of the safety climate at Akzo Nobel Site Stenungslund, Master of Science Thesis, Department of Product and Production development, Division of Production systems, Chalmers University of Technology, Göteborg, Sweden
- Bjørnskau, T. 2005. *Flysikkerhet i Norge. Resultater fra en spørreundersøkelse til ansatte i norsk luftfart*. TØI rapport 782/2005. Oslo: Transportøkonomisk institutt.
- Bjørnskau, T. & F. Longva 2007. *Arbeidsmiljø og sikkerhetskultur i Trikken*. TØI rapport 885/2007. Oslo: Transportøkonomisk institutt.
- Bjørnskau, T. & F. Longva 2009. *Sikkerhetskultur i transport*. TØI rapport 1012/2009 Oslo: Transportøkonomisk institutt.
- British Standards Institute. (2000). *Occupational health and safety management systems: Guidelines for the implementation of OHSAS 18001* (Publication No. BSI-02-2000). London: Author.
- Brown, R.L. & H. Holmes (1986) "The use of a factor-analytic procedure for assessing the validity of an employee safety climate model" *Accident Analysis and Prevention* 18 (6), 455-470.
- Cox, S.J. & R. Flin (1998): "Safety Culture: Philosopher's Stone or a Man of Straw?",
Work & Stress, Vol 12, No 3 189
- Cox, S. & T. Cox (1991). "The structure of employee attitudes to safety - a European example", *Work and Stress*, 5, 93 - 106.
- Dedobbeleer, N. & F. Béland (1991). A safety climate measure for construction sites. *Journal of Safety Research* 22 (2), pp. 97-103.
- Dejoy, D.M., B.S. Schaffer, M.G. Wilson, R.B. Vandenberg, M.M. Butts (2004): Creating safer workplaces: assessing the determinants and role of safety climate, *Journal of safety research*, Vol. 35, pp. 81-90
- Dyreborg, J. L.P. Andersen, O. Carstensen, B. Cleal, R. Grytnes, S. Grøn, L. Gubba, P. Kines, K.L. Mikkelsen, K. Nielsen, T.W. Nielsen, K. Rasmussen. H. Shibuya & S. Spangenberg (2008). Forebyggelse af alvorlige arbejdsulykker gennem intervention i sikkerhed og sikkerhedskultur. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, København, 2008.
- Flin, R., K. Mearns, P. O'Connor & R. Bryden (2000): "Measuring safety climate: identifying the common features", *Safety Science*, Vol.34, 177-192

- GAIN (Global Aviation Network) (2001). Operator's Flight Safety Handbook, http://flightsafety.org/files/OFSH_english.pdf
- Grunnan, T., T. Bjørnskau & M. Kolbenstvedt (2008): *Sikkerhet på tvers i samferdselssektoren*. TØI rapport 954/2008. Oslo: Transportøkonomisk institutt.
- Grunnan, T., S. Olsen & T. Bjørnskau (2008): *Sikkerhetskultur i Statens vegvesen Region sør. Resultater fra fokusgruppeintervjuer*. TØI rapport 942/2008. Oslo: Transportøkonomisk institutt.
- Guldenmund, F.W. (2000): "The Nature of Safety Culture: a Review of Theory and Research", *Safety Science*, vol. 34, 1-14.
- Hahn, S.E., L.R. Murphy (2008): A short scale for measuring safety climate, Vol. 46, pp. 1047-1066
- Hale, A.(2000): "Editorial: Culture's Confusions", *Safety Science*, vol. 34, 1-14
- Haukelid, K. (2008): "Theories of (safety) culture revisite – An anthropological approach", *Safety Science*, Vol. 46/3, 413- 426
- Haukelid, K, J. Tharaldsen, G. Lamvik, R. Bye & I. Dahle (unpublished): "What works? Lessons learned from the Norwegian petroleum industry"
- HSE (2005): *A review of safety culture and safety climate literature for the development of the safety culture inspection toolkit*, Research Report 367,
- Prepared by Human Engineering for the Health and Safety Executive 2005, Bristol: Human Engineering
- Hudson, P. (2003): "Applying the lessons of high risk industries to health care", *Quality and Safety in Health Care*, 12, pp. i7-i12
- IAEA (2002) Safety culture in nuclear installations. Guidance for use in the enhancement of safety culture, IAEA-TECDOC-1329, IAEA, VIENNA, 2002
- INSAG (1991): *Safety Culture*, International Safety Advisory Group, Safety series. 75-
- INSAG- 4, Vienna: IAEA
- Johnson S.E. (2007): The predictive validity of safety climate, *Journal of safety research*, Vol. 38, pp. 511-521
- Lysgaard, S. (1961). *Arbeiderkollektivet*, Oslo: Universitetsforlaget
- NASA (2003) Report of the Columbia Accident's Investigation Board (Houston: NASA).
- Niskanen, T. (1994) "Safety climate in the road administration", *Safety Science* 17, 237-255.
- Kines, P. J. Lappalainen, K. Lyngby Mikkelsen, E. Olsen, A. Pousette, J. Tharaldsen, K. Tómasson & M. Törner (2011): Nordic safety climate questionnaire (NOSACQ-50): A new tool for diagnosing occupational safety climate, *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol. 41, pp. 634-646.

- Mengolini, A. & L. Debarberis (2007): "Safety culture enhancement through the implementation of IAEA guidelines", *Reliability Engineering and System Safety* Vol 92, pp. 520-529.
- National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling (2011). *Deepwater: The Gulf Oil Disaster and the Future of Offshore Drilling*. Report to the President. National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling.
- Nævestad, T. O. & T. Bjørnskau (2011): "How can the safety culture perspective be applied to road traffic", *Transport Reviews*, s. 1-16, <http://dx.doi.org/10.1080/01441647.2011.628131>
- Nævestad, T. O. (2010a): "Cultures, crises and campaigns: examining the role of safety culture in the management of hazards in a high risk industry", Ph.D. dissertation, Centre for Technology, Innovation and Culture, Faculty of Social Sciences, University of Oslo
- Nævestad, T. O. (2010b): "Evaluating a safety culture campaign: Some lessons from a Norwegian case", *Safety Science*, Vol. 48, pp. 651-659
- Nævestad, T. O. (2009): "Mapping research on culture and safety in high-risk organizations: Arguments for a sociotechnical understanding of safety culture", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volum 7.(2) s. 126-136
- Nævestad, T. O. (2008a): "Safety understandings among crane operators and process operators on a Norwegian offshore platform", *Safety Science*, Volume 46. (3) s. 520-534
- Nævestad, T. O. (2008b): "Safety cultural preconditions for organizational learning in high-risk organizations", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 16.(3) s. 154-163
- Olsen, E. (2010): Exploring the possibility of a common structural model measuring associations between safety climate factors and safety behavior in health care and the petroleum sectors, *Accident analysis and prevention*, Vol 42. Pp: 1507-1516
- Olsen, E., A.M. Bjerkan, T.-O. Nævestad (2009): "Modelling the effects of a large-scale safety culture programme: a combined qualitative and quantitative approach", *Journal of Risk Research*, Volum 12.(3-4) s. 1-21
- Politidirektoratet (2010): HMS-kultur I politi og lensmannsetaten, POD Publikasjon nr 2010/13
- Pousette, A., S. Larsson, & M. Törner (2008) : Safety climate cross-validation, strength and prediction of safety behavior, *Safety Science*, Vol 46. Pp. 398-404
- Reason, J. (1997): *Managing the Risk of Organizational accidents*, Aldershot: Ashgate
- Richter, A. (2003): "New ways of managing prevention - A cultural and participative approach", *Safety Science Monitor*, Issue 1, Vol. 7
- Richter, A. & C. Koch (2004): "Integration, differentiation and ambiguity in safety Cultures", *Safety Science* 42, 703-722

- Schein, E.H. (1992): *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004): *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, San Francisco: Jossey-Bass
- Seo, D.-C., R. M.R. Torabi, E.H. Blair, N.T. Ellis (2004): A cross-validation of safety climate scale using confirmatory factor analytic approach. *Journal of safety research*, Vol. 35, pp. 427-445.
- Silva, S. M.L. Lima, C. Baptista (2004): OSCI: an organizational and safety climate inventory, *Safety Science*, Vol. 42. Pp. 205-220
- Sorra, J.S. & V.F. Nieva. (2004), *Hospital Survey on Patient Safety Culture*. AHRQ Publication No. 04-0041. Rockville, MD: Agency for Healthcare Research and Quality.
- The report of the BP US refineries independent safety review panel (2007): http://www.safetyreviewpanel.com/cmtfiles/charter_related/Panel%20Report%20-%20January%202007.pdf
- Van Maanen, J. & S. R. Barley (1985). "Cultural Organization: Fragments of a Theory" in P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin. *Organizational Culture*. Beverly Hills, Sage. Pp: 31-53.
- Willimason, A. M. A.-M. Feyer, D. Cairns & D. Biancotti (1997): The development of a measure of safety climate: the role of safety perceptions and attitudes, *Safety Science*, Vol. 25. No.1-3 pp. 15-27.
- Zohar, D., (1980): Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65 (1), 96-102.

Bilaga 1: Förkortad version av NOSACQ-50

1) Ledningens säkerhetsengagemang och säkerhetsförmåga:

1. Ledningen uppmuntrar medarbetarna här att arbeta enligt säkerhetsreglerna – även när tidsschemat är pressat
2. Ledningen ser till att alla får den nödvändiga informationen om säkerhet
3. Ledningen ser aldrig åt ett annat håll när någon slarvar med säkerheten
4. Ledningen sätter säkerhet före produktion
5. Vi som arbetar här har förtroende för ledningens förmåga att hantera säkerhet
6. Ledningen ser till att säkerhetsproblem som upptäcks vid inspektioner korrigeras omedelbart

2) Ledningens involvering av medarbetarna i säkerhetsfrågor:

7. Ledningen försöker utforma säkerhetsrutiner som är meningsfulla och som verkligen fungerar
8. Ledningen ser till att varje medarbetare kan påverka säkerheten i sitt arbete
9. Ledningen uppmuntrar medarbetarna här att delta i beslut som påverkar deras säkerhet
10. Ledningen eftersträvar att alla på arbetsplatsen ska ha hög kompetens om säkerhet och risker
11. Ledningen gör medarbetarna här delaktiga i beslut som rör säkerhet

3) Ledningens rättvisa i säkerhetsfrågor:

12. Ledningen samlar in tillförlitlig information vid utredning av olyckor
13. Medarbetarna här är aldrig rädda för negativa konsekvenser från ledningen när dem rapporterar olyckor och tillbud
14. Ledningen lyssnar noga på alla som har varit inblandade i en olyckshändelse
15. Ledningen söker bakomliggande orsaker, inte skyldiga personer, när en olycka inträffar
16. Ledningen behandlar medarbetare som är inblandade i en olycka här rättvist

4) Medarbetarnas engagemang i säkerhetsarbetet:

17. Vi som arbetar här anstränger oss verkligen tillsammans för att uppnå en hög säkerhetsnivå
18. Vi som arbetar här tar gemensamt ansvar för att det alltid är ordning och reda på arbetsplatsen
19. Vi som arbetar här tar itu med risker som upptäcks
20. Vi som arbetar här hjälper varandra att arbeta säkert

5) Medarbetarnas prioritering av säkerhet och grad av riskacceptans:

21. Vi som arbetar här ser risker som undvikliga
22. Vi som arbetar här anser inte att små olyckor är en normal del av det dagliga arbetet
23. Vi som arbetar här överträder aldrig säkerhetsregler för att få arbetet klart i tid
24. Vi som arbetar här accepterar aldrig risktagande ens när tidsschemat är pressat
25. Vi som arbetar här accepterar aldrig att våra arbetskamrater tar risker i arbetet

6) Medarbetarnas upplärning och kommunikation:

26. Vi som arbetar här försöker hitta en lösning om någon påpekar ett säkerhetsproblem
27. Vi som arbetar här har stort förtroende för varandras förmåga att säkerställa säkerheten
28. Vi som arbetar här lär av våra erfarenheter för att förebygga olyckor
29. Vi som arbetar här tar varandras synpunkter och förslag rörande säkerhet på allvar
30. Vi som arbetar här talar ofta om säkerhet
31. Vi som arbetar här kan tala fritt och öppet om säkerhet

7) Medarbetarnas förtroende för säkerhetssystemets effektivitet:

32. Vi som arbetar här anser att ett bra skyddsombud spelar en viktig roll för att förebygga olyckor
33. Vi som arbetar här anser att säkerhetsutbildning är bra för att förebygga olyckor
34. Vi som arbetar här anser att skyddsronder hjälper till att upptäcka allvarliga risker
35. Vi som arbetar här anser det viktigt att det finns tydliga mål för säkerheten

Förslag till verksamheterna: Bilaga 2–11

Bilaga 2: Generell information om it-verktyget

Följande texter kan föreligga som broschyr över it-verktyget och en förkortad version som bara innehåller några av de viktigaste fraserna kan ligga på it-verktygets webbsida eller på Arbetsmiljöverkets sida för att informera om it-verktyget. Texten är också ämnad att skrivas ut från it-verktyget, och så kan den delas ut i verksamheterna för att informera om it-verktyget. Målgruppen för texterna är alla som behöver läsa om it-verktyget för första gången. Det kan vara potentiella användare av it-verktyget, anställda och ledare som ska svara på enkäten och så vidare.

Lång version (för broschyrer):

Det råder idag en bred enighet om att säkerhetskultur är avgörande för organisationernas säkerhetsnivå. Utredningar av olyckor, pekar ofta på dålig säkerhetskultur som en starkt bidragande faktor, såsom förlusten av rymdfärjan Columbia 2003 och Deepwater Horizon utblåsningen 2010.

De säkraste organisationerna mäter regelbundet säkerhetskultur och vidtar åtgärder för att förbättra säkerhetskultur.

Fördelen med att mäta säkerhetskultur, är att man får ett brett mått av faktorer som forskningen visar är avgörande för säkerhet i organisationer. Det kan gälla kultur för incidentrapportering, ledningens fokus på säkerhet och så vidare.

Mätning av säkerhetskultur ger därför en bredare bild av säkerheten i din organisation än exempelvis statistik över oönskade händelser och olyckor ger. Mätning av säkerhetskultur ger en indikation om var man bör sätta in åtgärder. Dessutom kan de upprepas efter en tid, så att du kan se om åtgärderna har fungerat.

Arbetsmiljöverket har därför fått gjort ett it-verktyg som svenska verksamheter kan använda för att utvärdera sin egen säkerhetskultur.

Ditt företag kan använda detta it-verktyg både för att bedöma verksamhetens säkerhetskultur, och implementera åtgärder för att förbättra verksamhetens säkerhetskultur.

Eftersom it-verktyget ska drivas av verksamheten själv, kräver det en viss organisation och övervakning från verksamhetens sida. Detta beskrivs i en bruksanvisning som följer med it-verktyget.

It-verktyget använder en förenklad version av det välkända mätverktyget NOSACQ-50 för att mäta säkerhetskultur. IT-verktygets enkät är en förenklad version av NOSACQ-50 med 35 frågor. NOSACQ-50 består av sju ämnen med anknytning till säkerhetskultur.

Mätverktyget har utvecklats under flera år av en grupp nordiska forskare.

Se följande webbplats för en presentation av den ursprungliga NOSACQ-50 undersökningen:

<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/spoergeskemaer/nosacq%2050>

Kort version (för webbplatser och presentation av it-verktyg, t.ex. som inledning till frågeundersökningen):

Det råder idag en bred enighet om att säkerhetskultur är avgörande för organisationernas säkerhetsnivå. Utredningar av olyckor, pekar ofta på dålig säkerhetskultur som en starkt bidragande faktor, såsom förlusten av rymdfärjan Columbia 2003 och Deepwater Horizon utblåsningen 2010. De säkraste organisationerna mäter regelbundet säkerhetskultur och vidtar åtgärder för att förbättra säkerhetskultur.

Arbetsmiljöverket har därför fått gjort ett it-verktyg som svenska verksamheter kan använda för att utvärdera sin egen säkerhetskultur.

IT-verktyget använder en förenklad version av det välkända mätverktyget NOSACQ-50 för att mäta säkerhetskultur. IT-verktygets enkät är en förenklad version av NOSACQ-50 med 35 frågor.

<http://www.arbetsmiljoforskning.dk/da/publikationer/spoergeskemaer/nosacq%2050>

Bilaga 3: Generell bruksanvisning för verksamheterna som ska använda it-verktyget

Denna text kan verksamheterna både se i pdf-format, genom it-verktyget, och den kan skrivas ut från it-verktyget och delas ut i verksamheten. Målgruppen för denna text är verksamhetens ansvariga grupp för it-verktyget (se punkt 1) under).

1) IT-verktyget bör administreras av en ansvarig grupp som består av både ledare och representanter för de anställda (minst 2 personer)

Din verksamhet kan använda det interaktiva it-verktyget både för att:

- 1) Bedöma verksamhetens säkerhetskultur
- 2) Genomföra åtgärder för att förbättra verksamhetens säkerhetskultur

IT-verktyget bör administreras av en ansvarig grupp som består av både ledare och representanter för de anställda (t.ex. fackliga ledare och skyddsombud), dvs. minst 2 personer. Gruppen är ansvarig för eventuell kontakt med Arbetsmiljöverket samt att hantera it-verktyget i verksamheten.

Denna bruksanvisning och de övriga förslagen som följer med är endast ett förslag som ska vara en resurs för verksamheterna. Om din verksamhet bara vill använda IT-verktyget för att mäta säkerhetskultur och inte vidta åtgärder, kan ni naturligtvis välja det och eventuellt vidta åtgärder senare.

2) Webbenkät som mäter säkerhetskulturen i din verksamhet

IT-verktyget erbjuder en webbenkät som mäter säkerhetskulturen i din verksamhet. Webbenkäten ska delas ut till både ledare och medarbetare. Detta innebär att så många som möjligt av de anställda i din verksamhet måste svara på den. Ju större del av de anställda som svarar på den, desto mer är resultaten i linje med verkligheten, så som den är i din verksamhet.

Den ansvariga gruppen i din verksamhet måste lägga till de anställdas e-postadresser i it-verktyget, så att alla kan få möjlighet att svara på enkäten. Ni kan välja vilken svarsfrekvens ni accepterar i er verksamhet. Vi rekommenderar en svarsfrekvens på minst 50. När denna svarsfrekvens uppnås, kommer it-verktyget att generera resultat för din organisation.

Undersökningen är och måste förbli anonym. De besvarade enkäterna ska inte vara spårbara till personer, och undersökningen innehåller inga frågor som kan härledas till konkreta personer. Anonymitet ska säkerställa att de anställda svarar ärligt och se till att undersökningen visar en så sann bild som möjligt av din verksamhet.

Enkätfrågorna är formulerade som påståenden som deltagarna ska ta ställning till. Svartalternativen mäts med siffror (1=stämmer inte alls, 2=stämmer inte så bra, 3=stämmer delvis 4=stämmer helt). It-verktyget kan därför räkna den genomsnittliga poängen av säkerhetskultur generellt i verksamheten och för de sju säkerhetskulturtemana.

När undersökningen är genomförd i din verksamhet, kommer din verksamhet att få en genomsnittspoäng på säkerhetskulturnivån totalt, och en genomsnittspoäng för de sju säkerhetskulturtemana som mäts.

3) Egenanalys och åtgärder för att förbättra säkerhetskultur

Säkerhetskultur kan definieras som "gemensamma sätt att tänka och agera i förhållande till säkerheten." Medan formella regler och förfaranden för säkerheten betecknar verksamhetens officiella sätt att göra saker, betecknar säkerhetskulturen den inofficiella, eller det faktiska sätt på vilket saker och ting görs i organisationen.

Forskningen har identifierat sju viktiga tankesätt och sätt att agera på, i förhållande till risk och säkerhet. Dessa mäts med utvalda frågor i enkäten. De sju teman som mäts i enkäten är

- 1) Ledningens säkerhetsengagemang och säkerhetsförmåga
- 2) Ledningens involvering av medarbetarna i säkerhetsfrågor
- 3) Ledningens rättvisa i säkerhetsfrågor
- 4) Medarbetarnas engagemang i säkerhetsarbetet
- 5) Medarbetarnas prioritering av säkerhet och grad av riskacceptans
- 6) Medarbetarnas upplärning och kommunikation
- 7) Medarbetarnas förtroende för säkerhetssystemets effektivitet

It-verktyget ger en total genomsnittspoäng mellan 1 och 4 för säkerhetskulturen i din verksamhet. Detta ger din verksamhets genomsnittspoäng i dessa sju teman. Denna siffra är generell och säger inte nödvändigtvis så mycket. Man kan ha hög genomsnittspoäng på ett tema och låg på ett annat, utan att det påverkar den totala genomsnittspoängen. Snittpoängen i verksamheten för vart av de sju temana, är viktigare än den genomsnittliga poängen.

Dessa sju teman betecknar frågor som forskningen har identifierat som centrala för säkerheten i organisationer. Temana mäts genom påståenden om praxis i deras verksamhet. Nedan ger vi ett exempel på ett par frågor från temat "Ledningens rättvisa i säkerhetsfrågor":

4) Ledningens rättvisa i säkerhetsfrågor:

12. Ledningen samlar in tillförlitlig information vid utredning av olyckor
13. Medarbetarna här är aldrig rädda för negativa konsekvenser från ledningen när de rapporterar olyckor och incidenter

Medarbetarna kan som nämnts svara på en skala från 1 till 4. Där 1. är "Stämmer inte alls", 2. är "stämmer inte så bra", 3. är "stämmer delvis" och 4. är "stämmer helt".

It-verktyget har referensvärden för vad som är den genomsnittliga poängen i säkerhetskultur- undersökningar generellt och för de 7 temana. På bakgrund av detta kan din verksamhet bedöma hur verksamheten placerar sig i förhållande till andra verksamheter.

Jämförelsen med referensvärdena måste göras med viss försiktighet, eftersom referensvärdena bygger på svar från olika företag som har använt en version av NOSACQ-enkäten med 50 frågor. Acceptera därför ett visst utrymme för misstag. Referensvärdena ger emellertid en viss indikation på vad som är genomsnittligt.

Om din verksamhet i genomsnitt hamnar på 2 eller lägre på vissa frågor, är detta ett tecken på att säkerhetskulturen för det aktuella temat är långt ifrån tillfredsställande. Genomsnittspoäng som är cirka 2,5, placerar sig under genomsnittet, och är inte heller tillfredsställande. Genomsnittspoäng runt 3 är genomsnittligt och acceptabelt. Detta genomsnitt tyder likväl på att man bör arbeta för att säkerhetskulturen ska bli bättre. Genomsnittspoäng över 3 betyder att du har en tillfredsställande säkerhetskultur på detta tema, och en genomsnittlig poäng över 3,50 innebär att säkerhetskulturen för det aktuella temat är god.

Eftersom ni kan se vilka teman som är bra jämfört med genomsnittet och vilka som är sämre än genomsnittet, rekommenderar vi att ni arbetar med de teman som ni får sämst poäng på. Vi förklarar hur nedan.

5) Åtgärder baserade på egenanalys

Nästa steg i processen är gemensam diskussionen om åtgärder för att förbättra säkerhetskulturen i verksamheten. Denna diskussion bör som nämnts, baseras på de teman ni får sämst poäng på.

Verksamheten bör introducera it-verktyget i ett förberedande möte som omfattar alla i verksamheten (om detta är fler än man får i ett mötesrum, måste man ta dessa möten avdelningsvis). Efter detta bör arbetena med åtgärder föregå i "naturliga team" personer som interagerar dagligen, såsom yrkesgrupper, ledningsgrupper, avdelningar. Det är i dessa mindre, och "naturliga" team som kultur skapas i organisationer.

Det är viktigt att de som deltar i gruppmöten upplever att genomsnittspoängen som diskuteras är representativa för dem. Det betyder att it-verktygets frågeundersökning måste registrera tillhörigheten (avdelning, team, filial, etc.) för dem som svarar. Detta måste den ansvariga gruppen (se avsnitt 1) programmera in i it-verktyget på förhand.

Om verksamheten har filialer på olika arbetsplatser eller olika avdelningar måste detta programmeras in i it-verktyget, så att teamen som ska diskutera svaren inte hänför sig till siffror som härrör från andra arbetsplatser.

Om avdelningarna är små (t.ex. 10 personer eller färre) kan man överväga att inte programmera in olika avdelningar i it-verktyget. Om 50 % svarar på avdelningen, kommer man att diskutera svaren på 5 personer. Detta kan vara föga lämpligt, och även riskera att avslöja identiteten på dem som svarade.

Diskussionsteamerna bör grunda sig på sina egna resultat på de specifika temana i team-möten och diskutera varför resultatet blev som det blev, och eventuella åtgärder som ska vidtas för att förbättra säkerhetskulturen på detta tema. It-verktyget har förslag för att underlätta dessa diskussioner.

Det är viktigt att alla i gruppen kommer överens om vilka åtgärder de ska arbeta med i framtiden. Man bör också avtala uppföljningsmöten för att diskutera status

och eventuella korrigerande åtgärder. Det team-baserade åtgärdsarbetet bör följas upp av den centrala ansvariga säkerhetskulturggruppen, genom kontaktpersoner för varje team.

6. Eftermätning

Det bör finnas en "eftermätning" under en viss tid (t.ex. ett år) efter det att åtgärderna genomförts. På detta sätt kan man se om verksamheten får bättre poäng än vid den första mätningen. Således kan man bedöma om åtgärderna har haft en viss effekt och säkerhetskulturen är bättre än förut.

Bilaga 4: Förslag till ett eventuellt inledande möte om it-verktyget i verksamheten

Detta förslag för arbete med säkerhetskultur består av ett antal punkter, som verksamheten kan gå igenom i plenum och diskutera om de vill ha ett inledande möte om it-verktyget, innan de börjar med åtgärderna, eventuellt innan de börjar med säkerhetskulturmätningen. It-verktyget bör också göras så, att verksamheten kan börja direkt med mätning eller direkt med åtgärder, om de så önskar.

Den långa informationsbroschyren från bilagan bör delas ut i organisationen i förväg så att de anställda kan bekanta sig med it-verktyget.

Filosofin bakom förslagen för arbete med säkerhetskultur är, som nämnts i kapitel 6, att verksamheterna ska arbeta med sin egen säkerhetskulturgrupp genom att diskutera frågor om säkerhet inom organisationen.

A) Generell information om it-verktyget

Det råder idag en bred enighet om att säkerhetskultur är avgörande för organisationernas säkerhetsnivå. Arbetsmiljöverket har därför fått gjort ett it-verktyg som svenska verksamheter kan använda för att utvärdera sin egen säkerhetskultur.

Ditt företag kan använda detta it-verktyg både för att bedöma verksamhetens säkerhetskultur, och implementera åtgärder för att förbättra verksamhetens säkerhetskultur.

Eftersom it-verktyget ska drivas av verksamheten själv, kräver det en viss organisation och övervakning från verksamhetens sida. It-verktygets enkät är en förenklad version av NOSACQ-50 med 35 frågor för att mäta säkerhetskultur.

It-verktyget bör administreras av en ansvarig grupp som består av både ledare och representanter för de anställda (t.ex. fackliga ledare och skyddsombud), dvs. minst 2 personer. Gruppen är ansvarig för eventuell kontakt med Arbetsmiljöverket samt att hantera it-verktyget i verksamheten.

B) Mätning av säkerhetskulturen i din verksamhet

Säkerhetskultur kan definieras som "gemensamma sätt att tänka och agera i förhållande till säkerheten." Medan formella regler och förfaranden för säkerheten betecknar verksamhetens officiella sätt att göra saker, betecknar säkerhetskulturen den inofficiella, eller det faktiska sätt på vilket saker och ting görs i organisationen.

Forskningen har identifierat sju viktiga tankesätt och sätt att agera på, i förhållande till risk och säkerhet. Dessa mäts med utvalda frågor i enkäten. De sju teman som mäts i enkäten är:

- 1) Ledningens säkerhetsengagemang och säkerhetsförmåga
- 2) Ledningens involvering av medarbetarna i säkerhetsfrågor
- 3) Ledningens rättvisa i säkerhetsfrågor
- 4) Medarbetarnas engagemang i säkerhetsarbetet

- 5) Medarbetarnas prioritering av säkerhet och grad av riskacceptans
- 6) Medarbetarnas upplärning och kommunikation
- 7) Medarbetarnas förtroende för säkerhetssystemets effektivitet

C) Analys av säkerhetskultur i din verksamhet

Medarbetarna kan svara på en skala från 1 till 4. Där 1. är "Stämmer inte alls", 2. är "stämmer inte så bra", 3. är "stämmer delvis" och 4. är "stämmer helt". It-verktyget har referensvärden för vad som är den genomsnittliga poängen i säkerhetskultur-undersökningar generellt och för de 7 temana.

På bakgrund av detta kan din verksamhet bedöma hur verksamheten placerar sig i förhållande till andra verksamheter.

Om din verksamhet i genomsnitt hamnar på 2 eller lägre på vissa frågor, är detta ett tecken på att säkerhetskulturen för det aktuella temat är långt ifrån tillfredsställande.

Genomsnittspoäng som är cirka 2,5, placerar sig under genomsnittet, och är inte heller tillfredsställande.

Genomsnittspoäng runt 3 är genomsnittligt och acceptabelt. Detta genomsnitt tyder likväl på att man bör arbeta för att säkerhetskulturen ska bli bättre.

Genomsnittspoäng över 3 betyder att du har en tillfredsställande säkerhetskultur på detta tema.

Genomsnittlig poäng över 3,50 innebär att säkerhetskulturen för det aktuella temat är god.

D) Åtgärder syftat på egenanalys

Vi rekommenderar vi att ni arbetar med de teman som ni får sämst poäng på. It-verktyget erbjuder förslag för att underlätta arbetet med åtgärder för alla teman. Arbetet med åtgärder grundas på verksamhetens resultat på de specifika temana. Medarbetarna bör diskutera varför resultatet blev som det blev, potentiella konsekvenser och eventuella åtgärder som ska vidtas för att förbättra säkerhetskulturen på detta tema.

Bilaga 5: Förslag till arbete med tema 1 "Ledningens säkerhets engagemang och säkerhetsförmågor"

Vi föreställer oss att texten och diskussionspunkterna för vart av de sju temana i enkäten kommer att "poppa" upp, om verksamheten, t.ex. får i genomsnitt mindre än 3 på temat. It-verktyget måste ge möjlighet för att deltagarna på möten ska kunna skriva in de punkter man kommer överens om under mötet.

1. Kort beskrivning av temat

Forskning om säkerhetskultur definierar ledningens engagemang och förmåga i förhållande till säkerhet som huvudtema i mätningar av säkerhetskultur. Detta tema är viktigt eftersom ledarna är förebilder som genom sitt beteende och sina val visar hur viktig säkerheten är i organisationen. Genom att vara förebilder, signalerar ledare indirekt vilket beteende de förväntar sig av sina anställda. Detta kan också göras direkt, genom att "belöna" (ge beröm, befordran, löneförhöjning etc.) önskat beteende och "bestraffa" oönskade beteenden (utskällning, omplacering, uppsägning, etc.). På så sätt signalerar ledare normer och regler i förhållande till säkerhet: Till exempel: "Ska man alltid ta sig tid att arbeta på ett säkert sätt, eller kräver vissa situationer att man tar några genvägar för att vara färdig i tid." Vad händer med dem som tar genvägar för att vara klara i tid? - Får de beröm eller en utskällning?

Den erkände forskaren Edgar Schein skissar upp sex mekanismer som ledare kan använda för att forma kulturen:

1. Vad ledare tar hänsyn till, mäter och regelbundet kontrollerar
2. Hur ledare reagerar på kritiska händelser och organisatoriska kriser
3. Hur ledare avsätter resurser
4. Medveten rollmodellering, undervisning och handledning
5. Hur ledare fördelar belöningar och status och
6. Hur ledare rekryterar, väljer främjar och bannlyser

Det är viktigt att komma ihåg att undersökningen av säkerhetskultur mäter anställdas gemensamma erfarenheter av de sju temana i sin verksamhet, inte verkligheten som den faktiskt är. Det som är utmanande med säkerhetskultur är emellertid att den är verkligheten i sina konsekvenser. Detta innebär att det är de anställdas gemensamma intryck eller gemensamma erfarenheter om vad som är viktigt, och vilken beteenden som ledningen belönar, som motiverar deras handlingar. Så för att forma detta intryck och medarbetares uppfattning om säkerhetskultur i verksamheten, kan ledare använda de mekanismer som beskrivs i punkt 1-6.

2. Befintlig praxis i verksamheten på temat "ledningens säkerhetsengagemang och säkerhetsförmåga"

Den enklaste definitionen av kultur i organisationer är "så gör vi det hos oss."

Ni ska diskutera exempel på vad som är vanlig praxis i er verksamhet, utifrån påståenden 1-6. Ni kan både diskutera de mest negativa exemplen och de mest positiva exemplen. Försök att komma överens om vad som är befintlig praxis i verksamheten på temat "Ledningens säkerhetsengagemang och förmåga".

Om ni inte kan komma överens om en beskrivning, så notera gärna flera exempel på befintlig praxis.

1. Ledningen uppmuntrar medarbetarna här att arbeta enligt säkerhetsreglerna – även när tidsschemat är pressat (*Snittpoäng i verksamheten*)

– Befintlig praxis i verksamheten:

2. Ledningen ser till att alla får den nödvändiga informationen om säkerhet (*Snittpoäng i verksamheten*)

– Befintlig praxis i verksamheten:

3. Ledningen ser aldrig åt ett annat håll när någon slarvar med säkerheten (*Snittpoäng i verksamheten*)

– Befintlig praxis i verksamheten:

4. Ledningen sätter säkerhet före produktion (*Snittpoäng i verksamheten*)

– Befintlig praxis i verksamheten:

5. Vi som arbetar här har förtroende för ledningens förmåga att hantera säkerhet (*Snittpoäng i verksamheten*)

– Befintlig praxis i verksamheten:

6. Ledningen ser till att säkerhetsproblem som upptäcks vid inspektioner korrigeras omedelbart (*Snittpoäng i verksamheten*)

– Befintlig praxis i verksamheten:

3. Säkerhetskonsekvenser av befintlig praxis på temat "ledningens säkerhets engagemang och förmåga"

Nu när ni har kommit överens om befintlig praxis för verksamheten på temat "Ledningens säkerhetsengagemang och säkerhetsförmåga", vad är då säkerhetskonskvenserna av den befintliga praxis som ni har beskrivit? Med säkerhetskonskvenser menar vi olyckor, incidenter, frånvaro av olyckor, säkerhet eller andra frågor som rör risker och säkerhet. Beskriv först faktiska konsekvenser om det finns några (t.ex. olyckor eller negativa händelser som har hänt), och sedan de potentiella säkerhetskonskvenserna (olyckor eller negativa händelser som kunde hänt på grund av praxisen på temat).

1. Ledningen uppmuntrar medarbetarna här att arbeta enligt säkerhetsreglerna – även när tidsschemat är pressat (*Snittpoäng i verksamheten*)
 - Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
 - Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:
2. Ledningen ser till att alla får den nödvändiga informationen om säkerhet (*Snittpoäng i verksamheten*)
 - Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
 - Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:
3. Ledningen ser aldrig åt ett annat håll när någon slarvar med säkerheten (*Snittpoäng i verksamheten*)
 - Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
 - Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:
4. Ledningen sätter säkerhet före produktion (*Snittpoäng i verksamheten*)
 - Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
 - Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:
5. Vi som arbetar här har förtroende för ledningens förmåga att hantera säkerhet (*Snittpoäng i verksamheten*)
 - Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
 - Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:
6. Ledningen ser till att säkerhetsproblem som upptäcks vid inspektioner korrigeras omedelbart (*Snittpoäng i verksamheten*)
 - Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
 - Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

4. Potentiella orsaker till befintlig praxis på temat "Ledningens säkerhetsengagemang och förmåga"

Detta tema är som nämnts mycket centralt i säkerhetskultur, eftersom ledare är viktiga förebilder som genom sitt beteende och sina val signalerar hur viktig säkerheten är i organisationen.

I denna fas räknar man med att de anställda ser på vart och ett av de "typiska och verkliga exemplen i verksamheten", och diskuterar potentiella orsaker till dessa. Medarbetare bör komma överens om några få orsaker, och orsaker som man kan göra något åt i organisationen (inte generella orsaker som ligger utanför organisationens kontroll, såsom marknad och konkurrensförhållande), så att man kan arbeta vidare med dem i fas 5, som behandlar åtgärder.

5. Möjliga åtgärder för att förbättra "Ledningens säkerhetsengagemang och förmåga"

I denna fas räknar man med att de anställda ser på var och en av orsakerna till de "typiska och verkliga exemplen i verksamheten, och diskuterar potentiella åtgärder som kan vidtas för att förbättra situationen.

En låg poäng på temat "Ledningens säkerhetsengagemang och förmåga", skyls antingen på att ledningen har ett relativt lågt säkerhetsengagemang och förmåga, eller att de inte har det, men att de anställda uppfattar det på det sättet ändå.

I båda fallen måste ledningen använda de mekanismer beskrivs i punkt 1-6 nedan och visa att säkerheten är viktigast i verksamheten:

1. Vad ledare tar hänsyn till, mäter och regelbundet kontrollerar
2. Hur ledare reagerar på kritiska händelser och organisatoriska kriser
3. Hur ledare avsätter resurser
4. Medveten rollmodellering, undervisning och handledning
5. Hur ledare fördelar belöningar och status
6. Hur ledare rekryterar, väljer främjar och bannlyser

Tema 1, gäller i första hand för ledare. Relevanta åtgärder här kan t.ex. vara att de ansvariga ledarna förbinder sig att alltid vidta korrigerande åtgärder snabbt, när säkerhetsproblem upptäcks, att alltid ge den nödvändiga informationen om säkerhet och så vidare.

6. Uppföljning av åtgärderna

Om inte någon är ansvarig för åtgärderna, och man inte avtalar att man ska följa upp arbetet med åtgärderna på ett senare möte, finns det stor risk att åtgärderna inte implementeras. Man bör därför ge medarbetare, särskilt ledare, när det gäller detta temat, ansvaret för att genomföra åtgärderna och bestämma ett möte där man kan diskutera hur det har gått, till exempel efter några månader. Åtgärderna bör vara enkla och hanterbara, och var och en vid mötet bör vara ansvarig för minst en åtgärd.

Bilaga 6: Förslag till arbete med tema 2: "Ledningens involvering av medarbetarna i säkerhetsfrågor"

1. Kort beskrivning av temat

Tillit mellan anställda och ledare är ett tema som många säkerhetsforskare plockar fram som det viktigaste elementet i säkerhetskultur. Genom att involvera medarbetare kan ledare visa att de har förtroende för den anställdes uppfattning och bedömning, och att de värderar deras bidrag i frågor som rör säkerhet.

Det är väl dokumenterat i forskning om säkerhet att organisationer som visar förtroende för den anställdes uppfattning och bedömning i säkerhetsfrågor har färre olyckor. Förtroende kan visas genom att de anställda är involverade i de beslut som rör säkerheten, att anställdas kompetens hörs i säkerhetsfrågor och så vidare.

Om ledningen systematiskt involverar anställda och tar hänsyn till medarbetarnas kompetens i säkerhetsfrågor, skapar det förtroende mellan medarbetare och ledare, som är väsentlig för säkerheten i organisationen.

Ledare är förebilder som genom sitt beteende och sina val signalerar organisationens förtroende för anställdas kompetens och bedömning i frågor som rör säkerhet. Detta kan också göras direkt, till exempel genom att ha möten där syftet är att få medarbetarnas åsikter i frågor som har med säkerhet att göra, men det kan också göras indirekt och outtalat, till exempel om ledning i praxis inte tar hänsyn till några av de anställdas åsikter. Om det sista görs, visar ledningen att de har låg tilltro till de anställdas kompetens och perspektiv.

Den erkände forskaren Edgar Schein skissar upp sex mekanismer som ledare kan använda för att forma kulturen:

1. Vad ledare tar hänsyn till, mäter och regelbundet kontrollerar
2. Hur ledare reagerar på kritiska händelser och organisatoriska kriser
3. Hur ledare avsätter resurser
4. Medveten rollmodellering, undervisning och handledning
5. Hur ledare fördelar belöningar och status och
6. Hur ledare rekryterar, väljer främjar och bannlyser

Det är viktigt att komma ihåg att undersökningen av säkerhetskultur mäter anställdas gemensamma erfarenheter av de sju temana i sin verksamhet, inte verkligheten som den faktiskt är. Det som är utmanande med säkerhetskultur är emellertid att den är verkligheten i sina konsekvenser. Detta innebär att det är de anställdas gemensamma intryck eller gemensamma erfarenheter om vad som är viktigt, och vilken beteenden som ledningen belönar, som motiverar deras handlingar. Så för att forma detta intryck och medarbetares uppfattning om säkerhetskultur i verksamheten, kan ledare använda de mekanismer som beskrivs i punkt 1-6.

2. Befintlig praxis i verksamheten på temat "Ledningens involvering av medarbetarna i säkerhetsfrågor"

Den enklaste definitionen av kultur i organisationer är "så gör vi det hos oss." Ni ska diskutera exempel på vad som är vanlig praxis i er verksamhet, utifrån påståenden 7-11. Ni kan både diskutera de mest negativa exemplen och de mest positiva exemplen. Försök att komma överens om vad som är befintlig praxis i verksamheten på temat "Ledningens involvering av medarbetarna i säkerhetsfrågor". Om ni inte kan komma överens om en beskrivning, så notera gärna flera exempel på befintlig praxis.

7. Ledningen försöker utforma säkerhetsrutiner som är meningsfulla och som verkligen fungerar (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

8. Ledningen ser till att varje medarbetare kan påverka säkerheten i sitt arbete (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

9. Ledningen uppmuntrar medarbetarna här att delta i beslut som påverkar deras säkerhet (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

10. Ledningen eftersträvar att alla på arbetsplatsen ska ha hög kompetens om säkerhet och risker (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

11. Ledningen gör medarbetarna här delaktiga i beslut som rör säkerhet (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

3. Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis på temat "Ledningens involvering av medarbetarna i säkerhetsfrågor"

Nu när ni har kommit överens om befintlig praxis för verksamheten på temat "Ledningens involvering av medarbetarna i säkerhetsfrågor", vad är då säkerhetskonskvenserna av den befintliga praxis som ni har beskrivit? Med säkerhetskonskvenser menar vi olyckor, incidenter, frånvaro av olyckor, säkerhet eller andra frågor som rör risker och säkerhet. Beskriv först faktiska konskvenser om det finns några (t.ex. olyckor eller negativa händelser som har hänt), och sedan de potentiella säkerhetskonskvenserna (olyckor eller negativa händelser som kunde hänt på grund av praxisen på temat).

7. Ledningen försöker utforma säkerhetsrutiner som är meningsfulla och som verkligen fungerar (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:

- Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

8. Ledningen ser till att varje medarbetare kan påverka säkerheten i sitt arbete
(*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonsekvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonsekvenser av befintlig praxis:

9. Ledningen uppmuntrar medarbetarna här att delta i beslut som påverkar deras säkerhet (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonsekvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonsekvenser av befintlig praxis:

10. Ledningen eftersträvar att alla på arbetsplatsen ska ha hög kompetens om säkerhet och risker (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonsekvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonsekvenser av befintlig praxis:

11. Ledningen gör medarbetarna här delaktiga i beslut som rör säkerhet (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonsekvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonsekvenser av befintlig praxis:

4. Potentiella orsaker till befintlig praxis på temat ”Ledningens involvering av medarbetarna i säkerhetsfrågor”

Detta tema är som nämnts mycket centralt i säkerhetskultur, eftersom ledare är viktiga förebilder som genom sitt beteende och sina val signalerar hur viktig säkerheten är i organisationen.

I denna fas räknar man med att de anställda ser på vart och ett av de ”typiska och verkliga exemplen i verksamheten”, och diskuterar potentiella orsaker till dessa. Medarbetare bör komma överens om några få orsaker, och orsaker som man kan göra något åt i organisationen (inte generella orsaker som ligger utanför organisationens kontroll, såsom marknad och konkurrensförhållande), så att man kan arbeta vidare med dem i fas 5, som behandlar åtgärder.

5. Möjliga åtgärder för att förbättra ”Ledningens involvering av medarbetarna i säkerhetsfrågor”

I denna fas räknar man med att de anställda ser på var och en av orsakerna till de ”typiska och verkliga exemplen i verksamheten, och diskuterar potentiella åtgärder som kan vidtas för att förbättra situationen.

En låg poäng på temat ”Ledningens involvering av medarbetarna i säkerhetsfrågor” skylls antingen på att ledningen har ett relativt lågt förtroende för anställdas kompetens och bedömning i frågor som rör säkerhet, eller att de inte har det, men att de anställda uppfattar det på det sättet ändå.

I båda fallen måste ledningen använda de mekanismer beskrivs i punkt 1–6 nedan och visa att säkerheten är viktigast i verksamheten:

1. Vad ledare tar hänsyn till, mäter och regelbundet kontrollerar
2. Hur ledare reagerar på kritiska händelser och organisatoriska kriser
3. Hur ledare avsätter resurser
4. Medveten rollmodellering, undervisning och handledning
5. Hur ledare fördelar belöningar och status
6. Hur ledare rekryterar, väljer främjar och bannlyser

Relevanta åtgärder för tema 2 kan till exempel vara att ledarna i viktiga beslut, som har att göra med säkerhet, både samlar in anställdas synpunkter och sedan tar hänsyn till dessa i praktiken.

6. Uppföljning av åtgärderna

Om inte någon är ansvarig för åtgärderna, och man inte avtalar att man ska följa upp arbetet med åtgärderna på ett senare möte, finns det stor risk att åtgärderna inte implementeras. Man bör därför ge medarbetare, särskilt ledare, när det gäller detta temat, ansvaret för att genomföra åtgärderna och bestämma ett möte där man kan diskutera hur det har gått, till exempel efter några månader. Åtgärderna bör vara enkla och hanterbara, och var och en vid mötet bör vara ansvarig för minst en åtgärd.

Bilaga 7: Förslag till arbete med tema 3: "Ledningens rättvisa i säkerhetsfrågor"

1. Kort beskrivning av temat

Det råder bred enighet om att organisationer med god säkerhetskultur, regelbundet samlar in data om både eventuella olyckor och nästan-olyckor. Detta kallas ofta för en *rapporteringskultur*.

En rapporteringskultur innebär att alla anställda rapporterar om händelser och nästan-olyckor. Rapportering av händelser är en förutsättning för att organisationen ska få en överblick av risken så att risken kan förebyggas.

En förutsättning för rapporteringskultur är att man har en rättvis kultur, där anställda uppmuntras att rapportera händelser, genom att de har förtroende för att ledningen behandlar händelserapporter och implicerade personer på ett rättvist sätt.

I en rättvis kultur, vet medarbetarna var gränsen mellan acceptabelt och oacceptabelt beteende, i förhållande till risk går. Denna gräns måste kommuniceras tydligt genom ledningens handlingar.

Det är viktigt att ledningen sanktionerar medarbetare som medvetet agerar på ett osäkert och oacceptabelt sätt. Lika viktigt är det att ledningen inte straffar medarbetare som gör misstag och olyckor som "alla kunde ha gjort", det vill säga handlar osäkert utan att de vet det eller vill det. Om ledningen straffar misstag och olyckor som "alla kunde ha gjort", rapporterar de anställda inte händelser av rädsla för att straffas.

En rättvis kultur är därför en förutsättning för en rapporterande och god säkerhetskultur.

Ledare är förebilder, som genom sitt beteende och sina beslut anger vad som är acceptabelt och oacceptabelt beteende, i förhållande till säkerhet och risk. För att uppnå en rapporterande och rättvis kultur, måste ledare därför bevisa i praktiken, att de verkligen är intresserade av att samla in uppgifter om olyckor och allvarliga händelser, och att denna information ligger till grund för kommande säkerhetsarbete. Dessutom måste ledarna vara tydliga och konsekventa om vad som är oacceptabelt beteende, så att de anställda inte undviker att rapportera av rädsla för negativa konsekvenser från ledningen.

Den erkände forskaren Edgar Schein skissar upp sex mekanismer som ledare kan använda för att forma kulturen:

1. Vad ledare tar hänsyn till, mäter och regelbundet kontrollerar
2. Hur ledare reagerar på kritiska händelser och organisatoriska kriser
3. Hur ledare avsätter resurser
4. Medveten rollmodellering, undervisning och handledning
5. Hur ledare fördelar belöningar och status och
6. Hur ledare rekryterar, väljer främjar och bannlyser

Det är viktigt att komma ihåg att undersökningen av säkerhetskultur mäter anställdas gemensamma erfarenheter av de sju temana i sin verksamhet, inte verkligheten som den faktiskt är. Det som är utmanande med säkerhetskultur är emellertid att den är verkligen i sina konsekvenser. Detta innebär att det är de anställdas gemensamma intryck eller gemensamma erfarenheter om vad som är viktigt, och vilken beteenden som ledningen belönar, som motiverar deras handlingar. Så för att forma detta intryck och medarbetares uppfattning om säkerhetskultur i verksamheten, kan ledare använda de mekanismer som beskrivs i punkt 1-6.

2. Befintlig praxis i verksamheten på temat "Ledningens rättvisa i säkerhetsfrågor"

Den enklaste definitionen av kultur i organisationer är "så gör vi det hos oss. "Ni ska diskutera exempel på vad som är vanlig praxis i er verksamhet, utifrån påståenden 12-16. Ni kan både diskutera de mest negativa exemplen och de mest positiva exemplen. Försök att komma överens om vad som är befintlig praxis i verksamheten på temat "Ledningens rättvisa i säkerhetsfrågor". Om ni inte kan komma överens om en beskrivning, så notera gärna flera exempel på befintlig praxis.

12. Ledningen samlar in tillförlitlig information vid utredning av olyckor
(*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

13. Medarbetarna här är aldrig rädda för negativa konsekvenser från ledningen när dem rapporterar olyckor och tillbud (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

14. Ledningen lyssnar noga på alla som har varit inblandade i en olyckshändelse
(*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

15. Ledningen söker bakomliggande orsaker, inte skyldiga personer, när en olycka inträffar (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

16. Ledningen behandlar medarbetare som är inblandade i en olycka här rättvist
(*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

3. Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis på temat "Ledningens rättvisa i säkerhetsfrågor"

Nu när ni har kommit överens om befintlig praxis för verksamheten på temat "Ledningens rättvisa i säkerhetsfrågor", vad är då säkerhetskonskvenserna av den befintliga praxis som ni har beskrivit? Med säkerhetskonskvenser menar vi olyckor, incidenter, frånvaro av olyckor, säkerhet eller andra frågor som rör risker

och säkerhet. Beskriv först faktiska konsekvenser om det finns några (t.ex. olyckor eller negativa händelser som har hänt), och sedan de potentiella säkerhetskonsekvenserna (olyckor eller negativa händelser som kunde hänt på grund av praxisen på temat).

12. Ledningen samlar in tillförlitlig information vid utredning av olyckor (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonsekvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonsekvenser av befintlig praxis:

13. Medarbetarna här är aldrig rädda för negativa konsekvenser från ledningen när dem rapporterar olyckor och tillbud (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonsekvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonsekvenser av befintlig praxis:

14. Ledningen lyssnar noga på alla som har varit inblandade i en olyckshändelse (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonsekvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonsekvenser av befintlig praxis:

15. Ledningen söker bakomliggande orsaker, inte skyldiga personer, när en olycka inträffar (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonsekvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonsekvenser av befintlig praxis:

16. Ledningen behandlar medarbetare som är inblandade i en olycka här rättvist (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonsekvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonsekvenser av befintlig praxis:

4. Potentiella orsaker till befintlig praxis på temat "Ledningens rättvisa i säkerhetsfrågor"

Detta tema är som nämnts mycket centralt i säkerhetskultur, eftersom ledare är viktiga förebilder som genom sitt beteende och sina val signalerar hur viktig säkerheten är i organisationen.

I denna fas räknar man med att de anställda ser på vart och ett av de "typiska och verkliga exemplen i verksamheten", och diskuterar potentiella orsaker till dessa. Medarbetare bör komma överens om några få orsaker, och orsaker som man kan göra något åt i organisationen (inte generella orsaker som ligger utanför organisationens kontroll, såsom marknad och konkurrensförhållande), så att man kan arbeta vidare med dem i fas 5, som behandlar åtgärder.

5. Möjliga åtgärder för att förbättra "Ledningens rättvisa i säkerhetsfrågor"

I denna fas räknar man med att de anställda ser på var och en av orsakerna till de "typiska och verkliga exemplen i verksamheten, och diskuterar potentiella åtgärder som kan vidtas för att förbättra situationen.

En låg poäng på temat "Ledningens rättvisa i säkerhetsfrågor", skyls antingen på att ledningen har ett relativt lågt säkerhetsengagemang och förmåga, eller att de inte har det, men att de anställda uppfattar det på det sättet ändå.

I båda fallen måste ledningen använda de mekanismer beskrivs i punkt 1-6 nedan och visa att säkerheten är viktigast i verksamheten:

1. Vad ledare tar hänsyn till, mäter och regelbundet kontrollerar
2. Hur ledare reagerar på kritiska händelser och organisatoriska kriser
3. Hur ledare avsätter resurser
4. Medveten rollmodellering, undervisning och handledning
5. Hur ledare fördelar belöningar och status
6. Hur ledare rekryterar, väljer främjar och bannlyser

Tema 3, gäller huvudsakligen för ledare. Relevanta åtgärder här kan vara att ledare vid konkreta olyckor eller nästan-olyckor samlar in upplysningar, analyserar data och tar konsekvenserna av dem i framtida säkerhetsarbete. Dessutom bör det fokuseras på rättvis behandling av dem som har varit inblandade i olyckor eller nästan-olyckor. När ledare och anställda inte är överens om vad som är acceptabelt och oacceptabelt beteende i förhållande till säkerhet, bör man komma överens om detta i förväg. Det bör avtalas att medarbetare och ledare möts efter några månader för att diskutera hur detta har fungerat.

6. Uppföljning av åtgärderna

Om inte någon är ansvarig för åtgärderna, och man inte avtalar att man ska följa upp arbetet med åtgärderna på ett senare möte, finns det stor risk att åtgärderna inte implementeras. Man bör därför ge medarbetare, särskilt ledare, när det gäller detta temat, ansvaret för att genomföra åtgärderna och bestämma ett möte där man kan diskutera hur det har gått, till exempel efter några månader. Åtgärderna bör vara enkla och hanterbara, och var och en vid mötet bör vara ansvarig för minst en åtgärd.

Bilaga 8: Förslag till arbete med tema 4: ”Medarbetarnas engagemang i säkerhetsarbetet”

1. Kort beskrivning av temat

Säkerhetskultur handlar mycket om säkerhetens betydelse i organisationen, både bland ledare och bland medarbetare. ”Medarbetarnas engagemang i säkerhetsarbetet” ger därför en bra indikation på hur högt verksamheten sätter säkerhet.

Om ledare är starkt engagerade i frågor som rör säkerhet, sprider detta ofta sig till de anställda. Genom att vara förebilder, anger ledare hur viktig säkerheten är i verksamheten och vilket beteende som de förväntar sig när det gäller säkerhetsarbete.

Medarbetarnas engagemang för säkerheten kan också vara ett tecken på hur meningsfullt de tror företagets säkerhetsarbete är. Ledarnas engagemang för säkerhetsåtgärder, är inte tillräckligt, om dessa säkerhetsåtgärder inte uppfattas som användbara och meningsfulla för de anställda.

Engagemang för säkerheten är något som både ledare och anställda måste arbeta med kontinuerligt.

2. Befintlig praxis i verksamheten på temat ”Medarbetarnas engagemang i säkerhetsarbetet”

Den enklaste definitionen av kultur i organisationer är ”så gör vi det hos oss.” Ni ska diskutera exempel på vad som är vanlig praxis i er verksamhet, utifrån påståenden 17-20. Ni kan både diskutera de mest negativa exemplen och de mest positiva exemplen. Försök att komma överens om vad som är befintlig praxis i verksamheten på temat ”Medarbetarnas engagemang i säkerhetsarbetet”. Om ni inte kan komma överens om en beskrivning, så notera gärna flera exempel på befintlig praxis.

17. Vi som arbetar här anstränger oss verkligen tillsammans för att uppnå en hög säkerhetsnivå (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

18. Vi som arbetar här tar gemensamt ansvar för att det alltid är ordning och reda på arbetsplatsen (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

19. Vi som arbetar här tar itu med risker som upptäcks (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

20. Vi som arbetar här hjälper varandra att arbeta säkert (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

3. Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis på temat "Medarbetarnas engagemang i säkerhetsarbetet"

Nu när ni har kommit överens om befintlig praxis för verksamheten på temat "Medarbetarnas engagemang i säkerhetsarbetet", vad är då säkerhetskonskvenserna av den befintliga praxis som ni har beskrivit? Med säkerhetskonskvenser menar vi olyckor, incidenter, frånvaro av olyckor, säkerhet eller andra frågor som rör risker och säkerhet. Beskriv först faktiska konskvenser om det finns några (t.ex. olyckor eller negativa händelser som har hänt), och sedan de potentiella säkerhetskonskvenserna (olyckor eller negativa händelser som kunde hänt på grund av praxisen på temat).

17. Vi som arbetar här anstränger oss verkligen tillsammans för att uppnå en hög säkerhetsnivå (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

18. Vi som arbetar här tar gemensamt ansvar för att det alltid är ordning och reda på arbetsplatsen (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

19. Vi som arbetar här tar itu med risker som upptäcks (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

20. Vi som arbetar här hjälper varandra att arbeta säkert (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

4. Potentiella orsaker till befintlig praxis på temat "Medarbetarnas engagemang i säkerhetsarbetet"

I denna fas räknar man med att de anställda ser på vart och ett av de "typiska och verkliga exemplen i verksamheten", och diskuterar potentiella orsaker till dessa. Medarbetare bör komma överens om några få orsaker, så att man kan arbeta vidare med dem i fas 5, som behandlar åtgärder.

5. Möjliga åtgärder för att förbättra "Medarbetarnas engagemang i säkerhetsarbetet"

I denna fas räknar man med att de anställda ser på var och en av orsakerna till de "typiska och verkliga exemplen i verksamheten, och diskuterar potentiella åtgärder som kan vidtas för att förbättra situationen. Åtgärderna bör vara enkla och hanterbara, och var och en vid mötet bör vara ansvarig för minst en åtgärd.

Relevanta åtgärder här kan till exempel vara att komma överens om att ändra normerna för risk och säkerhet i sin grupp. Man kan till exempel komma överens

om nya standarder, till exempel att man i en större utsträckning ska hjälpa varandra att arbeta säkert, alltid gripa tag i risker som upptäcks och så vidare.

Ledare bör också involveras för att de är förebilder som genom sitt beteende och sina val anger hur viktig säkerheten är i organisationen, och i vilken utsträckning man ska acceptera risk i organisationen.

Den erkände forskaren Edgar Schein skissar upp sex mekanismer som ledare kan använda för att forma kulturen:

1. Vad ledare tar hänsyn till, mäter och regelbundet kontrollerar
2. Hur ledare reagerar på kritiska händelser och organisatoriska kriser
3. Hur ledare avsätter resurser
4. Medveten rollmodellering, undervisning och handledning
5. Hur ledare fördelar belöningar och status och
6. Hur ledare rekryterar, väljer främjar och bannlyser

6. Uppföljning av åtgärderna

Om inte någon är ansvarig för åtgärderna, och man inte avtalar att man ska följa upp arbetet med åtgärderna på ett senare möte, finns det stor risk att åtgärderna inte implementeras. Man bör därför ge medarbetare, särskilt ledare, när det gäller detta temat, ansvaret för att genomföra åtgärderna och bestämma ett möte där man kan diskutera hur det har gått, till exempel efter några månader. Åtgärderna bör vara enkla och hanterbara, och var och en vid mötet bör vara ansvarig för minst en åtgärd.

Bilaga 9: Förslag till arbete med tema 5: ”Medarbetarnas prioritering av säkerhet och grad av riskacceptans”

1. Kort beskrivning av temat

Graden av riskacceptans är nära relaterad till risk för olyckor och nästan-olyckor i organisationer. Anställda behöver ofta balansera hänsyn till produktion och effektivitet emot hänsyn till säkerheten. Vilken hänsyn som anses viktigast återspeglas i graden av riskacceptans.

Riskacceptans är vanligtvis gemensam för medlemmar i organisationer och/eller gemensam för vissa grupper i organisationer. Utredningar av olyckor visar att normer för riskacceptans brukar utvecklas över tiden. Nästan omärkligt, kan man acceptera gradvis högre och högre risk tills en olycka inträffar.

Detta kan undvikas genom att ständigt vara medveten om hur stor risk man accepterar och genom att vara medveten om de mekanismer som påverkar prioriteringen av säkerhet och risk- acceptans i organisationer.

Normer för prioritering av säkerhet och riskacceptans i organisationer är något som särskilt ledare, men också anställda i organisationer, måste arbeta med kontinuerligt.

2. Befintlig praxis i verksamheten på temat ”Medarbetarnas prioritering av säkerhet och grad av riskacceptans”

Den enklaste definitionen av kultur i organisationer är ”så gör vi det hos oss.” Ni ska diskutera exempel på vad som är vanlig praxis i er verksamhet, utifrån påståenden 21-25. Ni kan både diskutera de mest negativa exemplen och de mest positiva exemplen. Försök att komma överens om vad som är befintlig praxis i verksamheten på temat ”Medarbetarnas prioritering av säkerhet och grad av riskacceptans”. Om ni inte kan komma överens om en beskrivning, så notera gärna flera exempel på befintlig praxis.

21. Vi som arbetar här ser risker som undvikliga (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

22. Vi som arbetar här anser inte att små olyckor är en normal del av det dagliga arbetet (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

23. Vi som arbetar här överträder aldrig säkerhetsregler för att få arbetet klart i tid (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

24. Vi som arbetar här accepterar aldrig risktagande ens när tidsschemat är pressat (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

25. Vi som arbetar här accepterar aldrig att våra arbetskamrater tar risker i arbetet (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

3. Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis på temat "Medarbetarnas prioritering av säkerhet och grad av riskacceptans"

Nu när ni har kommit överens om befintlig praxis för verksamheten på temat "Medarbetarnas prioritering av säkerhet och grad av riskacceptans", vad är då säkerhetskonskvenserna av den befintliga praxis som ni har beskrivit? Med säkerhetskonskvenser menar vi olyckor, incidenter, frånvaro av olyckor, säkerhet eller andra frågor som rör risker och säkerhet. Beskriv först faktiska konskvenser om det finns några (t.ex. olyckor eller negativa händelser som har hänt), och sedan de potentiella säkerhetskonskvenserna (olyckor eller negativa händelser som kunde hänt på grund av praxisen på temat).

21. Vi som arbetar här ser risker som undvikliga (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

22. Vi som arbetar här anser inte att små olyckor är en normal del av det dagliga arbetet (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

23. Vi som arbetar här överträder aldrig säkerhetsregler för att få arbetet klart i tid (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

24. Vi som arbetar här accepterar aldrig risktagande ens när tidsschemat är pressat (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

25. Vi som arbetar här accepterar aldrig att våra arbetskamrater tar risker i arbetet (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

4. Potentiella orsaker till befintlig praxis på temat "Medarbetarnas prioritering av säkerhet och grad av riskacceptans"

I denna fas räknar man med att de anställda ser på vart och ett av de "typiska och verkliga exemplen i verksamheten", och diskuterar potentiella orsaker till dessa.

Medarbetare bör komma överens om några få orsaker, och orsaker som man kan göra något åt i organisationen, så att man kan arbeta vidare med dem i fas 5, som behandlar åtgärder.

5. Möjliga åtgärder för att förbättra "Medarbetarnas prioritering av säkerhet och grad av riskacceptans"

I denna fas räknar man med att de anställda ser på var och en av orsakerna till de "typiska och verkliga exemplen i verksamheten, och diskuterar potentiella åtgärder som kan vidtas för att förbättra situationen. Åtgärderna bör vara enkla och hanterbara, och var och en vid mötet bör vara ansvarig för minst en åtgärd.

Normer för prioritering av säkerhet och riskacceptans i organisationer är något som särskilt ledare, men också anställda i organisationer, måste arbeta med kontinuerligt.

Genom att vara förebilder, signalerar ledare indirekt vilket beteende de förväntar sig av sina anställda. Detta kan också göras direkt, genom att "belöna" (prisa, berömma, befördran, löneförhöjning, etc.) önskat beteende och "straffa" oönskat beteende (utskällning, omplacering, uppsägning, etc.). På detta sätt signalerar ledare normer och regler i förhållande till säkerhet: Till exempel: "Ska man alltid ta sig tid att arbeta på ett säkert sätt, eller kräver vissa situationer att man tar några genvägar för att vara färdig i tid." Vad händer med dem som tar några genvägar för att vara klar i tid? – Får de beröm eller utskällning?

Den erkände forskaren Edgar Schein skissar upp sex mekanismer som ledare kan använda för att forma kulturen:

1. Vad ledare tar hänsyn till, mäter och regelbundet kontrollerar
2. Hur ledare reagerar på kritiska händelser och organisatoriska kriser
3. Hur ledare avsätter resurser
4. Medveten rollmodellering, undervisning och handledning
5. Hur ledare fördelar belöningar och status och
6. Hur ledare rekryterar, väljer främjar och bannlyser

Relevanta åtgärder för tema 5 kan till exempel vara att ledare och anställda kommer överens om konkreta mål för säkerhet och nolltolerans i förhållande till en viss risknivå. På detta sätt kan man skapa nya gränser för acceptabelt och oacceptabelt beteende i förhållande till risk.

6. Uppföljning av åtgärderna

Om inte någon är ansvarig för åtgärderna, och man inte avtalar att man ska följa upp arbetet med åtgärderna på ett senare möte, finns det stor risk att åtgärderna inte implementeras. Man bör därför ge medarbetare, särskilt ledare, när det gäller detta temat, ansvaret för att genomföra åtgärderna och bestämma ett möte där man kan diskutera hur det har gått, till exempel efter några månader. Åtgärderna bör vara enkla och hanterbara, och var och en vid mötet bör vara ansvarig för minst en åtgärd.

Bilaga 10: Förslag till arbete med tema 6: ”Medarbetarnas upplärning och kommunikation”

1. Kort beskrivning av temat

Det råder bred enighet om att organisationer med god säkerhetskultur regelbundet samlar in, analyserar och tar konsekvenserna av data om eventuella olyckor och nästan-olyckor. En organisation som gör detta har en lärande säkerhetskultur.

En lärande säkerhetskultur är i första hand beroende av att anställda rapporterar om händelser och nästan-olyckor, så att organisationen får en överblick av risk.

En lärande säkerhetskultur är för det andra beroende av att anställda och ledare analyserar och diskuterar öppet om säkerhetsfrågor generellt och olyckor och nästan-olyckor i synnerhet.

Detta kräver ett bra klimat för diskussion, kommunikation och förtroende mellan ledare och medarbetare. Anställda måste ha erfarenhet av att man tas på allvar av ledningen när man påpekar ett säkerhetsproblem.

2. Befintlig praxis i verksamheten på temat ”Medarbetarnas upplärning och kommunikation”

Den enklaste definitionen av kultur i organisationer är ”så gör vi det hos oss.” Ni ska diskutera exempel på vad som är vanlig praxis i er verksamhet, utifrån påståenden 26-31. Ni kan både diskutera de mest negativa exemplen och de mest positiva exemplen. Försök att komma överens om vad som är befintlig praxis i verksamheten på temat ”Medarbetarnas upplärning och kommunikation”. Om ni inte kan komma överens om en beskrivning, så notera gärna flera exempel på befintlig praxis.

26. Vi som arbetar här försöker hitta en lösning om någon påpekar ett säkerhetsproblem (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

27. Vi som arbetar här har stort förtroende för varandras förmåga att säkerställa säkerheten (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

28. Vi som arbetar här lär av våra erfarenheter för att förebygga olyckor (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

29. Vi som arbetar här tar varandras synpunkter och förslag rörande säkerhet på allvar (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

30. Vi som arbetar här talar ofta om säkerhet (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

31. Vi som arbetar här kan tala fritt och öppet om säkerhet (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

3. Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis på temat "Medarbetarnas upplärning och kommunikation"

Nu när ni har kommit överens om befintlig praxis för verksamheten på temat "Medarbetarnas upplärning och kommunikation", vad är då säkerhetskonskvenserna av den befintliga praxis som ni har beskrivit? Med säkerhetskonskvenser menar vi olyckor, incidenter, frånvaro av olyckor, säkerhet eller andra frågor som rör risker och säkerhet. Beskriv först faktiska konskvenser om det finns några (t.ex. olyckor eller negativa händelser som har hänt), och sedan de potentiella säkerhetskonskvenserna (olyckor eller negativa händelser som kunde hänt på grund av praxisen på temat).

26. Vi som arbetar här försöker hitta en lösning om någon påpekar ett säkerhetsproblem (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

27. Vi som arbetar här har stort förtroende för varandras förmåga att säkerställa säkerheten (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

28. Vi som arbetar här lär av våra erfarenheter för att förebygga olyckor (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

29. Vi som arbetar här tar varandras synpunkter och förslag rörande säkerhet på allvar (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

30. Vi som arbetar här talar ofta om säkerhet (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

31. Vi som arbetar här kan tala fritt och öppet om säkerhet (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

4. Potentiella orsaker till befintlig praxis på temat "Medarbetarnas upplärning och kommunikation"

I denna fas räknar man med att de anställda ser på vart och ett av de "typiska och verkliga exemplen i verksamheten", och diskuterar potentiella orsaker till dessa. Medarbetare bör komma överens om några få orsaker, och orsaker som man kan göra något åt i organisationen, så att man kan arbeta vidare med dem i fas 5, som behandlar åtgärder.

5. Möjliga åtgärder för att förbättra "Medarbetarnas upplärning och kommunikation"

I denna fas räknar man med att de anställda ser på var och en av orsakerna till de "typiska och verkliga exemplen i verksamheten, och diskuterar potentiella åtgärder som kan vidtas för att förbättra situationen. Åtgärderna bör vara enkla och hanterbara, och var och en vid mötet bör vara ansvarig för minst en åtgärd.

Klimatet för öppen kommunikation om säkerhetsfrågor mellan ledare och anställda och lärande efter konkreta händelser är något som särskilt ledare, men också anställda i organisationer måste arbeta med kontinuerligt.

Relevanta åtgärder för tema 6, kan till exempel vara, att ledare och medarbetare kommer överens om att peka ut och diskutera ett antal säkerhetsproblem i framtiden. På så sätt kan man så småningom skapa ett klimat för att kommunicera om säkerhet och lära av händelser. Det bör avtalas att medarbetare och ledare möts efter några månader för att diskutera hur åtgärderna har fungerat.

Genom att vara förebilder, signalerar ledare indirekt vilket beteende de förväntar sig av sina anställda. Detta kan också göras direkt, genom att "belöna" (prisa, berömma, befordran, löneförhöjning, etc.) önskat beteende och "straffa" oönskat beteende (utskällning, omplacering, uppsägning, etc.). På detta sätt signalerar ledare normer och regler i förhållande till säkerhet: Till exempel: "Ska man alltid ta sig tid att arbeta på ett säkert sätt, eller kräver vissa situationer att man tar några genvägar för att vara färdig i tid." Vad händer med dem som tar några genvägar för att vara klar i tid? - Får de beröm eller utskällning?

Den erkände forskaren Edgar Schein skissar upp sex mekanismer som ledare kan använda för att forma kulturen:

1. Vad ledare tar hänsyn till, mäter och regelbundet kontrollerar
2. Hur ledare reagerar på kritiska händelser och organisatoriska kriser
3. Hur ledare avsätter resurser
4. Medveten rollmodellering, undervisning och handledning
5. Hur ledare fördelar belöningar och status och
6. Hur ledare rekryterar, väljer främjar och bannlyser

6. Uppföljning av åtgärderna

Om inte någon är ansvarig för åtgärderna, och man inte avtalar att man ska följa upp arbetet med åtgärderna på ett senare möte, finns det stor risk att åtgärderna inte implementeras. Man bör därför ge medarbetare, särskilt ledare, när det gäller detta temat, ansvaret för att genomföra åtgärderna och bestämma ett möte där

man kan diskutera hur det har gått, till exempel efter några månader. Åtgärderna bör vara enkla och hanterbara, och var och en vid mötet bör vara ansvarig för minst en åtgärd.

Bilaga 11: Förslag till arbete med tema 7: ”Medarbetarnas förtroende för säkerhetssystemets effektivitet”

1. Kort beskrivning av temat

Säkerhetskultur handlar mycket om säkerhetens betydelse i organisationen, både bland ledare och bland medarbetare. ”Medarbetarnas förtroende för säkerhetssystemets effektivitet ” ger en bra indikation på om verksamheten har ett systematiskt tillvägagångssätt till kontroll av säkerhet.

”Medarbetarnas förtroende för säkerhetssystemets effektivitet ” är därför en viktig fråga i de flesta mätningar av säkerhetskultur. Detta ämne gäller medarbetarnas syn på huruvida verksamheternas formella roller, rutiner, utbildning och förfaranden som rör säkerheten är meningsfulla och bidrar till en hög säkerhetsnivå.

2. Befintlig praxis i verksamheten på temat ”Medarbetarnas förtroende för säkerhetssystemets effektivitet”

Den enklaste definitionen av kultur i organisationer är ”så gör vi det hos oss.” Ni ska diskutera exempel på vad som är vanlig praxis i er verksamhet, utifrån påståenden 32-35. Ni kan både diskutera de mest negativa exemplen och de mest positiva exemplen. Försök att komma överens om vad som är befintlig praxis i verksamheten på temat ”Medarbetarnas förtroende för säkerhetssystemets effektivitet”. Om ni inte kan komma överens om en beskrivning, så notera gärna flera exempel på befintlig praxis.

32. Vi som arbetar här anser att ett bra skyddsombud spelar en viktig roll för att förebygga olyckor (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

33. Vi som arbetar här anser att säkerhetsutbildning är bra för att förebygga olyckor (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

34. Vi som arbetar här anser att skyddsronder hjälper till att upptäcka allvarliga risker (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

35. Vi som arbetar här anser det viktigt att det finns tydliga mål för säkerheten (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Befintlig praxis i verksamheten:

3. Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis på temat "Medarbetarnas förtroende för säkerhetssystemets effektivitet"

Nu när ni har kommit överens om befintlig praxis för verksamheten på temat "Medarbetarnas förtroende för säkerhetssystemets effektivitet, vad är då säkerhetskonskvenserna av den befintliga praxis som ni har beskrivit?

Med säkerhetskonskvenser menar vi olyckor, incidenter, frånvaro av olyckor, säkerhet eller andra frågor som rör risker och säkerhet. Beskriv först faktiska konskvenser om det finns några (t.ex. olyckor eller negativa händelser som har hänt), och sedan de potentiella säkerhetskonskvenserna (olyckor eller negativa händelser som kunde hänt på grund av praxisen på temat).

32. Vi som arbetar här anser att ett bra skyddsombud spelar en viktig roll för att förebygga olyckor (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

33. Vi som arbetar här anser att säkerhetsutbildning är bra för att förebygga olyckor (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

34. Vi som arbetar här anser att skyddsronder hjälper till att upptäcka allvarliga risker (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

35. Vi som arbetar här anser det viktigt att det finns tydliga mål för säkerheten (*Snittpoäng i verksamheten*)

- Säkerhetskonskvenser av befintlig praxis i verksamheten:
- Potentiella säkerhetskonskvenser av befintlig praxis:

4. Potentiella orsaker till befintlig praxis på temat "Medarbetarnas förtroende för säkerhetssystemets effektivitet"

I denna fas räknar man med att de anställda ser på vart och ett av de "typiska och verkliga exemplen i verksamheten", och diskuterar potentiella orsaker till dessa. Medarbetare bör komma överens om några få orsaker, och orsaker som man kan göra något åt i organisationen (inte generella orsaker som ligger utanför organisationens kontroll, såsom marknad och konkurrensförhållande), så att man kan arbeta vidare med dem i fas 5, som behandlar åtgärder.

5. Möjliga åtgärder för att förbättra "Medarbetarnas förtroende för säkerhetssystemets effektivitet"

I denna fas räknar man med att de anställda ser på var och en av orsakerna till de "typiska och verkliga exemplen i verksamheten, och diskuterar potentiella åtgärder som kan vidtas för att förbättra situationen. Åtgärderna bör vara enkla och hanterbara, och var och en vid mötet bör vara ansvarig för minst en åtgärd.

Relevanta åtgärder för tema 7 kan exempelvis vara att diskutera hur säkerhetsåtgärder i egen verksamhet fungerar i förhållande till den typ av risker verksamheten står inför. Om någon anser att hanteringen av säkerheten i verksamheten kan bli bättre, måste man diskutera konkreta åtgärder för att förbättra situationen.

Ledare bör också involveras eftersom de direkt och indirekt signalerar vilket beteende de förväntar sig av sina anställda.

Den erkände forskaren Edgar Schein skissar upp sex mekanismer som ledare kan använda för att forma kulturen:

1. Vad ledare tar hänsyn till, mäter och regelbundet kontrollerar
2. Hur ledare reagerar på kritiska händelser och organisatoriska kriser
3. Hur ledare avsätter resurser
4. Medveten rollmodellering, undervisning och handledning
5. Hur ledare fördelar belöningar och status och
6. Hur ledare rekryterar, väljer främjar och bannlyser

6. Uppföljning av åtgärderna

Om inte någon är ansvarig för åtgärderna, och man inte avtalar att man ska följa upp arbetet med åtgärderna på ett senare möte, finns det stor risk att åtgärderna inte implementeras. Man bör därför ge medarbetare, särskilt ledare, när det gäller detta temat, ansvaret för att genomföra åtgärderna och bestämma ett möte där man kan diskutera hur det har gått, till exempel efter några månader. Åtgärderna bör vara enkla och hanterbara, och var och en vid mötet bör vara ansvarig för minst en åtgärd.



ARBETSMILJÖ
VERKET

Arbetsmiljöverket
112 79 Stockholm
Besöksadress Lindhagensgatan 133
Telefon 010-730 90 00
E-post: arbetsmiljoverket@av.se
www.av.se

This publication can be downloaded from
www.av.se/publikationer/rapporter/

Vår vision: Alla vill och kan skapa en bra arbetsmiljö