



Bra samspel och samverkan  
skapar säkerhet

– om klimat och kultur på arbetsplatsen

# Kunskapsöversikt

# Kunskapsöversikt

Bra samspel och samverkan skapar säkerhet  
– om klimat och kultur på arbetsplatsen

Marianne Törner  
Göteborgs universitet, Sahlgrenska akademien,  
Arbets- och miljömedicin, Forskargruppen risk och säkerhet

Februari 2010

Denna kunskapsöversikt har tillkommit på uppdrag av och med ekonomiskt stöd från Arbetsmiljöverket, vilket tacksamt uppmärksammas.

# Förord

Arbetsmiljöverket har fått i uppdrag av regeringen att informera och sprida kunskap om områden av betydelse för arbetsmiljön. Under kommande år publiceras därför ett flertal kunskapsöversikter där välrenommerade forskare sammanfattat kunskapsläget inom ett antal teman. Manuskripten har granskats av externa bedömare och behandlats vid seminarier på respektive lärosäte.

Rapporterna finns kostnadsfritt tillgängliga på Arbetsmiljöverkets webbplats. Där finns även material från de seminarier som Arbetsmiljöverket har arrangerat i samband med rapporternas publicering.

Den arbetsgrupp vid Arbetsmiljöverket som har initierat och organiserat framtagandet av översikterna har letts av adjungerad professor Jan Ottosson och i övrigt bestått av docent Per Nylén, ingenjör Bengt R Johansson, tekn. dr Jouni Surakka, fil. dr Marianne Walding, civ. ing Peter Wikström, fil. kand. Erik Gunnarsson, pressekreterare Catarina Edgar samt samordnare Maya Hultgren Saksi.

Vi vill även tacka övriga kollegor vid Arbetsmiljöverket som varit behjälpliga i arbetet med rapporterna, överläkare docent Leif Aringer, GD-assistent Anneli Hellström samt avdelningschef Janerik Persson.

Jan Ottosson

# Innehåll

<b>Innehåll</b> .....	<b>3</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>5</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>5</b>
Bakgrund och syfte .....	11
Metod .....	13
<b>Organisationsklimat och organisationskultur – olika fenomen, eller bara olika ord för samma fenomen?</b> .....	<b>13</b>
Organisationsklimat – definition och teoretisk bas .....	15
Utgångspunkt i socialpsykologin .....	15
Gestaltpsykologisk inriktning .....	15
Funktionalistisk inriktning .....	16
Perspektiv på organisationsklimat .....	16
Definitioner av begreppet organisationsklimat .....	17
Organisationsklimat – perceptioner eller attityder?.....	17
Organisationsklimat – individfenomen eller gruppfenomen? .....	18
Organisationsklimat – fenomen på mikro- eller makronivå? .....	18
Hur skapas och utvecklas ett organisationsklimat? .....	19
Klimat – i relation till vad?.....	19
Klimatets funktion.....	20
Organisationskultur – definition och teoretisk bas .....	20
Perspektiv på organisationskultur.....	20
Definition av begreppet organisationskultur.....	21
Organisationskulturens betydelse för gruppen.....	21
Hur uppstår kulturen och vari består den? .....	23
Kultur och ledarskap .....	25
Kulturförändring.....	26
<b>Säkerhetsklimat och säkerhetskultur</b> .....	<b>31</b>
Säkerhetskultur.....	31
Begreppets ursprung och förhållandet till begreppet organisationskultur .....	31
Kultur och moral .....	32
Interprativt perspektiv på säkerhetskulturen .....	32
Vad betecknar en god säkerhetskultur?.....	32
Säkerhetskultur och utveckling – ett exempel .....	35
Säkerhetsklimat .....	36
Definition av begreppet säkerhetsklimat.....	36
Förhållandet mellan fenomenen säkerhetsklimat och säkerhetskultur .....	37
Vad betecknar ett gott säkerhetsklimat? .....	38
Med särskild fokus på chefernas betydelse.....	38
Med särskild fokus på betydelsen av första linjens chefer.....	40
Med särskild fokus på relationer och samstämmighet.....	40
Med särskild fokus på gruppen och social interaktion .....	40
Med särskild fokus på individen .....	41
På väg mot en samlad beskrivning av säkerhetsklimatets viktigaste dimensioner .....	41
Säkerhetsklimatets betydelse för säkerhet – empiri avseende validitet .....	42
Säkerhetsklimat och personalsäkerhet.....	42
Säkerhetsklimat och patientsäkerhet.....	44

Hur skapas ett bra säkerhetsklimat, och hur påverkar det säkerheten? .....	46
Ledningens attityder och agerande .....	46
Säkerhetsklimatets funktion i ett organisatoriskt sammanhang.....	46
Säkerhetsklimat och förändring .....	51
Säkerheten i ett samhällsperspektiv .....	54
<b>Framtida utmaningar och forskningsbehov.....</b>	<b>55</b>
<b>Några viktiga metodologiska aspekter .....</b>	<b>57</b>
<b>Implikationer för Arbetsmiljöverket.....</b>	<b>60</b>
<b>Referenser .....</b>	<b>61</b>

# Abstract

Olyckor utgör ett betydande problem i svenskt arbetsliv. Sedan början av 1990-talet har tidigare minskning i olycksfrekvensen planat ut och sjunker nu endast marginellt, i Sverige liksom i Europa för övrigt. Liknande utplaningar i frekvensen olyckor har inträffat även tidigare och det har argumenterats för att det som då fått olyckstalen att åter minska har varit nya sätt att angripa problemet. Olycksprevention var under tidigt 1900-tal inriktad mot förbättrad teknologi och fysisk utformning. Därefter vändes intresset mot människan som orsakande åtföljt av åtgärder inriktade mot motivation, selektion och utbildning. Under 1960- och 1970-talen sökte man lösningar i förbättrad interaktion mellan teknik och människa. Detta följdes av en insikt att ett mer övergripande perspektiv behövdes och under 1990-talet inriktades intresset i hög grad mot utveckling av ledningssystem och organiseringen av säkerhetsarbetet. Alla dessa olika faser av säkerhetsarbetet har varit mycket betydelsefulla för att sänka olycksfrekvensen i arbetslivet. De är fortsatt mycket viktiga, och man kan säga att de utgör den bärande konstruktionen i ett bra säkerhetsarbete. Men de är inte tillräckliga. Säkerhet skapas också i hög grad i enskilda situationer i det dagliga arbetet och bygger på ett bra samspel mellan människor. För att förstå och utveckla detta krävs kunskap om hur individens säkerhet påverkas av psykologiska och sociala faktorer i samverkan med organisationen och den fysiska miljön. Det är här begreppen säkerhetskultur och säkerhetsklimat kommer in. Syftet med denna skrift är att beskriva huvuddragen i forskningen om säkerhetskultur och säkerhetsklimat, att beskriva det aktuella kunskapsläget, samt att sätta denna forskning i ett något såväl djupare som bredare teoretiskt sammanhang. Men målet är inte att bidra bara till den teoretiska kunskapen som sådan. Vill man ta utgångspunkt i fenomen som säkerhetskultur och säkerhetsklimat för att analysera säkerhetsproblem i en organisation, intervensera för att utveckla säkerheten, eller utvärdera effekten av en intervention, är det viktigt att så långt det är möjligt förstå fenomenen och hur de kan tänkas påverka säkerheten.

## Sammanfattning

### Bakgrund och syfte

*Arbetsolyckor är ett stort problem. Kunskap om socialpsykologiska fenomen som säkerhetsklimat och säkerhetskultur erbjuder nya sätt att förstå och angripa problemet.*

2008 anmäldes till ISA-statistiken 28 000 arbetsolyckor med och 52 000 utan frånvaro (ej färdolyckor). Den under många årtionden stadigt sjunkande olycksfrekvensen i svenskt, och europeiskt, arbetsliv planade under 1990-talet ut, och sedan dess sjunker olyckstalen endast marginellt. Hudson (2007) visar hur liknande utplaning inträffat även tidigare och argumenterar för att det som då fått olyckstalen att åter minska varit nya sätt att angripa problemet. Hudson framhåller behovet av ett bredare synsätt med förståelse för betydelsen av säkerhetskultur och tillämpning av denna kunskap i säkerhetsarbetet för att nu ytterligare få ner olycksfrekvensen. Säkerhetsklimatbegreppet har sitt ursprung i organisationsklimatteori med en socialpsykologisk teoretisk bas. Säkerhetskultur å andra sidan, är relaterat till organisationskulturteori, baserat på en antropologisk forskningstradition. Syftet med denna skrift är att beskriva huvuddragen i forskningen om säkerhetskultur och

säkerhetsklimat, att beskriva det aktuella kunskapsläget, samt att sätta denna forskning i ett något såväl djupare som bredare teoretiskt sammanhang.

### **Organisationsklimat**

*Organisationsklimat skapas genom social interaktion och baserar sig på gruppens gemensamt tolkade perceptioner av vad som sker i organisationen.*

Såväl organisationskultur som organisationsklimat fokuserar den mening människor fäster vid policyer och aktiviteter, och mekanismerna genom vilka mening överförs och delas så att de integreras i organisationsmedlemmarna (Schneider, 1985). Medan säkerhetsklimat lägger vikten vid hur den sociala omgivningen uppfattas av deltagarna, så lägger säkerhetskultur vikten vid hur den sociala omgivningen skapas av deltagarna (Denison, 1996). Organisationsklimatet är baserat på perceptioner som utgör ledtrådar, och genom att kognitivt processa dessa ledtrådar generaliserar man och drar slutsatser om hur den omgivande ordningen är beskaffad. Enligt ett funktionalistiskt synsätt eftersträvar människor att skapa ordning i sin omgivning för att på ett effektivt sätt kunna anpassa sitt beteende till omgivningen i organisationen (Schneider, 1975).

Kärnan i olika definitioner av organisationsklimat är att det utgör en uppsättning karaktäristika som medlemmarna i organisationen uppfattar (perceive) och beskriver på ett gemensamt (shared) sätt (Verbeke et al., 1998). Organisationsklimatet är deskriptivt och det är ett makrofenomen som kräver att individen drar slutsatser baserat på mikroförhållandena (Schneider, 1975). Ett gemensamt klimat skapas genom interaktion inom arbetsgruppen och detta är nära kopplat till socialisering av nya medlemmar till gruppen (Schneider och Reichers, 1983).

### **Organisationskultur**

*Organisationskultur är också ett socialt fenomen och skapas på basis av gemensam erfarenhet. Kulturen erbjuder gruppens medlemmar mening, ordning, sammanhållning och orientering, vilket är en förutsättning för organisering och reducerar ångest.*

Fokus i denna forskningsinriktning ligger på dynamiken mellan individen och systemet, snarare än på systemets inverkan på individen (Denison, 1996). Kultur kan ses som ett mer eller mindre sammanhängande system av gemensamma och inlärd erfarenheter, mening, värden och förståelser som vägleder människor och som delvis uttrycks, reproduceras och kommuniceras i symbolisk form (Alvesson, 2002). Schein (2004b) menar att det finns två typer av problem som en grupp måste hantera: 1) överlevnad, tillväxt och anpassning till sin omgivning; och 2) intern integration. Genom kultur skapar gruppen integritet och autonomi för sig, differentierar sig gentemot omgivningen och andra grupper och skapar en identitet (Schein, 2004b). Kultur är per definition integrativ, medan organisationer mycket väl kan vara, och ofta är, differentierade i olika subkulturer som vanligen är mer betydelsefulla för vad som sker i en organisation än mer övergripande kultur-mönster. Alvesson poängterar att det faktum att kulturen är gemensam inte självklart innebär att det råder harmoni och samsyn. I en organisation där det råder mycket tvetydighet kan kulturen vara en gemensam förståelse av hur man hanterar denna tvetydighet och härigenom minimera de mest stressande och opraktiska upplevelsorna av förvirring, motsägelse och osäkerhet. Organisationskulturen omfattar, enligt Schein, tre olika nivåer: basala antaganden, uttalade uppfattningar

och värderingar, samt artefakter. De sätt som ledaren för in sina uppfattningar, värderingar och antaganden i organisationen är synliga artefakter av kulturen under bildning, och de ger upphov till organisationsklimatet.

### **Kulturförändring**

*Kulturen är konserverande, skapas och ägs av gruppen och inte direkt åtkomlig för styrning av organisationens ledning. Förändringsarbete drivs med fördel inom ramen för kulturen och med stor uthållighet.*

En stark kultur kan leda till konservatism där medlemmarna i gruppen kommer att klamra sig fast vid kulturen, även om omvärlden förändras så att kulturen blir dysfunktionell i relation till omgivande möjligheter och hinder (Alvesson, 2002, Schein, 2004b). Ju mer framgångsrik en grupp är, desto mindre blir dess förmåga till anpassning, genom att framgången bekräftar kulturens validitet. För att kulturförändring ska kunna ske krävs en kris som tydligt ifrågasätter och destabiliserar de basala antagandena (Schein, 2004b). Att å andra sidan genomföra en planerad, ledningsstyrd kulturförändring är, menar såväl Schein som Alvesson, mycket svårt och under alla omständigheter en process över mycket lång tid. Den mest framgångsrika förändringsstrategin kan vara att inrikta sig mot händelser, situationer, ageranden eller processer i förhållande till ett specifikt område som är av betydelse att ta sig an. Ett sådant område kan vara säkerhet. Att ta sig an olycksrisker och hälsoproblem på en arbetsplats kan leda till en positiv omformning av kulturen (Alvesson, 2002). Kulturen förändras inte uteslutande i samband med kriser utan påverkas ständigt i det dagliga arbetet. Skickligt inomkulturellt drivet ledarskap kan utöva stor påverkan och det är då viktigt att det råder samstämmighet mellan det man säger och gör och med de materiella arrangemangen, och att alla dessa faktorer tilltalar vad medarbetarna upplever som viktigt, meningsfullt och relevant (Alvesson, 2002). Detta gradvisa utvecklingsarbete, påpekar Alvesson, ställer särskilda krav på första linjens chefer. Förändringsprogram som inte genomförs med uthållighet kan ge upphov till desillusionering, erodering av tillit och förändringsmotstånd (Alvesson, 2002).

### **Säkerhetskultur**

*Säkerhetskultur har definierats som "gemensam och inlärd mening, erfarenhet och tolkning av arbete och säkerhet – delvis symboliskt uttryckt – som vägleder människors handlingar gentemot risk, olyckor och prevention" (Richter och Koch, 2004).*

I samband med utredning av Chernobyl-olyckan, som genomfördes av IAEA-organet International Nuclear Safety Advisory Group, nämndes för första gången begreppet säkerhetskultur (INSAG, 1986). Otydlighet i begreppsdefinition och därmed i operationalisering av begreppet har länge belastat forskningen inom området och lett till ifrågasättande av om säkerhetskultur/klimat över huvud taget har någon betydelse för säkerheten i en organisation. Richter och Koch (2004) definierade säkerhetskultur som "gemensam och inlärd mening, erfarenhet och tolkning av arbete och säkerhet – delvis symboliskt uttryckt – som vägleder människors handlingar gentemot risk, olyckor och prevention". Reason (1997) menar att en god säkerhetskultur är en informerad kultur. Detta förutsätter en öppet rapporterande kultur, vilket i sin tur förutsätter en rättvis kultur. Flexibilitet och lärande är andra bärande element i en god säkerhetskultur, enligt Reason. Antonsen framför en emancipatorisk ståndpunkt och menar att en god säkerhetskultur inte



innebär en där det råder konsensus och harmoni, utan tvärtom en kultur där olika uppfattningar uppmuntras, och där det finns utrymme att hantera konflikterande uppfattningar om säkerhet, vilket skapar förutsättningar för den variation som krävs för en organisations förmåga till lärande.

Hale (2000) föreslog att en god säkerhetskultur karaktäriseras av några huvudsakliga element, nämligen a) att säkerhet prioriteras högt av såväl chefer som anställda, även när det står i konflikt med andra av organisationens mål; b) att alla i organisationen är involverade och engagerade i, och känner ett gemensamt ansvar för, säkerheten; c) att medlemmarna i organisationen har en kreativ misstro till riskkontrollsystemen, så att man reflekterar och omprövar och inte förfaller till en liknöjdhet att säkerheten är så bra den kan bli; d) att det finns en ömsesidig omsorg och tillit och gemensamt ansvarstagande; e) att kommunikationen är öppen och gör att det finns en villighet att rapportera misstag och att man inte bara söker syndabockar; f) att man söker orsaker till tillbud och olyckor brett i organisationen och inte bara i individens beteende i samband med händelsen; samt g) att man eftersträvar att integrera säkerhetstänkande i alla aspekter av arbetets praktik. Vecchio-Sadus och Griffiths (2004) framhöll vikten av ledningens engagemang för arbetsmiljöfrågorna, empowerment, och av ömsesidig tillit mellan ledning och anställda. Zacharatos et al. (2005) identifierade 10 faktorer som de menade karaktäriserar så kallade högpresterande arbetssystem (High Performance Work Systems, HPWS), och som sammantaget i en empirisk studie av 138 företag visade signifikant samband med lägre olycksfrekvens.

### **Säkerhetsklimat**

*Säkerhetsklimat har definierats som arbetsgruppens gemensamma perceptioner av policyer, procedurer och praktik i relation till säkerhet i organisationen (Neal och Griffin, 2002).*

Zohar (1980), som genomförde den första studien av säkerhetsklimat, baserade sitt arbete på en litteraturgenomgång för att identifiera organisatoriska karaktäristika som visat sig kunna skilja mellan företag med hög respektive låg olycksfrekvens. Zohar definierade säkerhetsklimat som "summan av molära perceptioner som anställda delar avseende sin arbetsmiljö" (förf. övers.) och menade att säkerhetsklimatet reflekterar de anställdas perceptioner av den relativa betydelsen av säkert beteende i organisationen. Zohars arbete omfattade perceptioner avseende 1) betydelsen av säkerhetsutbildning; 2) arbetsintensitetens inverkan på säkerheten; 3) säkerhetskommitténs status; 4) status för den som ansvarar för säkerhetsfrågorna; 5) säkerhetsbeteendets betydelse för befordran; 6) risknivån i arbetet; 7) ledningens attityder till säkerhet; samt 8) säkerhetsbeteendets betydelse för social status. Guldenmund (2000) presenterade en översikt över definitioner av säkerhetskultur och konstaterade vissa karaktäristika, som han också menade är gemensamma för begreppen säkerhetskultur och säkerhetsklimat, nämligen att de a) är socialt konstruerade och därmed abstrakta fenomen; b) är stabila över tid; c) omfattar flera olika dimensioner (exempelvis ledningens engagemang; gruppens engagemang, etc.); d) är gemensamma för gruppen (dock inte för hela organisationen, utan subkulturer finns), och holistiska och därmed mer än summan av dess delar; e) relaterar specifikt till säkerhet; samt f) omfattar praktik. Clarke (2000) föreslog ett förhållande mellan fenomenen säkerhetskultur och säkerhetsklimat, där säkerhetskulturen ger upphov till dels säkerhetsklimatet, dels till så kallade latent fel. Dessa latent fel avgör, tillsammans med säkerhetsklimatet organisationens

säkerhetsnivå (Clarke, 2000). På senare år kan man se en ökande teoretisk tydlighet och åtskillnad av begreppen säkerhetsklimat och säkerhetskultur. Zohar (2000), liksom Neal och Griffin (2002) definierade säkerhetsklimat som arbetsgruppens gemensamma perceptioner av policyer, procedurer och praktik i relation till säkerhet i organisationen. Chefers och arbetsledares attityder och beteenden, empowerment av medarbetarna, delaktighet, arbetsgruppens engagemang för säkerhet, öppen kommunikation, tilltro till säkerhetsledningssystem men samtidigt sund skepticism, är sådant som i olika studier framhållits som betydelsefulla dimensioner av säkerhetsklimatet.

Kuenzi och Schminke (2009) konstaterade i sin översikt över organisationsklimatlitteraturen att gruppklimatets styrka, det vill säga i vilken mån gruppmedlemmarna är ense i sin skattning av klimatet, spelar en betydelsefull roll. Det räcker alltså inte att klimatet är bra, det måste också vara starkt.

### **Effekt av säkerhetsklimat**

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

Merparten av forskningen om säkerhetsklimat i relation till olika typer av utfall är tvärsnittsstudier. På senare år har dock några longitudinella studier genomförts. Exempelvis fann Neal och Griffin (2006) att ett gott säkerhetsklimat vid ett mättillfälle var förknippat med en högre säkerhetsmotivation vid senare mättillfälle. De fann också att en hög säkerhetsmotivation vid ett mättillfälle var förknippat med högre grad av delaktigt säkerhetsbeteende vid senare tidpunkt. Neal och Griffin kunde också konstatera att en högre grad av delaktigt säkerhetsbeteende var förknippat med en lägre olycksförekomst under efterföljande period. Clarke (2006b) kunde på basis av en metaanalys konstatera positiva samband mellan säkerhetsklimat, säkerhetsbeteende och lägre olycksfrekvens. Wallace et al. (2006) fann i en omfattande longitudinell studie på grupp nivå att grupper med ett bättre säkerhetsklimat vid första mättillfället i lägre grad drabbades av olyckor under det därpå följande året. Kuenzi och Schminke (2009) konstaterar i en översiktsartikel över organisationsklimatforskningen att det finns tydligt stöd för att säkerhetsklimatet har ett positivt samband med säkerhetsbeteende och ett negativt samband med olyckor, tillbud, patientskador och riskfyllt beteende.

### **Hur ett bra säkerhetsklimat skapas och hur det påverkar säkerheten**

*Prioritering av och engagemang för säkerhet bland såväl chefer som i arbetsgruppen är viktiga dimensioner av säkerhetsklimatet, och att säkerhet är högt värderat i organisationen är viktigt för att allmänt goda förhållanden i organisationen ska ta sig uttryck i hög säkerhetsnivå.*

Hur säkerhetsklimatet förhåller sig till andra aspekter av organisationsklimatet, vilken betydelse olika typer av ledarskap har för utvecklingen av ett bra säkerhetsklimat, samt genom vilka mekanismer säkerhetsklimatet påverkar säkerheten, är aktuella forskningsfrågor.

I vissa studier har man funnit att säkerhetsklimatet fungerar som en mediator, det vill säga en förmedlare av effekt av vissa prediktorer, i andra har stöd erhållits för en

modererande roll, det vill säga som varande ett ramvillkor för effekt på säkerheten av något annat förhållande. Ökad kunskap om detta är av intresse och hittills har ingen forskning presenterats där betydelsen av dessa alternativa processer undersökts samtidigt. Öppen kommunikation, organisatoriskt stöd, goda ledar-medarbetarrelationer, bra psykosocialt klimat, ledarengagemang, transformativt ledarskap, konstruktivt transaktionellt ledarskap, samt tillit till ledningen, är förhållanden som i olika studier befunnits understödja tillkomsten av ett bra säkerhetsklimat. Även faktorer inom arbetsgruppen har befunnits betydelsefulla. Man har funnit att arbetsgrupper med få olyckor karaktäriserades av att de hade en större sammanhållning, visade varandra mer hänsyn, litade mer på varandra, var mer involverade i och intresserade av arbetet, och i högre grad följde givna procedurer. Orsaken till skillnaderna mellan grupper med få respektive många olyckor menade forskarna i hög grad låg i att arbetsledarna i de säkra grupperna visade större omsorg gentemot sina underställda, fick medarbetarna att känna sig värderade, höll dem välinformerade, och behandlade dem rättvist (Guest et al., 1994, Clarke, 2000).

### **Säkerhetsklimat och förändring**

*Eftersom säkerhetsklimatet bildas på basis av perceptioner av hur chefer och arbetskamrater agerar kan det också möjliggöra medveten påverkan genom att man ändrar dessa ageranden trovärdigt och långsiktigt.*

Organisationsforskare är ofta skeptiska till möjligheterna att på ett medvetet sätt manipulera och styra organisationskulturen, där ju säkerhetskulturen är en del. Alvesson ger rådet att inrikta sig mot specifika händelser, situationer, ageranden eller processer. Detta överensstämmer med den förändringsmetodik som föreslås av Schein, nämligen att utgå från det han kallar artefakter, såsom dagliga beteenden och handlingar i organisationen. Att ta sig an situationer relaterade till säkerhet, olycksrisker och hälsoproblem på en arbetsplats kan leda till en positiv omformning av kulturen (Alvesson, 2002). Detta arbetssätt ligger mycket nära det som krävs för att skapa förutsättningar för att förbättra säkerhetsklimatet. Klimatet ger upphov till ett slags gruppstandard. Lewin (1947a) fastslår att ju högre socialt värde en gruppstandard har, desto mer motstånd kommer den enskilda individen att känna mot att fjärma sig från denna standard, vilket kan ge ett förändringsmotstånd. Om gruppstandardens däremot ändras, hävdar Lewin, kommer den enskilde medlemmen av gruppen sannolikt att följa med i denna förändring. I en förändringsprocess är det viktigt, menar Lewin, att inte bara beakta det som talar för en förändring, utan också vilka motverkande krafter som finns och hur dessa krafter förhåller sig styrkemässigt till varandra. En medveten och gradvis omformning av kulturen ställer, påpekar Alvesson, stora krav på uthållighet, självinsikt och kommunikativ förmåga hos första linjens chefer liksom mod att omprioritera. Alvesson hävdar att förändringsprogram som inte genomförs med uthållighet kan ge upphov till desillusionering, erodering av tillit och förändringsmotstånd. Dessa förutsättningar gäller inte bara kulturförändring utan i lika hög grad klimatförändring och kan utgöra en bakgrund till arbetsledarnas viktiga roll för säkerhetsklimatet, som ofta konstaterats.

### **Säkerheten i ett samhällsperspektiv**

*Skeenden och förändringar på samhällsnivå påverkar säkerhetskultur och säkerhetsklimat på arbetsplatser.*

Organisationer är inga slutna system utan påverkas i hög grad av sin omgivning och denna omgivning förändras ständigt och mycket. Detta ställer krav på omstrukturering och flexibilitet och det leder till intensifiering av arbetet, vilket visats kunna leda till minskad prioritet av säkerhet relativt produktionsmål, ökat risktagande beteende och till en ökning av aggressivt beteende, liksom till mindre tillgång till resurser, utbildning, och information (Koukoulaki, 2009). Tillfälliga anställningskontrakt har också visats ha samband med högre olycksförekomst (Koukoulaki, 2009). Språk- och kommunikationshinder kan vara ett problem som uppstår i spåren av globalisering och arbetskraftsrörlighet, men invandrad arbetskraft kan även vara beredd att ta större risker för att visa sin duglighet, och i vissa fall erhåller dessa personer mindre arbetsplatsbaserad utbildning (Koukoulaki, 2009). Betydelsen av regelverk, lagstiftning och certifiering inom arbetsmiljöområdet blir tydlig, och att det inte är tillräckligt att förlita sig på frivilliga policyer, procedurer och överenskommelser, baserat på exempelvis "corporate social responsibility" (Koukoulaki, 2009).

### **Framtida forskningsbehov**

Följande områden för framtida forskning inom säkerhetskultur- och säkerhetsklimatområdet framhålls som angelägna: säkerhetsklimatets betydelse under olika typer av anställningskontrakt; effekter av globaliseringen där människor med olika kulturell bakgrund arbetar tillsammans; säkerhetsklimatforskning anpassad till förhållanden i utvecklingsländerna; förhållandet mellan säkerhetsklimat/ säkerhetskultur och processsäkerhet; fler studier i små- och medelstora företag vilka viktiga moderatorer som påverkar effekten av säkerhetsklimatet; säkerhetsklimatets påverkan på latenta förhållanden i organisationen; relationen mellan olika facetter av organisationsklimat och hur de påverkar organisationens resultat; undersökning av dubbelriktade samband mellan klimat och säkerhetsutfall; betydelsen av klimatets styrka; samt studium av processer som bidrar till utvecklingen av gemensamt klimat i gruppen respektive sociala processer som upprätthåller dessa klimat. Samtidigt framhålls behovet av fler olika undersökningsmetoder, bättre enkätinstrument för säkerhetsklimatmätning, fler interventionsstudier och analys på och mellan olika nivåer (individ och grupp).

### ***Bakgrund och syfte***

Statistik över utvecklingen av olycksfrekvensen i arbetslivet i Sverige liksom i övriga Europa visar att den sjunkit stadigt under ett stort antal år. Sedan början av 1990-talet har dock minskningen i olycksfrekvens planat ut och sjunker nu endast sakta, i Sverige liksom i Europa för övrigt (Hudson, 2007, Regeringskansliet, 2006). 2008 anmäldes till ISA-statistiken 28 000 arbetsolyckor med och 52 000 utan frånvaro (färdolyckor ej medräknade). Som jämförelse rapporterades samma år ca 11 000 arbetssjukdomar (Arbetsmiljöverket, 2009). Ser man till dödsolyckor i arbetslivet ser utvecklingen i olycksfrekvens över tid ut på liknande sätt, och sedan år 2000 ligger antalet dödsolyckor i svenskt arbetsliv tämligen stabilt. Sedan dess dör varje år ca 65 arbetstagare och 15-20 egenföretagare i arbetsolyckor varje år (Arbetsmiljöverket, 2009). Olyckor utgör således ett betydande problem i svenskt arbetsliv. Det kan finnas flera orsaker till att minskningen av olycksfrekvensen planat ut, men Hudson (2007) visade hur liknande utplaning i frekvensen olyckor inträffat även tidigare och argumenterar för att det som då åter fått olyckstalen att minska varit nya sätt att angripa problemet.

Hale och Hovden (1998) diskuterade på liknande sätt vad de kallade de olika tidsåldrarna i säkerhetsforskningen i arbetslivet, där den första, som sträckte sig från 1800-talet fram till efter andra världskriget, fokuserade på säker teknologi och fysisk utformning. Under perioden mellan världskrigen uppmärksammades individens roll för uppkomst av olyckor genom att mycken forskning ägnades åt prevention genom urval, säkerhetsutbildning och motivation. Teorier om individuell olycksbenägenhet utvecklades. Detta ledde till säkerhetsforskningens andra tidsålder som sträckte sig fram till 1960-talet. Under 1960- och 1970-talen sammansmälte forskningen om fysiska och mänskliga faktorer och forskningen intog ett human factors-perspektiv, där interaktionen mellan teknik och människa stod i fokus. I Skandinavien hade, menar Hale och Hovden, managementlitteraturen om socioteknik stor betydelse för arbetsmiljölagstiftningen under 1980-talet. Under 1980-talet utvecklades också en insikt inom säkerhetsforskning om att det inte var tillräckligt att försöka få till stånd ett bra samspel mellan människa och teknik. Detta ledde under 1990-talet fram till den tredje tidsåldern i säkerhetsforskningen med fokus på ledningssystemens betydelse för säkerheten i en organisation. Participativa principer (medarbetarnas delaktighet) i säkerhetsledning fick genomslag. Reason (1997) framhöll att såväl så kallade organisatoriska som individuella olyckor har sina rötter i faktorer som omfattar organisation och ledning, och att de är ett resultat av en felaktig viktning mellan produktion och säkerhet. Det ökade intresset för organisatoriska faktorer betydelse för säkerheten resulterade från 1980-talets början och framåt i en omfattande mängd forskning om säkerhetskultur och säkerhetsklimat. Hudson (2007) menade att den utplaning av olycksfrekvensen som åter skedde i slutet av 1990-talet pekar på behovet av ett bredare synsätt med förståelse för betydelsen av säkerhetskultur och tillämpning av denna kunskap i säkerhetsarbetet för att ytterligare få ner olycksfrekvensen.

Syftet med denna skrift är att beskriva huvuddragen i forskningen om säkerhetskultur och säkerhetsklimat, att beskriva det aktuella kunskapsläget, samt att sätta denna forskning i ett något såväl djupare som bredare teoretiskt sammanhang. För en mer kortfattad genomgång av fenomenet säkerhetsklimat hänvisas till Törner (2008).

De inledande kapitlen, om organisationsklimat och organisationskultur syftar till att ge en teoretisk kunskapsbas som är betydelsefull för förståelsen av de följande fördjupade kapitlen om säkerhetskultur och säkerhetsklimat.

Inom säkerhetsområdet har begreppen säkerhetsklimat och säkerhetskultur haft stort genomslag de senaste decennierna, och begreppen används ofta synonymt i såväl forskning som praktik. Fenomenen säkerhetsklimat och säkerhetskultur är heller inte orelaterade till varandra. Snarare utgör de olika utgångspunkter för att studera och förstå fenomenen säkerhet och risk i en organisation. Begreppssammanblandningen betraktas därför ibland som ett huvudsakligen akademiskt problem. Jag hoppas med denna kunskapssammanställning kunna bidra till ett annat synsätt. Om syftet med att intressera sig för säkerhetsklimat och säkerhetskultur är just något mer än ett rent teoretiskt intresse, nämligen att ta utgångspunkt i dessa fenomen för att analysera säkerhetsproblem i en organisation, att intervensera för att utveckla säkerheten, eller att utvärdera effekten av en intervention, är det viktigt att så långt det är möjligt förstå fenomenen och hur de kan tänkas påverka säkerheten. Oklar begrepps användning leder till oklart

formulerade frågor. Oklart formulerade frågor leder till ännu oklarare svar. Eller, för att citera: ”Inget är så praktiskt som en god teori”<sup>1</sup>.

## **Metod**

Denna kunskapssammanställning har genomförts på uppdrag av Arbetsmiljöverket, och uppdraget består i att sammanställa och presentera en översikt över forskningen om säkerhetskultur och säkerhetsklimat. Arbetet utgör inte en fullständigt uttömmande redovisning av litteraturen inom området och bygger inte på en systematisk litteratursökning. För det var frågeställningen inte tillräckligt specifik. En sökning på Web of Science på begreppen säkerhetskultur respektive säkerhetsklimat som ämnesord gav 4309 respektive 1270 träffar, varav 3314 respektive 1065 publicerade 2000 eller senare. Arbetet utgör istället en narrativ kunskapsöversikt och baserar sig på ett urval böcker, uppsatser, empiriska studier, teoretiska artiklar, metaanalyser och översiktsartiklar som på ett betydelsefullt sätt bidragit till kunskapsutvecklingen inom området. Målet har här varit att ange olika perspektiv men ändå koncentrera presentationen mot huvudinriktningen av forskningen och forskningsutvecklingen inom området.

# **Organisationsklimat och organisationskultur – olika fenomen, eller bara olika ord för samma fenomen?**

Begreppen säkerhetsklimat och säkerhetskultur har olika teoretisk bas och är sprungna ur olika vetenskapliga traditioner. Säkerhetsklimatbegreppet har sitt ursprung i organisationsklimatteori med en socialpsykologisk teoretisk bas, vilket även speglas i de metoder man använt för att studera fenomenet, nämligen huvudsakligen kvantitativa. Säkerhetskultur å andra sidan, är relaterat till organisationskulturteori, baserat på en antropologisk forskningstradition. Metoderna här är vanligen kvalitativa. Denison (1996) beskriver hur forskningen om organisationskultur kom till som en reaktion mot klimatforskningen som präglades av positivism, kvantifiering och synen på klimat som styrbart av organisationens ledning. Meyerson, citerad av Denison (Denison, 1996, i Meyerson, 1991), konstaterade att organisationskulturforskningen istället inriktade sig på den subjektiva sidan av livet i en organisation. Schneider (1985) påpekade att gemensamt för forskning om organisationsklimat och organisationskultur är att båda fokuserar mening, det vill säga den mening människor fäster vid policyer och aktiviteter och mekanismerna genom vilka mening överförs och delas så att de integreras i organisationsmedlemmarna. Schneider (1975) konstaterade att medan forskning om organisationsklimat vanligen avsett policyer och aktiviteter som karakteriserar specifika organisatoriska fenomen som service eller innovativitet, så har forskning om organisationskultur avsett studiet av normer och värdesystem som ger upphov till policyer och aktiviteter, samt de sätt på vilka dessa normer och värden kommuniceras och överförs i organisationen. Organisationskultur är alltså ett djupare liggande

---

<sup>1</sup> Citatet har något oklart ursprung. Det tillskrivs oftast en av socialpsykologins huvudgestalter, Kurt Lewin, men har även tillskrivits Karl Marx respektive Gustav Cassel.

fenomen. I enlighet med detta föreslår Denison (1996), på basis av två gängse definitioner av säkerhets klimat respektive säkerhetskultur, att medan säkerhets klimat lägger vikten vid hur den sociala omgivningen uppfattas av deltagarna, så lägger säkerhetskultur vikten vid hur den sociala omgivningen skapas av deltagarna. Denison menar att skillnaderna i de teorier som ligger till grund för klimat teori (Lewin, 1951) respektive kultur teori (Mead, 1934a, Berger och Luckman, 1966) har konsekvenser framför allt inom tre olika områden:

a) Möjligheten att ur de två olika perspektiven förklara utvecklingen av sociala processer över tid. Denison menar att Lewins perspektiv framför allt är användbart för att studera hur ett system inverkar på sina medlemmar, inte minst för att förstå hur socialisation till en grupp går till. I vissa andra typer av sociala processer kan dock Lewins separation mellan individ och omgivning vara problematisk och ett socialkonstruktivistiskt<sup>2</sup> perspektiv mer användbart, menar Denison (1996);

b) Möjligheten att göra jämförelser mellan olika organisationer. Om man som i Lewins teori ser omgivningen som existerande fritt från individerna så är det lättare att föreställa sig att den kan beskrivas inom ramen för en uppsättning dimensioner, som kan mätas och jämföras. Med en syn på kultur som unika sociala konstruktioner för meningsskapande är å andra sidan jämförelse mellan organisationer kanske vare sig möjlig eller meningsfull.

c) Möjligheten av, och det önskvärda i, att styra klimatet respektive kulturen i en för ledningen önskvärd riktning. Denison anger att inom kulturforskningen har vissa forskare ansett det som manipulativt och därmed oetiskt att försöka inverka på kulturen, medan andra hävdar det önskvärda i detta. Ur ett socialt konstruktivistiskt perspektiv är det i en organisation med många interna och externa intressenter med olika grad och typ av makt inte heller självklart vem som har makten över kulturen. Inom klimatforskningen, menar Denison, har man istället utgått från att ledningen har makten över klimatet och de etiska aspekterna av detta har diskuterats mindre.

Denisons (1996) arbete kom till efter en lång och animerad forskningsdebatt under 1970- och 1980-talen om den inbördes relationen mellan fenomenen organisationskultur och organisations klimat. Denison menar att diskussionen skapat låsta positioner där man överbetonade skillnaderna, något som var kontraproduktivt eftersom det förhindrade teoretisk integration. Efter sin teoretiska genomgång av begreppen organisations klimat och organisationskultur försökte han därför förlika ståndpunkterna genom att hävda att den främsta skillnaden mellan litteraturen om organisations klimat och den om organisationskultur inte var djupgående skillnader mellan fenomenen utan i de perspektiv man intog i de olika forskningsinriktningarna. Han menar att båda perspektiven "för fram möjligheten av en gemensam, holistisk, kollektivt definierad social kontext som framträder över tid i det att

---

<sup>2</sup> Konstruktivism: Världen har ingen "essens" som ska upptäckas. CZARNIAWSKA, B. (1997) *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*, Chicago, University of Chicago Press. Vår kunskap och vårt vetande är socialt konstruerade. Verkligheten som vi uppfattar den är beroende av vårt perspektiv. WENNEBERG, B. (2000) *Socialkonstruktivism - positioner, problem och perspektiv*, Helsingborg, AB Boktryck..

organisationer kämpar med sammantagna problem med adaptation, individuell mening, och social integration” (s. 625, förf. övers.). Båda fenomenen är en produkt av individers interaktion samtidigt som de utövar en stark påverkan på sådan interaktion i en reciprok (ömsesidig) utvecklingsprocess. Denna reciproka framväxt belyses, menar Denison, sällan samtidigt i litteraturen, och medan klimatforskningen tenderar att fokusera på den påverkan som klimatet utövar, koncentrerar sig kulturforskningen vanligen på utvecklingen av den sociala miljön genom interaktion.

Denison menar således inte att organisationsklimat och organisationskultur är ett och samma fenomen men att det finns en konceptuell överlappning som gör relationen mellan dem mer komplex än vad som ofta framställs, och att teoretisk integration, och användning av såväl kvalitativ som kvantitativ metodik, skulle vara gynnsam. Denison noterar också att man i en del organisationskulturforskning på 1990-talet började använda just kvantitativ metodik och kom att likna den tidigare klimatforskningen, bland annat med jämförande studier. Denison framhåller dock att man i dessa studier brukat inrikta sig på de mer ytliga ”lagren” av kultur, som exempelvis värderingar. På motsvarande sätt, menar Denison, har vissa klimatforskare betraktat organisationer som social konstruktioner.

Glisson och James (2002) menar att båda begreppen är användbara för att förklara hur organisationer påverkar medarbetares beteende, attityder och välbefinnande, liksom för att förklara olika organisationers olika förmåga att uppnå sina mål. Även Kuenzi och Schminke (2009) drar, på grundval av sin omfattande litteraturöversikt över olika inriktningar inom organisationsklimatforskningen, slutsatsen att klimat och kultur rör sättet på vilket personer försöker göra sin omgivning begriplig, och att de båda är inlärd genom interaktion, men att begreppen avser skilda fenomen, där organisationsklimat avser mer ytliga manifestationer.

## ***Organisationsklimat – definition och teoretisk bas***

### **Utgångspunkt i socialpsykologin**

Kunskapen om organisationsklimat har sitt ursprung i Kurt Lewins forskning om socialt klimat. Lewin et al. (1939) presenterade forskning som genomfördes i grupper av unga pojkar och visade att olika typer av ledarskap skapade olika sociala klimat i grupperna. De olika klimaten resulterade i sin tur i olika typer av beteende. Glisson och James (2002) påpekar att begreppet organisationsklimat kom i bruk på 1950-talet och Denison (1996) att klimat blev ett område för organisationsstudier först genom två verk, dels en essäsamling av Tagiuri och Litwin (1968), dels av Litwin och Stringer (1968). Forskningsintresset för klimatstudier har på senare år tagit förnyad fart och resulterat i en trefaldig ökning av artiklar i ämnet i välrenommerade tidskrifter under 2000-2008, jämfört med under 1990-talet (Kuenzi och Schminke, 2009).

### **Gestaltpsykologisk inriktning**

Schneider (1975) pekade på att organisationsklimatforskningen kan indelas i två olika riktningar. Den ena är baserad på gestaltpsykologi och utgår från antagandet att människor strävar efter att uppfatta en ordning som finns i ens omgivning och att drivkraften i detta är att skapa ordning genom tänkande. Denna ordning skapar



mening. Schneider menar att ett viktigt bidrag från gestaltpsykologin är organiseringen av perceptioner<sup>3</sup>. Perceptionerna utgör ledtrådar avseende den existerande ordningen. Genom att kognitivt processa dessa ledtrådar generaliserar man och drar slutsatser om hur den omgivande ordningen är beskaffad. Helheten, den uppfattade ordningen, är alltså mer än summan av dess delar, perceptionerna, som ligger till dess grund.

## **Funktionalistisk inriktning**

Den andra riktningen inom organisationsklimatforskningen är, beskriver Schneider (1975), funktionalistisk och utgår från antagandet att människor uppfattar och eftersträvar att skapa ordning i sin omgivning för att på ett effektivt sätt kunna anpassa sitt beteende till sin omgivning i organisationen. Schneider menar att om människor skapar ordning genom att uppfatta faktiska procedurer och praktik och dra slutsatser utifrån detta, så är det logiskt att man använder sig av samma princip att skapa mening när man väljer ett eget beteende; det vill säga man väljer ett beteende som passar utifrån den uppfattade ordningen. Människor skapar alltså teorier om hur världen är ordnad och använder dessa teorier som en ram för eget beteende. Här, påpekar Schneider, finns en tydlig koppling till Darwins teorier om överlevnad genom anpassning. Enligt funktionalismen har människor ett grundläggande behov av information om hur det egna beteendet förhåller sig till omgivningen. Man söker, menar Schneider, information från omgivningen för att skaffa sig en uppfattning om vilken typ av beteende organisationen förväntar, så man kan anpassa det egna beteende och på så vis upprätta ett jämviktstillstånd med sin omgivning. Schneider refererar till en rad empiriska studier som ger stöd för en funktionalistisk syn på organisationsklimat.

## **Perspektiv på organisationsklimat**

Verbeke et al. (1998) genomförde en systematisk litteraturgenomgång av forskning om organisationsklimat och organisationskultur. Litteraturgenomgången omfattade bland annat en översiktsartikel av Moran och Volkvein (1992), där dessa presenterade fyra olika vetenskapliga perspektiv på organisationsklimat, nämligen:

- 1) ett strukturellt perspektiv, där organisationsklimatet antas skapas genom att medlemmarna i organisationen är exponerade för samma organisatoriska strukturer, och därför återger en samstämmig bild av organisationens karaktäristika;
- 2) ett perceptuellt perspektiv, där klimatet är individens psykologiskt processade beskrivning av förhållanden i organisationen;
- 3) ett interaktivt perspektiv, där en gemensam beskrivning av klimatet uppstår genom interaktion mellan medlemmar i en gemensam organisatorisk situation;

---

<sup>3</sup> Perceptioner: "iakttagelse, förnimmelse, varseblivning, den mentala process som innebär att individen uppfattar *stimulus* och ger den mening el. innebörd" (Lindskog & Zetterberg (1986), Medicinsk terminologi lexikon. Nordiska bokhandels förlag, Stockholm).

4) ett kulturellt perspektiv, där klimatet skapas genom interaktion mellan medlemmar i organisationen inom ramen för den gemensamma referensram som organisationskulturen utgör.

### **Definitioner av begreppet organisationsklimat**

I sin litteraturgenomgång identifierade Verbeke m fl 32 olika definitioner av begreppet organisationsklimat. Syftet med deras arbete var att genom innehållsanalys undersöka om det förelåg någon gemensam kärna i dessa olika definitioner och fyra perspektiv, och de fann att så var fallet. Kärnan i definitionerna av organisationsklimat anger de som ett koncept som avser den uppsättning karaktäristika som medlemmarna i organisationen uppfattar (perceive) och beskriver på ett gemensamt (shared) sätt. Verbeke m fl studerade också hur definitionen av organisationsklimat utvecklats över tid genom att dela in arbetena i litteraturgenomgången i tre 10-årsintervaller, från 1964 till 1993. De konstaterade då att vissa begrepp "stod sig" och förekom i ungefär lika hög grad i definitioner från de tre olika perioderna. Exempelvis var begreppen organisation, medlemmar, och perceptioner de vanligast förekommande begreppen under samtliga tre perioder. Beträffande förekomsten av vissa andra begrepp hade en förskjutning ägt rum. Exempelvis hade begreppet shared seglat upp som betydligt vanligare i senare arbeten. Låt oss fördjupa oss något ytterligare i några av dessa begrepp, och deras betydelse i relation till organisationsklimat. Anledningen till denna fördjupning är att detta är områden där det råder betydande förvirring inom forskning om säkerhetsklimat/säkerhetskultur.

### ***Organisationsklimat – perceptioner eller attityder?***

Schneider (1975) konstaterar att, oavsett om man som forskare intar en gestaltpsykologisk eller en funktionalistisk ståndpunkt, råder god enighet om att baserat på perceptioner av organisatoriska procedurer och praktik utvecklar individen en samlad bild av sin organisation och att detta utgör grunden för organisationsklimatet. Klimatforskare har ibland anklagats för att klimat och arbetstillfredsställelse är samma sak och att man i klimatforskningen bara återupptäcker hjulet. Schneider menar dock att klimatforskning nästan alltid avser direkta perceptioner av arbetet eller organisationen. Den är alltså deskriptiv till sin karaktär, vilket skiljer den från forskning om arbetstillfredsställelse som avser en värdering av arbetet eller organisationen och alltså är affektiv till sin karaktär. Klimat representerar något som finns utanför individen, medan arbetstillfredsställelse representerar ett inre tillstånd. Detta skiljer alltså klimatforskningen från forskning om attityder och är en viktig distinktion i definitionen av klimat.

Men spelar det någon roll om man mäter klimatet genom att fånga människors perceptioner av eller attityder till förhållanden i organisationen? Är det inte så att vissa förhållanden på arbetsplatsen uppskattas av alla? Att utgå från att så är fallet är, menar Schneider (1975), lika fel som att utgå från att ett medelhavsklimat, som kan beskrivas med parametrar som soligt väder och hög temperatur, uppskattas av alla. Vissa personer föredrar mindre sol och lägre temperatur. På samma sätt kan grupper av människor, exempelvis människor som tillhör en viss organisation eller del av en organisation, föredra en viss uppsättning förhållanden. Vissa grupper föredrar exempelvis hög grad av självständighet, medan andra grupper föredrar att arbeta i team. Vissa grupper värnar arbete enligt tydliga regelverk, medan andra

grupper kräver ett mer innovativt arbetssätt. Ställs frågor om hur man uppfattar vissa förhållandena (deskriptivt) kan man förvänta en hög grad av samstämmighet från gruppmedlemmarna. Ställs däremot frågor om i vad mån man uppskattar rådande förhållanden (affektivt) kan svaren förväntas divergera. Vad är det då som gör att grupper och organisationer kan skilja sig åt beträffande sådana värderingar? Dels kan förklaringen ligga i individuella skillnader, vilket inte kommer att beröras i denna skrift. En annan förklaring kan vara organisationskulturen, vilket jag återkommer till senare.

### ***Organisationsklimat – individfenomen eller gruppfenomen?***

Frågan om organisationsklimat är ett individuellt attribut eller socialt gemensamt var också föremål för en animerad debatt bland forskare under flera decennier (James och Jones, 1974, Glick, 1988, Glick, 1985, James et al., 1988). Schneider (1975) framhåller också detta som en viktig del av distinktionen mellan studier av organisationsklimat, där analysnivån (det vill säga den enhet man studerar) är organisationen eller gruppen, respektive arbetstillfredsställelse som liksom andra attityder avser individen. Som stöd för att klimat är ett gruppfenomen och därmed skiljer sig från individbaserade fenomen refererar Schneider till Pritchard och Karasick (Pritchard och Karasick, 1973, i Schneider, 1975) som undersökte organisationsklimat och arbetstillfredsställelse och dessas betydelse för gruppeffektivitet. De konstaterade att när analysen gjordes på individnivå, det vill säga när resultaten mellan individer jämfördes, så fann man hög korrelation mellan klimat och arbetstillfredsställelse. När emellertid resultaten på arbetsgrupp-nivå jämfördes så var sambandet lågt. Däremot fann man ett samband mellan grupp-klimat och gruppeffektivitet, vilket tyder på att aggregering av klimatmättet till grupp-nivå var ett tillförlitligt mått. Liknande resultat fick man i en studie av Pousette (2009), som inte fann något signifikant samband mellan säkerhetsklimat på grupp-nivå och individuella attityder till säkerhet, medan det däremot fanns signifikanta samband mellan såväl säkerhetsklimat på grupp-nivå och säkerhetsbeteende på individnivå, liksom mellan individuella attityder till säkerhet och individuellt säkerhetsbeteende. Här sker uppenbarligen processer på såväl grupp- som individnivå, som inte ska sammanblandas och som båda är värda att beakta. Detta får metodologiska konsekvenser så till vida att när processer på grupp-nivå ska studeras så bör klimatperceptionerna från samtliga respondenter i en grupp aggregeras så att man får gruppens samlade svar. För att man ska kunna tala om ett för gruppen gemensamt klimat måste gruppen också vara tämligen enig i sina bedömningar.

### ***Organisationsklimat – fenomen på mikro- eller makronivå?***

Ett tredje förhållande som enligt Schneider (1975) karaktäriserar organisationsklimatet, och som därmed skiljer ut det från andra fenomen, är den grad av abstraktion som krävs av en individ för att uttala sig om det. För att uttala sig om strukturella förhållanden krävs en låg grad av abstraktion. Detta kan exempelvis röra frågor såsom hur ofta arbetsmiljöronder genomförs, om det finns ett system för tillbudsrapportering eller om lönen är fast eller prestationsbaserad. Denna typ av förhållanden är vad Schneider kallar mikroförhållanden. De är lätta att definiera och kräver inte så mycket kognitivt processande av information. Klimat å andra sidan är en makrofråga och för att uttala sig om detta krävs att individen drar slutsatser baserat på mikroförhållandena. Det är resultatet av abstraktioner av mikroförhållandena. I säkerhetssammanhang skulle detta till exempel kunna vara att

om arbetsmiljöronder genomförs ofta och regelbundet, om det finns fungerande system för tillbudsrapportering, och om lönesystemet inte uppmuntrar till att man tar genvägar med säkerheten, så kan detta leda till en slutsats, en perception av att säkerhet är högt prioriterat av ledningen i organisationen. Det senare är då ett klimatförhållande.

Ytterligare en fråga som diskuterats och studerats i klimatforskningen är om klimat är en oberoende (orsakande), beroende (effekt av annat), eller en intermediär variabel. Denna fråga återkommer jag till i kapitlet "Hur skapas ett bra säkerhetsklimat, och hur påverkar det säkerheten?".

### ***Hur skapas och utvecklas ett organisationsklimat?***

Schneider och Reichers (1983) diskuterade det socialt gemensamma organisationsklimatets etiologi, det vill säga hur det utvecklas. De menade att teori som anger att klimat utvecklas på basis av rent strukturella villkor i organisationen inte har kunnat verifieras empiriskt och detta synsätt kan heller inte förklara hur olika klimat kan uppstå i olika grupper inom en och samma organisation. Schneider och Reichers presenterade en alternativ förklaring till hur klimat uppstår, nämligen genom en selektions-atraktions-avnötningsprocess (selection-attraction-attrition). Företag önskar attrahera nya medarbetare av en viss sort, olika typer av människor söker sig till olika typer av organisationer, och människor som finner att de inte passar i en viss organisation söker sig om möjligt därifrån. På detta sätt uppstår en likhet mellan medlemmarna i en organisation. Denna förklaringsmodell är dock, bland annat, behäftad med samma problem som den nyss nämnda. Den förklarar inte hur olika typer av klimat kan uppstå i olika grupper inom en och samma organisation. Schneider och Reichers föreslår en interaktionistisk mekanism för utvecklingen av gruppklimat. De menar, med referens till Mead (1934b) att det är viktigt för medlemmar i en social grupp att förstå meningen i händelser, handlingar och interaktioner, och "verbal kommunikation och andra interaktiva beteenden mellan människor är det primära medel genom vilket mening och betydelse kommer att associeras med medlemskap i en grupp" (s. 29, förf. övers.). Det är, menar Schneider och Reichers, genom interaktion inom arbetsgruppen som ett gemensamt klimat utvecklas och detta är nära kopplat till socialisering av nya medlemmar till gruppen. Schneider och Reichers föreslog att när gruppen agerar gentemot nya medlemmar påverkar detta de nytillkommandes perceptioner av vad som förväntas av dem och vad medlemskapet i gruppen har att erbjuda. Samtidigt bidrar de nya medlemmarna till den mening som utvecklas. Ett resultat av denna sociala interaktion är gemensamma perceptioner i arbetsgruppen av meningen i olika händelser, av praktik och procedurer. Tillsammans med påverkan från organisatoriska strukturer och selektions-atraktions-avnötningsprocesser, så leder denna socialiseringsprocess till utvecklingen av arbetsgruppens klimat.

### ***Klimat – i relation till vad?***

Vad ska man då studera när man undersöker organisationsklimat? Schneider (1975) hävdar att det beror på syftet med studien, det vill säga vad som är relevant för det aktuella problemet. Vilka dimensioner av organisationsklimatet man väljer att studera, det vill säga vilken typ av procedurer och praktik man väljer att ställa frågor om, beror alltså på vilken typ av effekter man intresserar sig för. I bästa fall kan man basera detta val på teorier om samband. Är det exempelvis kreativitet som är det utfall man är intresserad av kan det antas påverkas av vissa typer av procedurer och

praktik. Är det intressanta utfallet något annat är det kanske andra typer av procedurer och praktik som är relevanta. Att studera organisationsklimat utan att ha klart för sig vilket område man refererar till är meningslöst, menar Schneider (1975) och Schneider och Reichers (1983). Detta innebär också att i en organisation eller grupp finns det samtidigt flera olika typer av klimat, och där vissa kan vara bra, andra mindre bra. Zohar (1980) drog konsekvenserna av Schneiders resonemang och var den som först studerade säkerhetsklimat, ett område som ägnats mycken uppmärksamhet och som jag återkommer till senare. Andra viktiga områden inom organisationsklimatforskningen avser innovationsklimat och serviceklimat. Ett område inom säkerhetsklimatforskningen som på senare år börjat studeras alltmer är patientsäkerhetsklimat. Även detta område ägnas en del uppmärksamhet senare i denna skrift.

### ***Klimatets funktion***

Schneider (1975) framhåller att enligt klimatteori betraktas människan som en tänkande varelse som organiserar sin värld på ett meningsfullt sätt och betar sig på basis av den ordning han/hon uppfattar och skapar. Ett gemensamt klimat behöver dock inte, påpekar Schneider, innebära att människor i organisationen eller gruppen betar sig likartat. Om klimatet uppfattas understödja individuella skillnader, kommer det individuella beteendet att variera. Människor kan, menar Schneider, inte välja att låta bli att skapa gemensamma klimatperceptioner eftersom dessa är nödvändiga som en referensram utifrån vilken man kan bedöma huruvida ett visst beteende är adekvat eller ej.

### ***Organisationskultur – definition och teoretisk bas***

Forskningen om organisationskultur tog fart i slutet av 1970-talet och var omfattande under 1980-talet (Denison, 1996, Glisson och James, 2002). Denison (1996) påpekar dock att flera för denna forskning viktiga studier genomfördes redan på 1950-talet, innan organisationskultur benämns som begrepp, och att kulturforskningen har sin bas i teori om symbolisk<sup>4</sup> interaktion och social konstruktivism som utvecklades av Mead (1934a) och Berger och Luckman (1966). Enligt dessa teorier är individen en del av sin omgivning och Denison (1996) påpekar att social kontext (sammanhang) här ses som såväl medium för som utfall av social interaktion. Fokus i denna forskningsinriktning ligger på dynamiken mellan individen och systemet, snarare än på systemets inverkan på individen.

### ***Perspektiv på organisationskultur***

Verbeke et al. (1998) studerade på basis av en systematisk litteraturgenomgång begreppet organisationskultur. Ett av arbetena som ingick i deras genomgång var ett översiktsarbete av Sackman (1991) som kategoriserade forskningen om organisationskultur i tre olika vetenskapliga perspektiv, nämligen:

1) ett holistiskt perspektiv, där kulturen anses bestå av idéer grundade i organisationens historia, och värden förknippade med dessa idéer. Perspektivet omfattar såväl kognitiva mönster som beteendemönster;

---

<sup>4</sup> En symbol står alltid för något annat och/eller mer än objektet som sådant och kommunicerar mening på ett ekonomiskt sätt. ALVESSON, M. (2002) *Understanding organizational culture*, Sage.

2) ett variabelperspektiv, där kulturen ses som en av flera variabler i organisationen, och som kan kontrolleras. Fokus ligger här på beteenden och praktik;

3) ett kognitivt perspektiv, det vill säga ett system av kunskap och inlärd rättsnören eller standarder som utgör grund för medlemmarnas sätt att uppfatta och värdera omvärlden i organisationen. Fokus ligger här på uppfattningar, värden och normer.

### **Definition av begreppet organisationskultur**

I sin litteraturgenomgång identifierade Verbeke et al. (1998) 54 olika definitioner av organisationskultur, och genom en innehållsanalys kunde de konstatera att det fanns en gemensam kärna i dessa definitioner, där kulturen ses som något som är inlärt och formar hur saker görs i organisationen. Det, menar Verbeke et al., bildar utgångspunkten för hur medlemmarna i denna grupp tar sig an sina arbetsuppgifter och är också basen för socialisering av nya arbetskamrater till gruppen.

Organisationskulturen anger också, menade Verbeke et al., i vilken utsträckning normer är gemensamma i organisationen. Deras fortsatta analys av hur begreppet organisationskultur utvecklats över tre decennier (1964-1993) visade att här var stabiliteten lägre än inom klimatforskningen, när det gällde vilka delbegrepp som haft en central betydelse. Begreppen gemensam/delad (shared) och organisation var dock genomgående de vanligast förekommande över tid. Begreppet normer hade minskat i betydelse medan begreppet inlärt ökat.

### **Organisationskulturens betydelse för gruppen**

Schein (2004b) menar att man kan urskilja två typer av problem som en grupp måste hantera: 1) överlevnad, tillväxt och anpassning till sin omgivning; och 2) intern integration. Det senare omfattar några mer specifika områden, nämligen att skapa ett gemensamt språk och konceptuella kategorier; att definiera gruppens gränser och kriterier för inklusion/exklusion; att klargöra hur makt och status ska distribueras; att utveckla normer för intimitet, vänskap och kärlek; att definiera och utdela belöningar och bestraffningar samt att förklara det oförklarbara (för att ge obegripliga händelser mening).

Förr eller senare, hävdar Schein, måste gruppen om den ska överleva utveckla normer och regler som gör omgivningen trygg för alla medlemmar. Man måste tillförsäkra att alla kan behålla sin självkänsla. Det är här som kulturen kommer att ha betydelse. Kulturen skapas, menar Schein, av olika element till ett mönster eller paradigm. Att detta sker beror på vårt behov att skapa ordning och göra vår omgivning begriplig och hanterbar. Alvesson (2002) poängterar att kultur är mycket mer än normer, att själva tanken med kultur är att det indikerar mening, det vill säga sådant som ligger bakom och ger underlag för normer.

Enligt Alvesson (2002) kan kultur ses som ett mer eller mindre sammanhängande system av gemensamma och inlärd erfarenheter, mening, värden och förståelser som vägleder människor och som delvis uttrycks, reproduceras och kommuniceras i symbolisk form. Kultur är den bakgrund mot vilken beteenden, sociala händelser, institutioner och processer blir begripliga och meningsfulla för medlemmarna. (Perceptioner av dessa beteenden, sociala händelser, institutioner och processer tolkas av gruppen och ligger till grund för klimatet). På liknande sätt menar Schein

(2004b) att organisationskulturen är holistisk så till vida att när en kultur har utvecklats så omfattar den gruppens samtliga funktioner. Kulturen är, menar Schein, djup och genomgripande, den är komplex och moraliskt neutral. Genom kultur skapar gruppen integritet och autonomi för sig, differentierar sig gentemot omgivningen och andra grupper och skapar en identitet. Schein menar att kultur är för organisationen vad karaktär är för individen. De djupare elementen i en grupps kultur liknar Schein vid organisationens DNA.

Richter och Koch (2004) beskriver tre olika perspektiv på organisationskultur som avspeglats i litteraturen, nämligen kultur som integrerad, differentierad, respektive mångtydig/oklar (ambiguous). Vid ett integrativt synsätt på kulturen läggs fokus på gemensamma förståelser och ofta hävdas att dessa omfattar hela organisationen. Ett differentierat synsätt däremot innebär att kulturen skiljer sig mellan olika grupper inom en och samma organisation. En syn på kultur som mångtydig eller oklar beskriver Richter och Koch så, att i en ständigt pågående process av att skapa och återskapa mening kan medlemmar i olika grupper inta olika positioner vid olika tillfällen. Tvetydighet, osäkerhet och motsägelse framhålls då som karaktäristika för kulturen, snarare än gemensam förståelse och ordning. Schein, som ofta ansetts förespråka en fullständigt integrerad syn på organisationskultur (Richter och Koch, 2004), menar att detta missförstås. Kultur, menar Schein (2004a), är per definition integrativ, medan organisationer mycket väl kan vara, och ofta är, differentierade. Det kan också, menar Schein, finnas avdelningar som inte har utvecklat någon kultur och som därför framstår som kulturellt mångtydiga. Detta förhållande, menar han, är särskilt vanligt vid exempelvis nystartade företag eller sammanslagningar. Alvesson (2002), liksom Schein (2004b), menar att för att man ska kunna tala om organisationskultur måste det föreligga just gemensam mening och förståelse. Alvesson hävdar att viss grad av gemensam förståelse är en förutsättning för att organisering över huvud taget ska äga rum. Kultur, menar Alvesson, erbjuder identitet, den bidrar till gruppens engagemang gentemot organisationen, den skapar stabilitet i organisationen och den motiverar medarbetarna. Alvesson poängterar samtidigt att det faktum att kulturen är gemensam inte självklart innebär att det råder harmoni och samsyn. I en organisation där det råder mycket tvetydighet kan kulturen vara en gemensam förståelse av hur man hanterar denna tvetydighet och härigenom minimera de mest stressande och opraktiska upplevelserna av förvirring, motsägelse och osäkerhet. Alvesson (2002) hävdar alltså, liksom Schein, att kulturen skapar mening, ordning, sammanhållning och orientering, vilket tillsammans möjliggör organisatoriskt liv. Samtidigt, menar Alvesson, kan kulturen begränsa autonomi, kreativitet och ifrågasättande. Kulturen anger vad som är viktigt i organisationen, men det är enligt Alvesson, även viktigt att beakta vad som inte ges prioritet och uppmärksamhet som ett resultat av kulturen. Kultur kan på så sätt anses erbjuda en slags kompass. Genom gemensamma värderingar, uppfattningar, och normer bidrar kulturen till att motverka fragmentisering och konflikt (Alvesson, 2002). Schein och Alvesson är eniga om att kulturen är integrativ – men att den även innebär social kontroll. Kultur, menar Alvesson, kan delvis också ersätta behovet av formaliserad kontroll och övervakning genom att den ger medlemmar i organisationen ett slags gemensamt långtidsminne som möjliggör att man anammar beteenden som man uppfattar som långsiktigt belönande. Detta kan då motverka kortsiktigt opportunistiskt beteende.

Alvesson skiljer mellan tre olika forskningsperspektiv på organisationskulturen. En funktionalistisk syn på kulturen innebär att den fyller funktionen att gynna det

gemensamma goda. En objektivistisk–funktionalistisk kultursyn innebär att kulturen kan användas för att uppnå vissa mål, medan en interpretativ, eller tolkande, kultursyn innebär att man ser kulturen som den bakgrund mot vilken man kan tolka och förstå händelser och beteenden i organisationen. Alvesson pekar samtidigt på att de flesta forskningsperspektiv på kultur har vissa gemensamma utgångspunkter, nämligen att kulturella fenomen a) är relaterade till historia och tradition; b) har ett visst djup, är svårgreppbara och måste tolkas; c) är kollektivt delade av medlemmarna i gruppen; d) är av idé-karaktär, det vill säga avser mening, förståelse, uppfattningar, kunskap, m.m., samt e) är holistiska och känslomässiga snarare än strikt rationella och analytiska.

Att kulturen är holistisk, och alltså omfattar gruppens samtliga funktioner, är inte liktydigt med att en och samma kultur omfattar hela organisationen. Schein hävdar att ofta kan kraftfulla subkulturer uppstå och urskiljas i en organisation. Alvesson instämmer i detta och hävdar att subkulturerna vanligen är mer betydelsefulla för vad som sker i en organisation än mer övergripande kulturmönster. De uttalade värderingar som ledningen anger, så kallad corporate culture har, menar Alvesson, ofta tämligen begränsad inverkan på beteende och motivation, och Alvesson påpekar att ibland kan organisationens corporate culture stå i konflikt med organisationens funktionella subkulturer, exempelvis forskningskulturen, produktionskulturen, marknadsavdelningskulturen, etc. Synen på vad som ligger till grund för differentiering i subkulturer kan skifta. Richter och Koch (2004) menar att vissa forskare hävdar att differentieringen baseras på sociala strukturer, som avdelningar eller professioner. Alvesson refererar till Parker (Parker, 2000, i Alvesson, 2002) som identifierade framför allt tre sådana källor för differentiering i subkulturer: 1) spatiell/funktionell, som utgår från geografisk placering och arbetsfunktion; 2) generationsbetingad, som är relaterad till ålder och anställningstid; och 3) profession. Andra forskare hävdar, enligt Richter och Koch (2004), att subkulturerna grundar sig i arbetsgemenskaper som kan skära tvärs över sociala strukturer.

### ***Hur uppstår kulturen och vari består den?***

Schein (2004b) menar att kulturen utvecklas på basis av att organisationens grundare och tidiga ledare klargör vissa uppfattningar och värderingar som syftar till att reducera osäkerhet rörande kritiska områden av gruppens/organisationens funktion. Giltigheten i dessa uppfattningar och värderingar prövas upprepade gånger i organisationens praktiska verklighet, och om de då visar sig fungera empiriskt (erfarenhetsmässigt) förstärks de och övergår så småningom till att vara odiskutabla, basala antaganden som kommer att understödjas av uttalade uppfattningar, normer och regler för beteende. De blir socialt validerade (giltiga). Kulturen som utvecklas, menar Schein, omfattar tre olika nivåer:

*Basala antaganden.* Detta är den djupast liggande nivån och kulturens kärna. De utgörs av omedvetna, för givet tagna tankar, uppfattningar och känslor. Schein poängterar att det handlar om antaganden och inte, vilket ibland föreslås, om värderingar. Schein argumenterar att värderingar inte med nödvändighet delas av medlemmarna i gruppen. De basala antagandena är så för givet tagna, menar Schein, att den som inte omfattar dem ses som en främling eller som galen och avfärdas. Vi känner oss maximalt bekväma tillsammans med personer som delar vår mentala karta och mycket obekväma tillsammans med dem som har helt andra antaganden



eftersom vi kommer att ha svårt att förstå och tolka dessa personers agerande, menar Schein. Schein refererar till Argyris, och Argyris och Schön (Argyris, 1976, och Argyris och Schön, 1974, i Schein, 2004b) och menar att de basala antagandena kan liknas vid vad dessa författare kallar teorier-i-användning (theories-in-use).

*Uttalade uppfattningar och värderingar.* Till skillnad från de basala antagandena är dessa medvetna och artikulerade. För att de ska kunna anses vara en del av kulturen, och alltså faktiskt kunna förutsäga hur medlemmarna i gruppen kommer att agera i olika situationer, måste de dock, enligt Schein, vara baserade på gruppens erfarenhet, och således på de basala antagandena. Är de inte förankrade i gruppens erfarenhet kan de förutsäga vad medlemmarna i gruppen kommer att säga i olika situationer, men inte vad de kommer att göra.

*Artefakter.* Detta är den ytligaste nivån av kulturen och utgörs av synliga strukturer, processer, och handlingar. Även om de är synliga så kan de ändå vara svåra att dechiffrera, eftersom de utgår från de djupare liggande nivåerna av kulturen. Schein menar att organisationsklimatet är exempel på en sådan artefakt. De sätt som ledaren för in sina uppfattningar, värderingar och antaganden i organisationen är synliga artefakter av kulturen under bildning, och de ger upphov till organisationsklimatet. Scheins syn på artefakter är kongruent (i enlighet med) med klimatteori, som presenterats ovan.

Kulturen utvecklas ofta, menar Schein (2004b), runt vissa kritiska händelser i organisationens historia. Historier och myter om hur organisationen hanterat viktiga konkurrenter, hur man överlevt en ekonomisk recession, hur man utvecklat en ny och spännande produkt, hur man hanterat en värderad medarbetare, etc., klagor och bekräftar organisationens uppdrag men även dess bild av sig själv, dess teorier om hur den får saker att ske, och hur man hanterar interna relationer.

Alvesson (2002) menar att kultur kan ses som att den formar individen, men även att individerna formar kulturen. Samtidigt som subkulturer är betydelsefulla är även makrofaktorer det. Här framhåller Alvesson betydelsen av faktorer som nationell kultur, klasskultur, kön och professionell kultur. Dynamiken mellan organisationen och dess kulturella omgivning kallar Alvesson kulturtrafik. En och samma person kan också tillhöra ett flertal olika grupper med delvis olika kultur. Dessa makrofaktorer, hävdar Alvesson, bör inte ses som variabler som inverkar på organisationskulturen utan att organisationskulturen är inbäddad i ett antal olika makrokulturer.

Enskilda kulturelement är, menar Alvesson, sällan renodlat goda eller dåliga. Exempelvis kan en stark känsla av kollektiv kompetens vara bra, men den kan också innebära en liknöjdhet och motverka öppenhet, reflektion, benägenhet att lyssna på kritik och att ta till sig nya idéer. I en fallstudie beskriver Alvesson ett företag där man lyckats skapa ett stort engagemang bland medarbetarna och där man nådde betydande framgång genom att skapa en stark familjekänsla i företaget. När grundarna, som förstas var entreprenörer, efter ca 10 år uppsökte nya utmaningar i andra företag kände sig dock en del medarbetare utnyttjade och i viss mån förrädda i och med att det man trodde vara en sann nära relation visade sig vara instrumentell och exploaterande. En stark vi-känsla kan även försvåra för ledningen att ta tuffa beslut när så krävs. Alltså, en kulturaspekt som är bra i ett skede kan vara mindre bra i ett annat.

## **Kultur och ledarskap**

Alvesson (2002) är kritisk till framför allt två tendenser i organisationsforskningen, dels en instrumentell fokus, det vill säga att man utgår från att man kan använda och manipulera exempelvis organisationskulturen, dels att man tar västerländsk managementkultur för given. Alvesson menar att denna är trendstyrd och värderar det som är nytt, att den är konformistisk och har en naiv tro på progression (framåtskridande).

Alvesson framhåller att när den byråkratiska strukturen i ett företag blir lösare (ex konsultverksamhet, där man jobbar mycket utanför arbetsplatsen och tillsammans med kunden) kan kulturen bli allt viktigare för bland annat meningsskapande, normbildning och integration. Ett annat exempel på kulturens betydelse är, påpekar Alvesson, organisationer som domineras av grupper av hög professionell nivå (exempelvis sjukvård, juridiskt inriktade organisationer, ekonomiorganisationer) där den professionella kulturen kan vara mycket stark. I sådana organisationer är den formella ledningen oftast tämligen svag.

Som framgått ovan så hävdar Schein (2004b) att kulturens kärna utgörs av basala antaganden grundade i uppfattningar och värderingar som lanserats av organisationens grundare och tidiga ledare, för att klargöra hur medlemmarna i organisationen förväntas hantera vissa kritiska områden. För att antaganden ska utvecklas till kultur krävs gemensam erfarenhet av att dessa antaganden löser gruppens problem med extern överlevnad eller intern integration. Kultur skapas alltså genom gemensam erfarenhet, men enligt Schein är det grundaren/ledaren som initierar processen genom sina uppfattningar, värderingar och antaganden. Kultur uppstår således ur 1) grundarens uppfattningar, värderingar och antaganden; 2) gruppens erfarenheter som prövar antagandena vartefter organisationen utvecklas; och 3) nya uppfattningar, värderingar och antaganden som förs in av nya medlemmar och ledare.

Ledare skapar alltså enligt Scheins synsätt kultur men, menar han, kultur definierar och skapar även ledare genom att när kulturen befästs i de basala antagandena kommer dessa att ligga till grund för hur nya ledare rekryteras och lärs upp. Schein pekar på att om man som ledare inte blir medveten om kulturen där man är försänkt så kommer denna kultur att styra ledaren.

Alvesson konstaterar att kultur ibland ses som en av flera variabler i en organisation och som står i relation till andra variabler, till exempel strategi eller strukturer. En annan syn på kulturen är att den istället kommer till uttryck i exempelvis strategier och strukturer. Alvesson (2002) är kritisk till variabelperspektivet och framhåller att organisationskultur är ett sätt att förstå organisationers liv, men att försöka att fastställa tydliga orsakssamband mellan kultur och något annat förhållande i organisationen innebär en förenklad syn på kulturbegreppet. Schein (2004b) hävdar att organisationsstrukturer inte skapar kulturen, men att de kan förstärka den genom att formella strukturer, system och procedurer bidrar till att skapa förutsägbarhet och därmed reducera otydlighet och ångest. System och procedurer kan även formalisera vad som förväntas att medarbetarna ska uppmärksamma och på så sätt förstärka budskapet om att ledaren bryr sig om ett specifikt område. Detta är något som uppmärksammats i relation till säkerhetsklimat, vilket vi ska återkomma till.

Som nämnts tidigare finns ofta starka subkulturer i en organisation. Haukelid (2008) framhåller att subkulturer kan stå i konflikt med varandra. Exempelvis kan arbetarna "på golvet" ha vad Haukelid kallar en kontrakultur, som står i konflikt med ledningens mål och värderingar. Ett bra ledarskap kan, menar Alvesson (2002), innebära att förhandla mellan subkulturerna. Ett sätt för chefer att arbeta är att se kultur som en hjälp för att kunna fatta kloka beslut och undvika fällor och kraftigt negativa reaktioner. Alvesson påpekar att i sitt beslutsfattande utgår chefer vanligen från vad som är rimligt ur deras egen synvinkel, inte ur de underställdas, vilket ofta leder till bakslag. Om å andra sidan chefer och medarbetare arbetar nära varandra ger det gemensamma erfarenheter, vilket bidrar till gemensam mening kring arbetet. Chefer som befinner sig mer avlägset från medarbetarna kan ändå påverka, menar Alvesson, framför allt om de har god förmåga att kommunicera, om deras retorik och praktik överensstämmer, och om de lyckas fånga uppmärksamheten exempelvis i en kris eller genom en stor framgång. Även långsiktigt, systematiskt och ambitiöst arbete att påverka kulturen kan ha effekt, menar Alvesson (2002).

### **Kulturförändring**

Alvesson (2002) diskuterar relationen mellan organisationskulturen och organisationens framgång i att uppnå sina mål. En stark kultur, menar han, kan bidra till framgång genom att den skapar tydliga gemensamma mål och därmed bidrar till motivation. Det är också möjligt, menar Alvesson, att framgång bidrar till att stärka kulturen, vilket överensstämmer med Scheins (2004b) syn på hur kultur skapas och befästs. Alvesson och Schein är också överens om att kulturen är såväl stabiliserande som konserverande. Kulturen är en inlärdd försvarsmekanism för att undgå osäkerhet och fyller härigenom en viktig ångestreducerande funktion. En stark kultur kan, menar de, betyda konformism och liten uppmuntran att reflektera över befintlig praktik. Detta kan leda till konservatism där medlemmarna i gruppen kommer att klamra sig fast vid kulturen även om omvärlden förändras så att kulturen blir dysfunktionell i relation till omgivande möjligheter och hinder.

Styrkan och stabiliteten i kulturen kommer av att den är gruppbaserad och att individen sannolikt kommer att hålla fast vid de basala antagandena för att bekräfta sitt medlemskap i gruppen, till och med om man innerst inne tycker att gruppen har fel. Eftersom det är just den stabilitet och förutsägbarhet som kulturen erbjuder som bidrar till att minska osäkerhet och därmed medlemmarnas ångest, så är det påfrestande att lära om och omvärdera de basala antagandena. Omprövning, menar Schein (2004b), destabiliserar vår kognitiva och sociala värld och frigör en stor mängd djup ångest. Vi tenderar därför att hålla fast vid de basala antagandena i kulturens kärna och tolkar händelser omkring oss i enlighet med dessa antaganden, även om det innebär att vi förvränger och förnekar det som faktiskt sker omkring oss. En utvecklingsparadox är, menar Schein, att ju mer vi lär oss hur vi ska göra saker och stabiliserar det vi har lärt, desto mindre benägna blir vi att anpassa oss och förändras när detta krävs. Ju längre basala antaganden bekräftats genom organisationens framgångar, desto mindre benägen är gruppen att ompröva dem även om signaler kommer om att de inte längre är framgångsrika. Ju mer framgångsrik en grupp är, desto mindre blir alltså dess förmåga till anpassning. Schein påpekar att ännu en kraft som konserverar dysfunktionella basala antaganden är att de rättfärdigar det förflutna och är källan till stolthet och självkänsla genom tidigare framgång. Alvesson (2002) menar att ångestskapande och stressande arbete som exempelvis sjukvård eller socialt arbete kan utlösa

känslomässiga reaktioner, som kan förstärka sociala försvarsinriktade arbetspraktiker och organisatoriska strukturer och rigida attityder till regler och procedurer. Alvesson påpekar vidare, att maktrelationer gör att vissa intressen och röster i en organisation inte respekteras eller inte görs hörda, vilket blockerar vissa valmöjligheter för organisationen och därmed möjligheter till utveckling.

För att kulturförändring ska kunna ske måste, menar Schein (2004b), något inträffa som tydligt ifrågasätter och destabiliserar de basala antagandena. Detta kan exempelvis initieras av en händelse som skapar publik skandal genom att den synliggör att gemensamma grundläggande antaganden, som visar sig i vad som faktiskt görs i organisationen, inte är kongruenta med organisationens uttalade värderingar. En katastrofal olycka är exempel på en kraftfull sådan händelse. Ett annat exempel som Schein ger på hur en sådan situation kan uppstå, är genom så kallad whistle-blowing, det vill säga informationsläckage vid rätt tidpunkt. Även Alvesson (2002) framhåller att stor förändring av kulturen framför allt är möjlig i samband med kriser.

Att å andra sidan genomföra en planerad, ledningsstyrd kulturförändring är, menar såväl Schein som Alvesson, mycket svårt, och under alla omständigheter en process över mycket lång tid. Ett fel som ofta görs, menar Alvesson, är att ledningen utgår från att det finns en gemensam organisationskultur och bortser från att det oftast finns många subkulturer. Ett sätt att initiera en kulturförändring, enligt såväl Alvesson som Schein, är att byta ut personer och grupper "som verkligen räknas" i organisationen. Schein påpekar att en förutsättning för förändring är att de ersätts av personer som representerar en annan typ av kultur, så att på sikt nya basala antaganden, om de visar sig framgångsrika, kan formas. Schein refererar till Dyer (Dyer, 1986, i Schein, 2004b) som beskriver ett kulturförändringsförlopp på följande sätt:

1. Utveckling av ett krismedvetande
2. Nedbrytning av procedurer, uppfattningar och symboler som vidmakthåller det befintliga mönstret
3. Ny ledare tillsätts
4. Konflikt mellan företrädare för den gamla kulturen och den nya ledaren
5. Om den nya ledarens antaganden bekräftas erfarenhetsmässigt genom att krisen upplöses kommer de nya antagandena att implementeras och förstärkas.

Schein poängterar att om däremot a) krisen inte hävs, b) den nya ledaren inte tillskrivs framgången, eller c) de nya antagandena utmanar alltför mycket av befintliga antaganden i kulturens kärna, kommer den nya ledaren att misskrediteras och tvingas bort.

Om grundläggande kognitiva strukturer ska ändras drastiskt måste alltså systemet först uppleva en störd jämvikt som tvingar fram nya coping-processer, det vill säga sådant som inte innebär bekräftelse av befintliga grundläggande antaganden. Schein refererar här till Lewin (Lewin, 1947c, i Schein, 2004b) som kallar denna fas

unfreezing (upptining), en fas som ger motivation för förändring. För att denna upptinningsfas ska komma till stånd krävs, enligt Schein, tre distinkta förhållanden:

- 1) Information som genom att visa att vissa av organisationens mål inte nås motsäger befintliga antaganden tillräckligt mycket för att skapa avsevärt störd jämvikt
- 2) Ångest eller skuld
- 3) Psykologisk trygghet nog för att kunna se möjligheter.

Det svåraste i en kulturförändring är, menar Schein, avlärnningen av tidigare antagande. Förändringsmotstånd grundar sig ofta i att beteenden som blivit dysfunktionella ändå kan vara svåra att ge upp, eftersom det kan leda till att man förlorar gruppsmedlemskap eller gör våld på medlemmarnas och gruppens identitet. Att stå inför krav på förändring kan skapa lärande-ångest, och denna ångest grundar sig, enligt Schein, i 1) rädsla för temporär inkompetens; 2) rädsla för bestraffning för minskad produktivitet på grund av temporär inkompetens; 3) rädsla för förlust av personlig identitet; och 4) rädsla för förlust av grupptillhörighet. Schein refererar till Coghlan (Coghlan, 1996, i Schein, 2004b) som anger att lärande-ångest ofta ger upphov till en defensiv respons hos berörda personer och som karaktäriseras av 1) förnekelse av giltigheten i den störande informationen; 2) undvikande – problemet rör inte mig; samt 3) köpsläende – what's in it for me?

Schein framhåller här två principer som nödvändiga för att åstadkomma förändring, nämligen att överlevnadsångesten måste vara större än lärandeångesten, och att man måste reducera lärandeångesten snarare än höja överlevnadsångesten.

Att förändra belönings- och bestraffningssystem kan, menar Schein (2004b), också vara en väg att initiera en kulturförändring. Genom att studera vad som belönas respektive bestraffas i en organisation kan man få en bild av vissa viktiga regler och basala antaganden i kulturen. När man identifierat vilka beteenden som anses hjältemodiga respektive syndiga i organisationen kan man börja dra slutsatser om de basala antaganden som ligger bakom, menar Schein. Som medarbetare försöker man anpassa sitt beteende till vad man uppfattar ledaren efterfrågar, och om dessa beteenden visar sig ge önskade resultat så bidrar det, menar Schein, till att man anammar ledarens grundläggande antaganden. Om man som ledare önskar att ens värderingar och antaganden ska omfattas av medarbetarna måste man se till att skapa kongruenta belönings-, befodrings- och statussystem. Är de inkongruenta, hävdar Schein, skapas organisationer med mycken konflikt och som saknar en gemensam kultur. Alvesson (2002) och Schein (2004b) är ense om att chefer har ett större inflytande på kulturen än andra enskilda i organisationen. Att med god känsla för kulturen arbeta nära den dagliga verksamheten är viktigt och effektivt, menar Alvesson, och instämmer med Schein i att det är viktigt att beakta hur prestation utvärderas, och hur belöningar och skuld hanteras.

För att man som extern person ska kunna analysera en organisations kultur måste man förstå vad som verkligen pågår, vilket kräver inträde och involvering i organisationen på ett sätt som går bortom enkäter och till och med enskilda intervjuer, menar Schein, och formulerar vissa grundprinciper vid kulturanalys, som ett inledande steg i ett utvecklingsarbete:

- Kulturen kan analyseras genom framför allt gruppintervjuer;
- Enkäter kan inte användas eftersom man inte vet vad man ska fråga efter och man kan inte heller bedöma reliabiliteten och validiteten av svaren;
- Kulturanalys är intressant bara i relation till ett specifikt och konkret problem i organisationen relaterat till dess effektivitet (förf. anm.: Jämför med Schneider och Reichers, 1983, samt Schneider, 1975) som hävdade att klimat bara är meningsfullt att studera i relation till ett specifikt område, exempelvis säkerhet);
- I arbetet med organisationsutveckling är det lättare att bygga på kulturens goda element än att förändra de dåliga. Betydande förändringar kan åstadkommas i en organisation utan att kulturens basala paradig förändras alls;
- Man bör vara medveten om förekomst av eventuella subkulturer;
- Man måste förstå de grundläggande antagandena för att kunna förstå diskrepansen som ofta finns mellan uttalade värderingar och beteenden.

Kulturer som klarar att hantera att det finns osäkerhet är mer adaptiva, menar Schein (2004b), men Alvesson (2002) pekar på att en adaptiv kultur innebär en motsägelse. Kultur innebär per definition en viss grad av tröghet. Den förändras långsamt och sällan helt i den riktning ledningen avser. Alvesson framhåller att mycken management-litteratur om organisationskultur överskattar ledningens möjligheter att styra kulturen och detta omfattar ofta en trivialisering av kulturbegreppet och förenkling av orsakssamband. Att styra (manage) organisationskultur ses ofta som att man försöker förändra kulturen. Istället, menar Alvesson, kan chefens roll vara att försöka underhålla och stärka de kulturella element som är värdefulla för organisationen. Detta synsätt överensstämmer väl med en av Scheins grundprinciper för kulturanalys, ovan. Alvesson påpekar att snarare än att diktera för chefer vad de ska göra kan kulturteori hjälpa dem att veta vad de inte bör göra och ge en beredskap för problem som kan komma att uppstå. Han framhåller att istället för att inrikta sig på att styra kulturen skulle man som chef kunna ha betydligt större nytta av att inrikta sig på sådant som faktiskt står i ens makt att påverka, såsom vissa yttringar av kulturen och beteendenormer. Den mest framgångsrika förändringsstrategin, menar Alvesson, kan vara att inrikta sig mot händelser, situationer, ageranden eller processer i förhållande till ett specifikt område som är av betydelse att ta sig an. Ett sådant område kan vara säkerhet. Även detta överensstämmer med en av Scheins ovan presenterade grundprinciper, och här blir klimatbegreppet åter relevant. Som tidigare nämnts menar Schein att ledningens sätt att föra in sina uppfattningar, värderingar och antaganden i organisationen är synliga artefakter som ger upphov till organisationsklimatet. Att ta sig an olycksrisker och hälsoproblem på en arbetsplats, menar Alvesson, kan leda till en positiv omformning av kulturen genom att mening och värderingar avseende risktagande och maskulinitet omkonstrueras.

Alvesson (2002) pekar också på ett etiskt dilemma när det handlar om att medvetet försöka styra kulturen i en viss önskad riktning och menar att ur ett emancipatoriskt perspektiv bör målet snarast vara att bidra till att medvetandegöra människor om organisationskulturen och härigenom hjälpa dem att motverka för-givet-tagna

uppfattningar och värderingar, exempelvis baserat på könstillhörighet, som begränsar personlig autonomi.

Alvesson (2002) påpekar att kulturen inte uteslutande förändras i samband med kriser utan att den också påverkas ständigt i det dagliga arbetet. Detta sker informellt och utan någon uttalad signal. Det drivs ofta av någon eller några centrala seniora personer och påverkar främst personer som de har ett nära samarbete med. Denna typ av kulturutveckling, menar Alvesson, innebär ofta god anpassning till människors reella arbetssituation, och har stort djup i att förklara mening. I många fall, påpekar Alvesson, är det säkert mer önskvärt med en sådan gradvis utveckling och anpassning av kulturen, än att frigöra den stora mängd ångest, förvirring och konflikt som är en del av snabba, dramatiska och oftast plötsligt påtvingade kulturförändringar. I samband med en önskad kulturförändring, påpekar Alvesson, ställer detta gradvisa utvecklingsarbete särskilda krav på första linjens chefer, att dessa har uthållighet, självinsikt och kommunikativ förmåga. Det kräver även visst mod eftersom genom att dra uppmärksamhet till vissa förhållanden kommer andra områden att få mindre uppmärksamhet. Kortsiktighet står i direkt motsats till kulturförändring, menar Alvesson, och pekar på att här finns en paradox i att stort värde ofta sätts till nyhet och snabb förändring, vilket motverkar faktisk förändring. För att nya idéer och praktik ska få effekt måste de förankras i människors tänkande och värderingar. Förändringsprogram som inte genomförs med uthållighet kan istället ge upphov till desillusionering, erodering av tillit och förändringsmotstånd, hävdar Alvesson.

Det avgörande för effekten av en ledares beteende är inte beteendet i sig utan hur detta tolkas, menar Alvesson (2002) och hävdar att ett visst beteende i en kultur kan tolkas som auktoritärt medan det i en annan kultur tolkas som beslutskraftigt. Ett agerande som inte uppfattas som meningsfullt skapar negativ respons såsom förvirring, motstånd, olydnad och förlorad legitimitet. En förutsättning för att ändra en kultur är, enligt Alvesson, att ansluta till den. Skickligt inomkulturellt drivet ledarskap kan utöva stor påverkan. Alvesson framhåller, att när man som ledare försöker intervensera mot kulturen är det viktigt att det råder samstämmighet mellan det man säger och gör, och med de materiella arrangemangen och att alla dessa faktorer tilltalar vad medarbetarna upplever som viktigt, meningsfullt och relevant. "Fasad-arbete" från ledningens sida ger i sig ingen kulturförändring men kan trigga negativa reaktioner såsom cynism och opportunism, menar Alvesson.

Alvesson (2002) liksom Schein (2004b) påpekar att grundare av en organisation på ett signifikant sätt påverkar utvecklingen av kulturen genom att de selekterar de anställda och anger riktning för företaget. Grundare och ledare tenderar att välja medarbetare som liknar de befintliga avseende stil, antaganden, värderingar och uppfattningar. Men vartefter som organisationen blir äldre, menar Alvesson, formar snarare kulturen ledarna än tvärtom. Ur ett kulturellt perspektiv är då ledaren inblandad i en förhandling med gruppen, snarare än att vara den som anger synsättet i organisationen. Kulturen förändras gradvis och omfattar inte allt.

Viss kulturutveckling sker alltså ständigt och i vissa fall i negativ riktning, exempelvis vid personalneddragningar. Att underhålla och upprätthålla kulturen kan då vara en viktig chefsuppgift, menar Alvesson, som uppmärksammar att negativ kulturdrift också kan uppstå i samband med kraftig tillväxt. Åtgärder för att värda kulturen kan då vara selektiv rekrytering, att dra ned på hastigheten varmed

organisationen växer och ansträngningar för att koppla samman människor. Detta kan bidra till bibehållen vi-känsla och till att skapa tillit, menar Alvesson.

## Säkerhetsklimat och säkerhetskultur

### *Säkerhetskultur*

#### **Begreppets ursprung och förhållandet till begreppet organisationskultur**

I samband med utredning av Chernobyl-olyckan, som genomfördes av IAEA-organet International Nuclear Safety Advisory Group, nämndes för första gången begreppet säkerhetskultur (INSAG, 1986). I en senare rapport utvecklades begreppet ytterligare och definierades som "that assembly of characteristics and attitudes in organizations and individuals which establishes that, as an overriding priority, nuclear plant safety issues receive the attention warranted by their significance" (INSAG, 1991). Enligt denna definition är säkerhetskultur alltså något som finns eller inte finns, snarare än något som alltid finns men av skiftande kvalitet. Choudhry et al. (2007) påpekade också att det i det sätt begreppet definierades av IAEA inte visade en tydlig teoretisk anknytning till organisationskulturbegreppet. Avsaknaden av en tydlig teoretisk bas i den första definitionen av säkerhetskultur kan antas ha bidragit till otydlighet i definition av begreppet och till den sammanblandning av begreppen säkerhetskultur och säkerhetsklimat som länge rått i säkerhetsforskningen (Pidgeon, 1998; Clarke, 2000). Detta i sin tur kan antas ligga bakom den mängd av olika typer av operationaliseringar som gjorts av begreppen (Guldenmund, 2000), och till inkonsistenta resultat avseende validiteten av fenomenen. Sammantaget har dessa problem lett till ifrågasättande av om säkerhetskultur/klimat över huvud taget har någon betydelse för säkerheten i en organisation (Cox och Flin, 1998, Baram och Schoebel, 2007, Clarke, 2000). Pidgeon (1991) liksom Glendon och Stanton (2000) förde in säkerhetskulturbegreppet under moderbegreppet organisationskultur, och definierade säkerhetskultur som ett socialt konstruerat system av mening genom vilket omvärlden förstås. Haukelid (2008) framhåller att säkerhetskulturen inte ska ses som skilt från organisationskulturen, utan som en del av den. Pidgeon (1991) menar att säkerhetskulturen skapas och återskapas genom att medlemmar av en grupp upprepade gånger betar sig på ett sätt som för dem förefaller vara det självklara sättet att agera, och att detta konstruerar en för gruppen specifik version av risk, fara och säkerhet, liksom förklaringsmodeller av hur och varför olyckor sker. Pidgeon (1998) refererar till Vaughan (Vaughan, 1996, i Pidgeon, 1998) som konstaterade att säkerhetskultur ger gruppen ett sätt att se, som samtidigt är ett sätt att inte se.

Hale (2000) föreslår att istället för att tala om en säkerhetskultur i organisationen bör man tala om organisationskulturens inverkan på säkerheten. Han menar att organisationskulturen omfattar en uppsättning grundläggande värderingar och antaganden som kan ha effekt på säkerheten, men att dessa värderingar och antaganden inte explicit rör säkerhet. Låt mig förtydliga detta resonemang med ett exempel. Schein (2004b) beskriver i sin bok ett företag där kulturen var baserad på grundläggande antaganden om att framgången var grundad på individuell kompetens och expertis och att var och en därmed var suverän i att hantera sitt arbetsområde. Att ge någon råd, eller ens sprida information som inte var explicit efterfrågad uppfattades därför som ett ifrågasättande av mottagarens kompetens,



och var socialt oacceptabelt. I en sådan kultur kan man förvänta sig att det även är socialt oacceptabelt att ta ansvar för varandras säkerhet och att ingripa om man uppfattar att någon tar risker eller ge råd om hur man kan arbeta säkrare. Också Hopkins (2006) väljer att istället för att definiera och studera en säkerhetskultur studera organisationskulturen och vilka konsekvenser den får för säkerheten.

## **Kultur och moral**

Schein (2004b) hävdar att organisationskultur är moraliskt neutral, och på liknande sätt menar Alvesson (2002) att enskilda kulturelement sällan är renodlat goda eller dåliga. Exemplet ovan tydliggör detta synsätt. Om ett grundläggande antagande i organisationen är att eftersom urvalet till olika positioner i organisationen baserades på en unik och hög kompetens, och att var och en därmed är suverän i att hantera sitt arbetsområde, så är detta ju inte nödvändigtvis direkt "bra" eller "dåligt" ur ett generellt etiskt perspektiv. Det är de konsekvenser dessa grundläggande antaganden får på säkerheten som är betydelsefulla och som ställer krav på ständig reflektion och omprövning. Premierar ledningen kommunikation om säkerhetsfrågor? Tar man i arbetsgruppen ett gemensamt ansvar för säkerheten? Hjälper enskilda individer varandra för att få ett säkrare arbete? Ingriper man mot riskfyllt beteende? Hopkins (2006) pekar på liknande sätt på kulturens moraliska neutralitet. Han tar som exempel en utredning av en tågolycka, där han i operatörsföretaget identifierade en hög värdering av att alltid hålla tidtabellen som ett element av kulturen. Detta, menar Hopkins, är ju en högst önskvärd ambition i denna typ av företag, men när det innebär att säkerheten sätts åsido, då blir det problematiskt.

## **Interprativt perspektiv på säkerhetskulturen**

Clarke (2000) kontrasterar en funktionalistisk syn på säkerhetskultur mot en interpretativ eller tolkande syn. Som exempel på det förstnämnda refererar hon till Reason som argumenterar för att säkerhetskulturen kan utvecklas genom "socialt ingenjörarbete, varvid man identifierar och utarbetar dess viktigaste komponenter och sedan sammanställer dem till en fungerande helhet" (Reason, 1997, i Clarke, 2000, s 192, förf. övers.). Enligt ett funktionalistiskt perspektiv är, menar Clarke, säkerhetskultur strategi i aktion. Som kontrast till detta synsätt hänvisar Clarke till Waring (Waring, 1996, i Clarke, 2000) och beskriver ett interpretativt synsätt där säkerhetskulturen ses som ett komplext resultat av medverkan från inte bara ledningen utan alla medlemmar i organisationen, där kulturen inte kan läras ut eller inpräntas genom slogans, där den inte heller kan "användas" för att understödja organisationens strategi utan tvärtom strategin understödjer eller är uttryck för kulturen och där kulturförändring är en långsam process av lärande.

Richter och Koch definierade säkerhetskultur som "gemensam och inlärd mening, erfarenhet och tolkning av arbete och säkerhet – delvis symboliskt uttryckt – som vägleder människors handlingar gentemot risk, olyckor och prevention" och menar att "säkerhetskultur formas av människor i strukturerna och de sociala relationerna inom och utanför organisationen" (Richter och Koch, 2004, s. 705, förf. övers).

## ***Vad betecknar en god säkerhetskultur?***

Reason (1997) menar att en god säkerhetskultur huvudsakligen är detsamma som en informerad kultur. Betecknande för denna är förmågan att vidmakthålla ett mått av tvivel, att inte glömma och bortse från de risker som finns, och där man har ett informationssystem genom vilket man samlar, analyserar och sprider viktig och

relevant information om sådant som har betydelse för säkerheten. En förutsättning för en sådan informerad kultur är en rapporterande kultur, där man är beredd att öppet rapportera om misstag och tillbud. Hur väl man lyckas få till stånd en sådan rapporterande kultur beror på hur man i organisationen hanterar skuld och bestraffning. Reason menar här att en skuldfri kultur varken är möjlig eller önskvärd, utan att det handlar om att skapa en rättvis kultur med en atmosfär av tillit, där medlemmarna uppmuntras och belönas för att de levererar viktig säkerhetsrelaterad information, men där det också är helt klart vad som är acceptabelt respektive icke-acceptabelt beteende. Jeffcott et al. (2006) argumenterade att i organisationer där risker och tillbud hanteras genom att människor ställs till svars för det inträffade, tenderar säkerhetsarbetet att byråkratiseras. En kultur utvecklas där man som ett slags organisatorisk "coping-strategi" och utifrån självbevarande utvecklar och till varje pris följer skrivna procedurer istället för att i varje situation agera så säkert som möjligt. En annan viktig komponent av en god säkerhetskultur är, enligt Reason (1997), en flexibel kultur, där medarbetarnas och framför allt första linjens chefers eller arbetsledares expertis och kunskap respekteras och tillvaratas. Slutligen, menar Reason, är en lärande kultur en viktig komponent av en god säkerhetskultur, det vill säga kompetens och vilja att dra rätt slutsatser från tillgänglig information, liksom att genomföra genomgripande förändringar när detta behövs. Pidgeon och O'Leary (2000) konstaterade att informationsproblem respektive skuldbeläggning och maktrelationer kan motverka organisatoriskt lärande, eftersom detta bidrar till att olika versioner av verkligheten i samband med olyckor och tillbud utvecklas i olika grupper för att skydda den egna gruppens intressen. Antonsen (2009), som också diskuterar betydelsen av maktrelationer inom organisationen, refererar till Zaleznik (Zaleznik, 1970, i Antonsen, 2009) som menar att differentiering och konflikter om begränsade resurser är karaktäristiskt för livet i organisationer, och att friktionen mellan ledningskulturen och kulturen i grupper av medarbetare är viktigt att beakta när det gäller säkerhet. Antonsen framför en emancipatorisk ståndpunkt och menar att strävan att nå konsensus i organisationen kan innebära försök att manipulera medarbetare att anamma den "rätta" kulturen avseende säkerhet och utövande av makt för att ta kontroll över medarbetarnas meningsskapande och symboler. Antonsen menar att en god säkerhetskultur inte innebär en där det råder konsensus och harmoni, utan tvärtom en kultur där olika uppfattningar uppmuntras, och där det finns utrymme att hantera konflikterande uppfattningar om säkerhet, vilket skapar förutsättningar för den variation som krävs för en organisations förmåga till lärande.

Westrum (2004) konstaterar att betydelsen av organisationskulturen för säkerheten är mera intuitiv än faktiskt påvisad i empiriska studier, och för att kunna göra jämförande studier behövs en typologi för organisationskulturen enligt något eller några valida och observerbara kriterier. Westrum föreslår därför en typindelning av organisationers säkerhetskulturmognad efter deras sätt att processa information. Han menar att eftersom sättet att processa information dels i sig visat sig vara viktigt för säkerheten, dels är indikativt för andra aspekter av kulturen, så kan det användas för att förutsäga hur en organisation kommer att reagera på signaler om problem. Westrum framhåller vidare att ett klimat som erbjuder ett bra informationsflöde sannolikt även understödjer andra typer av samarbetsprocesser. (Observera att bruket av termen klimat i detta sammanhang är i enlighet med Scheins definition av organisationskultur, där de synliga manifestationerna eller artefakterna är det som utgör grunden för klimatperceptionerna, förf. anm.). Westrums indelning omfattar typerna a) patologisk, där informationsprocessandet

är maktorienterat, och information används i maktstrider, undanhålls, portioneras ut, eller används strategiskt för att gynna särintressen; b) byråkratisk, där informationsprocessandet är regelorienterat, och information sprids genom standardiserade procedurer och kanaler; respektive c) generativ, där processandet av information är resultatorienterat och rätt information sprids till rätt personer i rätt tid genom de kanaler som står till buds och är lämpligast för tillfället. Ett patologiskt sätt att processa information karaktäriseras, menar Westrum, av låg grad av samarbete, en tendens att "skjuta budbäraren", förkrympta ansvarsområden, att kontakter över gränser motverkas, att nytänkande avfärdas, samt att man i samband med att något går fel söker syndabockar. Betecknande för ett byråkratiskt sätt att processa information är måttlig grad av samarbete, att budbäraren negligeras, begränsade ansvarsområden, att kontakter över gränser tolereras, att nytänkande innebär problem, och att fel hanteras rättvist. Karaktäristika för ett generativt informationsprocessande, slutligen, är hög grad av samarbete, att man lär upp budbärare, att risker delas, att kontakt över gränser uppmuntras, att nyheter implementeras, och att fel leder till undersökning av bakomliggande faktorer. Klimatet för informationsprocessande formar, menar Westrum, kvaliteten på tre nyckelvariabler för organisationens framgång: vad medarbetarna söker likrikta sig med (patologisk: person eller en "klick"; byråkratisk: funktion eller avdelning; generativ: organisationens uppdrag), medvetenhet (generativ: information utöver det egna arbetet, så att medarbetarna får en god överblick), samt empowerment (byråkratisk: jag sköter mitt, andra sköter sitt; generativ: göra sin stämma hörd, tänka utanför givna ramar, medvetet undersökande). Westrum påpekar dock att det inte är en självklarhet att organisationer med ett bra informationsflöde är säkra. Informationsflödet hjälper organisationen uppnå sina mål, vilka de än är. Det är organisationens och ledningens värderingar som definierar vad som är ett gott resultat. Sambandet mellan god kommunikation och säkerhet har visats i en hel del forskning (se även nedan) och organisationer med ett patologiskt sätt att processa information kommer, enligt Westrums resonemang, att motverka ansvarstagande och att man sopar problem under mattan, medan organisationer med generativt informationsprocessande kommer att uppmärksamma och åtgärda latent fel och uppseglande problem. Man kan argumentera för att kommunikation, informationsflöde och social interaktion framför allt är viktiga processverktyg, och Westrum påpekar att information utgör ett "lim" som understödjer gruppens koordination och möjligheter att fokusera på uppgiften.

Parker et al. (2006) utvecklade Westrums typologi till att omfatta fem nivåer: patologisk, reaktiv, kalkulativ, proaktiv, samt generativ. Baserat på en intervjuundersökning bland högre chefer i olje- och gasindustrin, med omfattande tidigare erfarenhet av arbete på operativ nivå, utvecklade Parker med flera denna typologi vidare i en beskrivning av karaktäristika för var och en av de fem nivåerna med avseende på organisationens arbetsätt inom 11 områden rörande ledningssystemen samt sju områden avseende attityder och beteenden. Sammanställningen var avsedd att fungera som ett ramverk för internt arbete med säkerhetsutveckling och -utvärdering. De 11 områdena avseende ledningssystemen var 1) att följa och utveckla indikatorer på säkerhetsnivån; 2) säkerhetsrevision, 3) olycks- och tillbudsrapportering; 4) avvikelserapportering; 5) arbetsplanering och -beredning; 6) samverkan med underentreprenörer; 7) arbetsätt och medarbetarnas attityder till kompetensutveckling; 8) metodik och metoder för säkerhetsövervakning; 9) procedurer för daglig säkerhetsuppföljning; 10) säkerhetsorganisationens resurser och status; samt 11) belönings- och bestraffningssystem avseende säkerhetsresultat.

De sju områdena med avseende på attityder och beteenden omfattade 1) ledningens attribution av olycksorsaker (vad är orsakande?); 2) typ av feedback efter inträffad olycka; 3) attityder till säkerhetsmöten; 4) balansering av säkerhetsresultat kontra produktionsresultat; 5) ledningens säkerhetskommunikation; 6) gemensamt ansvarstagande för säkerheten; samt 7) attityder till säkerhetsprocedurer. Typologin fick partiellt stöd i en efterföljande empirisk studie (Lawrie et al., 2006).

Hale (2000) föreslog att en god säkerhetskultur karaktäriseras av några huvudsakliga element, nämligen a) att säkerhet prioriteras högt av såväl chefer som anställda, även när det står i konflikt med andra av organisationens mål; b) att alla i organisationen är involverade och engagerade i, och känner ett gemensamt ansvar för, säkerheten; c) att medlemmarna i organisationen har en kreativ misstro till riskkontrollsystemen, så att man reflekterar och omprövar och inte förfaller till en liknöjdhet att säkerheten är så bra den kan bli; d) att det finns ömsesidig omsorg och tillit och gemensamt ansvarstagande; e) att kommunikationen är öppen och gör att det finns en villighet att rapportera misstag och att man inte bara söker syndabockar; f) att man söker orsaker till tillbud och olyckor brett i organisationen och inte bara i individens beteende i samband med händelsen; samt att g) man eftersträvar att integrera säkerhetstänkande i alla aspekter av arbetets praktik.

Ytterligare ett perspektiv på vad som är väsentligt för att skapa en god säkerhetskultur erbjöds av Vecchio-Sadus och Griffiths (2004). De framhåller vikten av att ledningen har ett genuint engagemang för arbetsmiljöfrågorna och för de anställda, att det finns ömsesidig tillit mellan ledning och anställda, och av empowerment (bemyndigande) av de anställda. Hopkins (2006) refererar till ett antal kriterier som brukar användas för att beteckna så kallade high reliability organisations (HRO). HRO är organisationer med en hög riskbild men med hög säkerhetsprestanda. Utmärkande för HRO är, anger Hopkins, engagemang för en stark säkerhetskultur; förmåga att situationsanpassat centralisera eller decentralisera beslutsfattande; insikt om kommunikationens betydelse; undvikande av överförenklingar; att inte förtjusas av framgång; samt tillförsäkrande av överlappande kapacitet (om något fallerar tar något annat vid). Hopkins menar också att genom att basera kulturanalyser på det rika material som insamlats i samband med stora olycksutredningar har man tydligt kunnat visa på ett orsakssamband mellan organisationskulturen och den aktuella olyckan. Zacharatos et al. (2005) identifierade 10 faktorer som de menade karaktäriserade vad de kallade högpresterande arbetssystem (High Performance Work systems, HPWS), och som sammantaget i en empirisk studie av 138 företag visade signifikant samband med lägre olycksfrekvens. De tio faktorerna var: anställningstrygghet, selektiv rekrytering, omfattande kompetensutveckling, självstyrande grupper och decentraliserat beslutsfattande, minskade statuskillnader, informationsutbyte (information sharing), resurstilldelning beroende på säkerhetsresultat, transformativt ledarskap, hög kvalitet samt registrering och mätning av ledningspraktik.

### ***Säkerhetskultur och utveckling – ett exempel***

Haukelid (2008) beskriver hur säkerhetskulturen utvecklats inom norsk off shore-industri. Under 1970-talet rädde vad han kallar en "Texas-kultur", där olyckor visserligen var oönskade men att de också var viktiga kultur- och identitetsskapare. Mindre allvarliga olyckor var ett slags hederstecken och tillhörde jobbet. Ett gemensamt antagande var att den som inte klarade av det hade inte där att göra.

Detta ledde till en mycket hög grad av integration och kulturell reproduktion. Haukelid beskriver sedan hur Alexander Kielland-olyckan blev upprinnelsen till en radikal förändring och en ny period inleddes med fokus på förbättrad teknologi, engagerat ledarskap och delaktighet från medarbetarna. Efter viss fördröjning fick denna förändring också resultat i kraftigt minskade olyckstal. Nästa period karaktäriserades, menar Haukelid, av introduktion av säkerhetsledningssystem. Dessa system var enligt Haukelid i och för sig bra, men en del omfattande system innebar inte med självklarhet en god säkerhetskultur, eftersom de anställda inte alltid uppfattade systemen som meningsfulla. Många ogillade också den byråkrati som systemen förde med sig. Systemen stod alltså i konflikt med den kultur som var vanlig på plattformarna, menar Haukelid. Mycket dubbla budskap från ledningen förekom också, menar han, och exemplifierar: "Ta den tid ni behöver – men skynda på!", "Rapportera tillbud – men gör inga dumheter!", "Säkerhetsregler är OK – men det tar för lång tid om man alltid ska följa dem!" (Haukelid, 2008, s. 421). I detta skede var konflikt, paradoxer och fragmentering vanligare än harmoni och gemensamma normer, menar Haukelid. Mot slutet av 1990-talet var säkerhetssystemen generellt implementerade och inom industrin fanns nu en övertygelse om att de var garantier för säkerheten. En liknöjdhet hade utvecklats, menar Haukelid, som visade sig i åter stigande frekvens incidenter och olyckstal. Detta resulterade i ett arbete för att förbättra säkerhetskulturen, som enligt vissa mätningar som senare gjorts också framstår som framgångsrikt, och Haukelid menar att man nu kunnat se en tendens till kulturell integration runt nya värderingar, såsom att säkerhet prioriteras högre än effektivitet, och att tillräcklig tid ges för att arbeta säkert (Haukelid, 2008). Haukelid konkluderar att kulturförändring är möjlig men att det tar lång tid, och att man från ledningshåll bör vara ganska ödmjuk inför en sådan uppgift.

## **Säkerhetsklimat**

### **Definition av begreppet säkerhetsklimat**

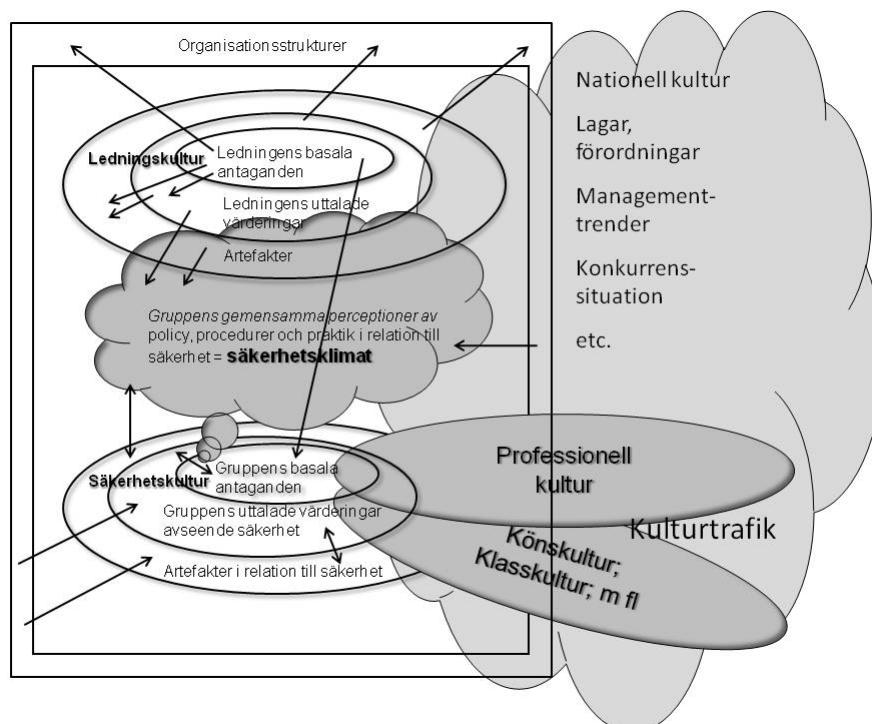
Beträffande säkerhetsklimat så framhöll, som tidigare nämnts, Schneider (1975) att organisationsklimatet bara är meningsfullt att studera i relation till något specifikt förhållande i organisationen. Med utgångspunkt från detta presenterade Zohar den första studien av organisationsklimat i relation till säkerhet, det vill säga säkerhetsklimat (Zohar, 1980). Zohar baserade sitt arbete på en litteraturgenomgång för att identifiera organisatoriska karaktäristika som visat sig diskriminera mellan företag med hög respektive låg olycksförekomst. Zohar definierade säkerhetsklimat som "summan av molära perceptioner som anställda delar avseende sin arbetsmiljö" (Zohar, 1980, s.96, förf. övers.) och menade att säkerhetsklimatet reflekterar de anställdas perceptioner av den relativa betydelsen av säkert beteende. Från att i Zohars arbete ha varit tydligt teoretiskt grundad i klimatteori kom säkerhetsklimatforskningen under följande årtionden att drabbas av samma begrepps-förvirring som organisationsklimat- och kulturforskningen för övrigt. Detta faktum har bidragit till att säkerhetsklimatet i senare forskning blivit oklart operationaliserat och till utvecklingen av ett mycket stort antal olika enkätinstrument, inte sällan med oklar tillförlitlighet, för att mäta fenomenet. Clarke (2000) pekade på att man i många studier av säkerhetsklimat ställt samman enkäter genom att plocka frågor från befintliga instrument, men där det saknats teoretisk förankring.

## Förhållandet mellan fenomenen säkerhetsklimat och säkerhetskultur

Guldenmund (2000) presenterade en sammanställning över definitioner av säkerhetskultur och konstaterade vissa karaktäristika, som han också menade är gemensamma för begreppen säkerhetskultur och säkerhetsklimat, nämligen att de a) är socialt konstruerade, och därmed abstrakta fenomen; b) är stabila över tid; c) omfattar flera olika dimensioner (exempelvis ledningens engagemang; gruppens engagemang, etc.); d) är gemensamma för gruppen (dock inte för hela organisationen, utan subkulturer finns), och holistiska och därmed mer än summan av dess delar; e) relaterar specifikt till säkerhet; samt f) omfattar praktik. Clarke (2000) föreslog ett förhållande mellan fenomenen säkerhetskultur och säkerhetsklimat, där säkerhetskulturen ger upphov till dels säkerhetsklimatet, dels till så kallade latenta fel (Reason, 1997), det vill säga förhållanden som inte innebär omedelbar fara men som på sikt gör organisationen sårbar. Det kan röra sig om brister i arbetsledningen, icke-fungerande arbetsprocedurer, bristande underhåll, etc. Dessa latenta fel avgör, menar Clarke (2000), tillsammans med säkerhetsklimatet organisationens säkerhetsnivå.

Figur 1 illustrerar hur man kan se på förhållandet mellan fenomenen säkerhetskultur och säkerhetsklimat samt på förhållandet mellan dessa fenomen och professionell kultur eller annan typ av kulturtrafik. Den visar också organisationskulturen som försänkt i en bredare samhällslig kontext.

På senare år kan man åter se en ökande teoretisk tydlighet och åtskillnad av begreppen säkerhetsklimat och säkerhetskultur, där definitionen av säkerhetsklimat i enlighet med klimatteori åter i många studier kommit att definieras som gruppens gemensamma perceptioner. Clarke (2006a) konstaterade i en så kallad metaanalys av 19 studier att det fanns ett samband mellan människors perceptioner av hur säkerhet hanteras i en organisation och olycksförekomsten i organisationen. Något motsvarande samband kunde inte konstateras mellan attityder till säkerhetsfrågor och olycksförekomst. Clarke (2006a), liksom Neal och Griffin (2002) hävdade, att genom att blanda frågor om perceptioner, attityder och beteenden i operationaliseringen av ett och samma fenomen så missar man möjligheten att studera sambanden mellan dessa områden. I enlighet med detta resonemang, liksom med tidigare definition av organisationsklimat (Schneider, 1975, Schneider och Reichers, 1983) respektive säkerhetsklimat (Zohar, 1980) definierade Zohar (2000), liksom Neal och Griffin (2002) säkerhetsklimat som arbetsgruppens gemensamma perceptioner av policyer, procedurer och praktik i relation till säkerhet i organisationen.



Figur 1. Illustration till hur man kan se på förhållandet mellan olika i denna skrift behandlade fenomen inom och utanför en organisation.

## Vad betecknar ett gott säkerhetsklimat?

### Med särskild fokus på chefernas betydelse

Lewin och medarbetares (1939) tidiga arbete kring socialt klimat visade att olika typer av ledarskap (auktoritärt, demokratiskt eller laissez-faire) ledde till utveckling av olika typer av socialt klimat, och att detta sedan tog sig uttryck i olika typer av beteende i de olika grupperna. Sedan dess har ledarens betydelse för klimatet ägnats mycken uppmärksamhet i forskning. Senare organisationsklimatforskning har även uppmärksammat arbetsgruppens betydelse. Nedan beskrivs viktiga element avseende dessa båda nivåer.

På basis av en litteraturstudie identifierade Zohar (1980), som tidigare nämnts faktorer som i tidigare forskning visat sig differentiera mellan företag med låg respektive hög olycksfrekvens. Zohar utvecklade med utgångspunkt från dessa faktorer ett enkätinstrument omfattande åtta dimensioner av säkerhetsklimat: 1) betydelsen av säkerhetsutbildning; 2) arbetsintensitetens inverkan på säkerheten; 3) säkerhetskommitténs status; 4) status för den som ansvarar för säkerhetsfrågorna; 5) säkerhetsbeteendets betydelse för befordran; 6) risknivån i arbetet; 7) ledningens attityder till säkerhet; samt 8) säkerhetsbeteendets betydelse för social status. Enkäten besvarades av ca 20 arbetare i vart och ett av 20 företag inom olika industrigrenar. Zohar fick i den empiriska prövningen stöd för strukturen med de åtta dimensionerna. Samtidigt skattade fyra oberoende säkerhetsinspektörer säkerheten i de 20 företagen och resultaten av dessa skattningar var signifikant korrelerade med resultaten av säkerhetsklimatmätningarna. I senare studier har Zohar framför allt fokuserat sina säkerhetsklimatmätningar mot medarbetarnas perceptioner av ledningens prioritering av säkerhet i relation till produktionsresultat

samt ledningens engagemang i säkerhetsarbetet (Zohar, 2002b; 2002a; 2000). Senare studier har inte lyckats verifiera Zohars ursprungliga faktorstruktur (Brown och Holmes, 1986, Dedobbeleer och Béland, 1991, Coyle et al., 1995), men hans klimatinstrument har legat till grund för ett flertal studier.

Samband har i flera senare studier konstaterats mellan å ena sidan chefers engagemang för säkerheten och å andra sidan säkerhetsklimat (O'Toole, 2002; Flin, 2003), medarbetarnas engagemang och delaktighet i säkerhetsarbetet, respektive hur väl utvecklade och implementerade säkerhetssystemen uppfattas vara (Fernandez-Muniz et al., 2007). Samband har också konstaterats mellan chefers engagemang för säkerheten och medarbetarnas säkerhetsbeteende (Cheyne, 1999), respektive olycksförekomst (Mearns et al., 2003). Shannon et al. (1997) konstaterar på basis av en litteraturöversikt som omfattade 10 studier och som undersökte relationen mellan organisatoriska faktorer och olycksfrekvens, att det fanns samband mellan engagemang för säkerheten i högsta ledningen, empowerment av medarbetarna och delegering av säkerhetsarbete, å ena sidan, och en lägre olycksfrekvens å den andra.

Clarke (2000) refererade till olika studier som identifierat organisatoriska och sociala faktorer som visat sig differentiera mellan avdelningar med höga respektive låga olyckstal, eller som karaktäriserat framgångsrika säkerhetsutvecklingsprogram. Dessa faktorer var att 1) högsta ledningen rutinmässigt varit engagerad i säkerhetsarbetet; 2) säkerhet varit en integrerad och prioriterad fråga på möten; 3) säkerhetsansvariga haft hög status i organisationen; 4) säkerhetsutbildning ansetts som viktig; 5) det varit öppna kommunikationslänkar mellan ledning och arbetare; 6) arbetsmiljön har övervakats och man har haft ordning och reda på arbetsplatsen; samt 7) man haft låg arbetskraftsomsättning i företaget. Clarke (2000) konstaterar efter en litteraturgenomgång av 16 empiriska studier av säkerhetsklimat att de studerade dimensionerna varierade mycket mellan studierna, men att hon kunde identifiera fem dominanta teman som omfattade 1) arbetsuppgiften och arbetsmiljön; 2) individuellt engagemang och ansvarstagande; 3) ledningens inställning; 4) säkerhetsledningssystemen; samt 5) ledningens dagliga agerande.

Flin m.fl. (2000) kunde i en översiktsartikel omfattande 18 säkerhetsklimatstudier på liknande sätt identifiera sex huvudsakliga teman. Två av dessa rörde hur medarbetarna uppfattade chefernas förhållningssätt, nämligen hur man uppfattar chefernas och arbetsledarnas attityder och beteenden avseende säkerhet samt trycket att prioritera produktion respektive säkerhet. Ett tredje tema som också rörde organisationen var hur nöjd man var med funktionen av säkerhetssystemen i organisationen. De andra tre temana rörde riskuppfattning och risktagande; uppfattningen om allmänna nivån på kollegernas kompetens samt attityder till säkerhetsregler.

Clarke (2000) menar att en viktig "kanal" genom vilken medarbetarna skaffar sig en uppfattning om ledningens engagemang för säkerhet, och som får betydelse för det egna agerandet, är hur tillbudsrapporteringen fungerar. Om man inte uppfattar att ledningen är intresserad av tillbudsrapporter som lämnas och att rapporterna inte resulterar i ett agerande från ledningen, så slutar man snart rapportera. En annan viktig signal är om ledningen är konsistent i vad den säger och vad den faktiskt gör.



## **Med särskild fokus på betydelsen av första linjens chefer**

När det gäller ledningens inverkan på säkerhetsklimatet har betydelsen av första linjens chefer, eller arbetsledarna, ofta uppmärksammats (Zohar, 2008, Seo et al., 2004, Parker et al., 2001, Zohar, 2002b). Simard och Marchand (1995) konstaterade i en enkätstudie omfattande chefer, arbetsledare, arbetsmiljöansvariga, företagshälsovård samt fackliga representanter att dessas uppfattning om arbetsledarens engagemang i säkerhetsarbetet samt arbetsledarens erfarenhet hade större betydelse för deras bedömning av medarbetarnas säkerhetsbeteende, än bedömningen av högre ledningens engagemang och arbete för säkerhet. Clarke refererar till Thompson et al. (Thompson et al., 1998, i Clarke, 2000) som fann att arbetsledarnas stöd hade särskild betydelse för i vad mån medarbetarna följde säkerhetsreglerna, medan den högre ledningens stöd för säkerheten framför allt hade betydelse för hur organisationens mål och policy omsattes i säkra förhållanden på arbetsplatsen.

## **Med särskild fokus på relationer och samstämmighet**

Andriessen (1978) presenterade en hypotetisk kausal modell där karaktäristika avseende organisationen, ledningen, och gruppen, tillsammans med karaktäristika för uppgiften och individen, antogs avgöra individens motivation att arbeta säkert. Säkerhetsmotivationen antogs i sin tur vara avgörande för säkerhetsbeteendet. Andriessen testade sedan sin modell empiriskt i en studie i byggindustrin och kunde då konstatera att motivationen att arbeta säkert starkt påverkades av ledningens säkerhetsstandard men att även såväl arbetsgruppens säkerhetsstandard som gruppens sammanhållning var avgörande för säkerhetsmotivation och säkerhetsbeteende. Kuenzi och Schminke (2009) konstaterade i sin översikt över organisationsklimatlitteraturen att gruppklimatets styrka, det vill säga i vilken mån gruppmedlemmarna är ense i sin skattning av klimatet, spelar en betydelsefull roll. För att exempelvis säkerhetsklimatet ska ha en tydlig positiv effekt på säkerheten räcker det inte med att klimatet är bra, det måste också vara starkt. Kozlowski och Doherty (1989) fann att hög kvalitet på ledar-medarbetarrelationerna (Leader-Member Exchange, LMX) var förknippad med såväl ett bra klimat, som ett starkt klimat. Vidare fann de att när kvaliteten på ledar-medarbetarrelationerna var hög så var samstämmigheten i klimatskattningarna mellan arbetstagare och deras arbetsledare också högre. Kuenzie och Schminke refererade till Ostroff et al. (Ostroff et al., 2003, i Kuenzi och Schminke, 2009) som framhöll att det finns anledning att intressera sig för tre olika typer av klimatsstyrka: a) samstämmigheten i bedömningarna; b) att klimatet tar sig uttryck i likheter i faktiskt beteende mellan olika individer; samt c) kongruens mellan klimat och praktik i organisationen.

## **Med särskild fokus på gruppen och social interaktion**

Arbetsgruppens viktiga roll för säkerheten, genom sammanhållning och samarbete och genom ett arbetsgruppsklimat och normer som prioriterar och stöder säkerhet, har konstaterats av många forskare (Melía et al., 2008, Zohar, 2002b; 2000, Simard och Marchand, 1997, Tucker et al., 2008, Jiang et al., 2009, Haines et al., 2001). Young och Parker (1999) fann att formeringen av gruppklimat var signifikant relaterat till graden av interaktion mellan gruppmedlemmarna. Clarke (2006a), diskuterade resultaten av sin meta-analys av 19 säkerhetsklimatstudier och föreslog därvid att arbetsgruppen har det starkaste inflytandet vid socialisering av nya medlemmar till gruppen, eftersom människor känner ett starkare engagemang för arbetsgruppen än för organisationen i sin helhet. Clarke föreslog att perceptioner av arbetsgruppens

normer är avgörande för gruppens säkerhetsklimat. Detta fick även stöd i en studie av Watson et al. (2005) som fann ett negativt samband mellan ett index för gruppens säkerhetsnormer och riskfyllt beteende. Seo et al. (2004) konstruerade på basis av en litteraturgenomgång av 16 studier en skala att mäta säkerhetsklimat. Skalan omfattade variablerna engagemang från ledningen, support från arbetsledare, support från arbetskamrater, delaktighet, och kompetensnivå. Dimensionerna kunde sedan verifieras empiriskt i två olika delstudier. Tucker et al. (2008) fann ett positivt samband mellan de anställdas uppfattning av organisatoriskt stöd och deras benägenhet att yttra sig öppet och försöka påverka riskfyllda arbetsförhållanden. Samtidigt fann de att denna effekt medierades (förmedlades) av att man kände stöd från arbetskamraterna i säkerhetsfrågorna.

Betydelsen av öppen och riklig interaktion och kommunikation har alltså konstaterats beträffande såväl säkerhetskultur som säkerhetsklimat. Rochlin (1999) menar att eftersom säkerhet i hög utsträckning är socialt konstruerad så är den en dynamisk och interaktiv process som bara kan bevaras om social interaktion underhålls och förstärks. Detta resonemang är ju särskilt giltigt för fenomenen säkerhetsklimat och säkerhetskultur, som per definition är socialt konstruerade.

### **Med särskild fokus på individen**

Clarke (2000) hävdar att ett bra säkerhetsklimat är ett som uppmuntrar att man betar sig på ett sätt som gynnar säkerheten i varje enskild situation. Detta kräver att medarbetarna är klara över organisationens säkerhetsmål, omfattar ett grundläggande antagande att säkerhet har hög prioritet i organisationen, och att medarbetarna har tillräcklig kunskap, förmåga och självförtroende för att bedöma risker på ett adekvat sätt. Att arbeta inom ett sådant klimat, menar Clarke, tillåter visst "normalt" åsidosättande av regler, som är nödvändigt för att systemet ska fungera väl och som är säkert under de rådande förhållandena, men klimatet ger samtidigt klara riktlinjer för att annan typ av regelöverträdelse är oacceptabel. Clarke refererar till Reason (Reason, 1998, i Clarke, 2000) som på motsvarande sätt talar om korrekta överträdelser i motsats till rigid regelöverträdelse. (Se även vad som ovan sagts i kapitlet "Vad betecknar en god säkerhetskultur?" om en skuldbeläggande kultur som kan framtvunga en rigid regelöverträdelse på bekostnad av säkerheten, samt nedan i kapitlet "Hur skapas ett bra säkerhetsklimat, och hur påverkar det säkerheten?").

### **På väg mot en samlad beskrivning av säkerhetsklimatets viktigaste dimensioner**

En mängd olika operationaliseringar av säkerhetsklimatbegreppet har gjorts genom åren, vilket resulterat i ett avsevärt antal enkätinstrument (Glendon, 2008). De försök som gjorts att i nya studier replikera faktorstrukturen i tidigare operationaliseringar har ofta misslyckats (Brown och Holmes, 1986, Dedobbeleer och Béland, 1991). Vissa forskare har därav dragit slutsatsen att säkerhetsklimatets faktorstruktur, det vill säga karaktäriseringen av dess beståndsdelar i olika dimensioner, är kontextuell och inte generaliserbar från en typ av kontext till en annan (Coyle et al., 1995, Cooper, 2004). Emellertid presenterade Cheyne et al. (1998) en modell som omfattade faktorer som uppfångade medarbetarnas perceptioner avseende ledningens säkerhetsprioritering, den dagliga säkerhetsledningen, säkerhetskommunikationen, risknivån i arbetet, samt den egna gruppens engagemang för säkerhet. Faktorstrukturen fick empiriskt stöd i en undersökning som omfattade fyra fabriker

belägna i Storbritannien och i Frankrike tillhörande en koncern inom tillverkningsindustrin, alltså olika kontext. Faktorstrukturen fick sedermera stöd även i en tvärsnittsstudie i svensk byggindustri, det vill säga ännu en helt annan kontext (Pousette et al., 2008).

Baserat på tidigare forskning utvecklade en nordisk forskargrupp ett gemensamt enkätinstrument för att mäta säkerhetsklimat, Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ). Instrumentet omfattar arbetsgruppens perceptioner avseende a) ledningens säkerhetsprioritering och säkerhetsledningsförmåga; b) ledningens rättvisa i säkerhetsledningen; c) ledningens säkerhetsbemyndigande (empowerment), d) arbetsgruppens säkerhetsengagemang; e) arbetsgruppens säkerhetsprioritering och icke-acceptans av risker; f) arbetsgruppens säkerhetskommunikation/-lärande, och tillit till varandras förmåga; samt g) arbetsgruppens tilltro till säkerhetssystem. NOSACQ har testats och befunnits reliabel, med bekräftad faktorstruktur, i fyra olika delstudier i Norden, dels i byggindustri i samtliga fem länder, dels i svensk livsmedelsindustri. Den har också befunnits valid i relation till individuell säkerhetsmotivation, självskattat säkerhetsbeteende samt skattning av säkerhetsnivån på arbetsplatsen (Kines et al., 2009).

## ***Säkerhetsklimatets betydelse för säkerhet – empiri avseende validitet***

### **Säkerhetsklimat och personalsäkerhet**

Säkerhetsklimatets betydelse för personalens säkerhet har konstaterats i ett stort antal studier (Glendon, 2008), men att studera kausala samband är behäftat med ett antal problem som är viktiga att känna till för att inte övertolka resultat. Det vanligaste problemet är att den största mängden forskning om säkerhetsklimat i relation till olika typer av utfall är tvärsnittsstudier, vilket inte gör det möjligt att uttala sig om orsakssamband, det vill säga vad som är orsak och vad som är verkan (Clarke, 2000; 2006b). Ett annat problem är att de allra flesta studier använt sig av proximala utfallsmått, det vill säga man har studerat sambandet mellan säkerhetsklimat och säkerhetsmotivation eller självskattat säkerhetsbeteende. Det finns framför allt tre typer av problem med detta. Det första är att människor inte alltid gör som de säger att de gör. Särskilt när man frågar efter sådant som i många sammanhang har ett mått av social önskvärdhet, som att exempelvis bete sig säkert, kan det påverka benägenheten att svara helt uppriktigt om säkerhetsbeteendet inte är det allra bästa. Det andra är att fenomenen klimat och beteende är ganska nära relaterade (Kuenzi och Schminke, 2009). Säkerhetsklimatet omfattar ju per definition gemensamma uppfattningar om policyer, procedurer och praktik i relation till säkerhet i organisationen. Om man ställer frågor om vad som är chefers och arbetskamraters gängse sätt att agera i olika sammanhang kan det rent begreppsmässigt antas ligga ganska nära skattningar av eget beteende. Ett tredje problem med beteendeskattningar rör insamlingsmetoden av data. Vanligen insamlar man skattningar av säkerhetsklimatet, säkerhetsmotivationen och det egna säkerhetsbeteendet genom enkäter och ofta i en och samma enkät. Som en mätteknisk artefakt uppstår då en viss likhet i skattningarna mellan oberoende och beroende variabler, och samband mellan dessa förstärks. Som exempel så är vissa människor benägna att alltid svara "högt" på enkätfrågor, medan andra svarar genomgående "lägre". Det är dock heller inte problemfritt att använda sig av objektiva data som olyckor och tillbud som utfallsmått. Fernandez-Muniz et al. (2007) konstaterade att sådana data

vanligen har otillräcklig kapacitet att fånga skillnader (sensitivitet) och är instabila. De är heller inte särskilt tillförlitliga eftersom av flera skäl kan benägenheten att rapportera variera. Vidare, påpekar Fernandez-Muniz et al. (2007), är de retrospektiva och tar inte hänsyn till olika grad av riske exponering i olika verksamheter eller företag. Så kallad metodtriangulering, det vill säga att man använder sig av flera olika metoder samtidigt för att studera ett och samma fenomen, samt att man använder sig av olika typer av datakällor för påverkansfaktorer respektive utfalls-mått är viktigt i den fortsatta säkerhetsforskningen.

På senare år har ett antal longitudinella studier och meta-analyser genomförts, som bidragit till kunskapsutvecklingen inom säkerhetsklimatområdet. Zohar (2000) konstaterade i en longitudinell studie ett negativt samband mellan säkerhetsklimat och olycksfrekvens fem månader efter enkätmätningen, det vill säga, grupper med ett bättre säkerhetsklimat drabbades av färre olyckor än grupper där säkerhetsklimatet varit sämre. I en annan, kontrollerad studie genomförde Zohar (2002b) en intervention som syftade till att öka arbetsledarnas säkerhetsinriktade interaktion med sina underställda, och där en viktig del av interventionen bestod i att öka överordnad chefs efterfrågan på och uppföljning av att denna typ av interaktion faktiskt ökade. Zohar fann att i interventionsgrupperna förbättrades säkerhetsklimatet och samtidigt minskade antalet olyckor, medan i kontrollgrupperna skedde ingen sådan förändring. Utifrån denna studiedesign kan man dock inte med säkerhet uttala sig om orsakssambanden mellan säkerhetsklimatet och olycksförekomsten, eftersom förändringen i båda faktorerna skedde samtidigt. Mearns et al. (2003) kunde i en longitudinell studie med två mätpunkter konstatera ett samband mellan ett bra säkerhetsklimat vid tidpunkt ett och en lägre olycksförekomst under föregående år (retrospektivt). Det är dock inte möjligt att utifrån detta uttala sig om kausal ordning (vad ger upphov till vad?). Neal och Griffin (2006) presenterade resultaten av en mer utvecklad longitudinell studie över fyra år. De mätte säkerhetsklimat, säkerhetsmotivation och säkerhetsbeteende år ett och tre, och samlade in olycksdata under ett därpå följande år. De fann då att ett gott säkerhetsklimat vid ett mättillfälle var förknippat med en högre säkerhetsmotivation vid nästa mättillfälle. De fann också att en hög säkerhetsmotivation vid ett mättillfälle var förknippat med högre grad av delaktigt säkerhetsbeteende vid senare tidpunkt. Däremot påverkades inte det regelföljande säkerhetsbeteendet av en högre säkerhetsmotivation. Slutligen kunde Neal och Griffin konstatera att en högre grad av delaktigt säkerhetsbeteende var förknippat med en lägre olycksförekomst vid efterföljande mätning. Pousette et al. (2008) kunde i en longitudinell studie med tre mätpunkter konstatera att en förbättring i säkerhetsklimatet från ett mättillfälle till ett annat var förknippat med ett bättre självskattat säkerhetsbeteende vid en senare tidpunkt. Clarke (2006a) konstaterade på basis av en metaanalys av 19 studier att säkerhetsperceptioner (till skillnad från säkerhetsattityder) predicerade (förutsade) förekomsten av arbetsolyckor, det vill säga olyckorna var färre om säkerhetsklimatperceptionerna var goda. Sambandet var dock inte särskilt starkt. Clarke (2006b) presenterade även resultaten av en metaanalys av 35 studier och konstaterade positiva samband mellan säkerhetsklimat, säkerhetsbeteende och lägre olycksfrekvens, men att endast de ingående longitudinella studierna med en prospektiv (framåtblickande) design gav tillförlitligt stöd för detta. Clarke (2006b) fann att säkerhetsklimatet hade ett starkare positivt samband med så kallat participativt säkerhetsbeteende än med ett rent regelföljande säkerhetsbeteende. Clarke (2006b) fann i sin meta-analys inget stöd för en omvänd kausal riktning, det vill säga att olyckor skulle påverka säkerhetsklimatet. Larsson et al. (2010) fann dock

i en longitudinell studie över fyra mätpunkter att en förbättring i säkerhetsklimatet ledde till en förbättring i säkerhetsbeteende vid senare mättillfällen, och att denna förbättring i säkerhetsbeteendet, mellan två av mättillfällena var förknippat med ytterligare förbättring av säkerhetsklimatet (Larsson et al., 2010). Dessa fynd skulle kunna förklaras som så, att eftersom säkerhetsklimatet bygger på gruppmedlemmarnas perceptioner av policy (i praktiken), procedurer och daglig praktik i relation till säkerhet kan man anta att om det sker en allmän och konsistent förbättring av den säkerhetsrelaterade praktiken så kommer perceptionerna av detta att förändras och alltså leda till en omvärdering vid ett senare tillfälle av vad som är gängse säkerhetspraktik, säkerhetsprocedurer och möjligtvis även säkerhetspolicy.

Hofmann och Morgeson (1999) kunde i en longitudinell studie konstatera ett positivt samband mellan gruppledares perceptioner av säkerhetskommunikationen i organisationen och deras överordnade chefers skattning av gruppledares engagemang för säkerheten. Hofmann och Morgeson fann även ett negativt samband mellan chefernas skattning av gruppledares säkerhetsengagemang och olyckor bland gruppledaerna under det följande året.

Wallace et al. (2006) genomförde en omfattande longitudinell studie på gruppnivå av 253 arbetsgrupper i transportnäringen. De fann att grupper med ett bättre säkerhetsklimat vid första mättillfället i lägre grad drabbades av olyckor under det därpå följande året.

Kuenzi och Schminke (2009) konstaterar i sin översiktsartikel över organisationsklimatforskningen att det finns tydligt stöd för att säkerhetsklimatet har ett positivt samband med säkerhetsbeteende och ett negativt samband med olyckor, tillbud, patientskador och riskfyllt beteende.

Probst et al. (2008) fann i en tvärsnittsstudie av ett stort i amerikanskt byggprojekt att i underentreprenörsföretagen med ett lågt säkerhetsklimat var underrapporteringen av olyckor nästan dubbelt så hög som i företagen med ett bra säkerhetsklimat.

Prussia et al. (2003) undersökte hur chefer respektive operatörer på olika avdelningar av ett stort amerikanskt stålföretag uppfattade säkerhetsklimatet på den egna avdelningen, och hur detta påverkade uppfattningen om det egna ansvaret för säkerheten i organisationen. De fann att på avdelningar där säkerhetsklimatet skattades som lågt ansåg såväl chefer som operatörer att det huvudsakliga ansvaret för säkerheten (cirka 70 procent) låg på den andra parten, medan på avdelningar där man skattade säkerhetsklimatet som högt var parterna eniga om att cirka 40 procent av ansvaret låg på operatörerna och 60 procent på cheferna. Ett bra säkerhetsklimat bidrog alltså dels till att båda parterna tog ett betydande ansvar för säkerheten (vem tog egentligen ansvar för säkerheten på avdelningarna med lågt säkerhetsklimat?), dels till att man hade en mycket samstämmig bild av hur detta ansvar fördelade sig.

Sammantaget kan sägas att stödet i forskning för säkerhetsklimatets betydelse för säkerheten är tämligen robust.

## **Säkerhetsklimat och patientsäkerhet**

Den forskning jag har redovisat ovan visar på samband mellan säkerhetsklimatet och de anställdas säkerhet. På senare år har säkerhetsklimatforskningen i ökande

grad även inriktats mot att studera sambandet med patientsäkerhet i vården. Även inom detta område finns i många fall metodproblem, då reliabilitet och den teoretiska underbyggnaden är otillräcklig i flera av de enkätformulär som utvecklats (Flin et al., 2006) och validiteten för patientsäkerheten inte alltid studerats (Colla et al., 2005). Antalet studier ökar inom detta område och resultaten pekar samstämmigt på säkerhetsklimatets och säkerhetskulturens betydelse även för patientsäkerheten. Flin (2007) föreslår en teoretisk modell där säkerhetsklimatet/kulturen predicerar säkerhetsbeteendet och där sådant beteende kan få konsekvenser likaväl för patienternas som för den egna säkerheten. Förhållandet mellan säkerhetsklimatet, patientsäkerheten och den egna säkerheten är dock lite mer komplext än så. Sådant som gynnar patientsäkerheten kan ibland missgynna personalens egen säkerhet. Låt mig ge ett exempel. Om man arbetar på akutintaget och en kraftigt blödande patient kommer in, försöker man då först och främst stoppa blodflödet, eller tar man sig den tid som krävs för att vidta åtgärder för att skydda sig för blodsmitta? Mark et al. (2007) fann i en studie på medicinska och kirurgiska avdelningar på amerikanska sjukhus att om både arbetsengagemang och säkerhetsklimat var högt var frekvensen sticksador bland vårdpersonalen relativt låg. Om däremot arbetsengagemanget var högt men säkerhetsklimatet lågt så var sticksador vanligare. Mark et al. argumenterar att när säkerheten inte uppfattas som en strategiskt prioriterad fråga (lågt säkerhetsklimat, förf. anm.) kan personal med stort engagemang i sitt arbete prioritera patientens behov och ta genvägar med den egna säkerheten. Mark et al. fann även att när säkerhetsklimatet var högt men arbetsengagemanget var lågt så var sticksador vanligare. Detta samband väcker kanske fler frågor än det erbjuder svar.

Naveh et al. (2006) konstaterade ett positivt samband mellan säkerhetsklimat och benägenheten att rapportera behandlingsmisstag, men att stora skillnader i sambandets styrka fanns mellan olika avdelningar. Zohar et al. (2007) konstaterade ett positivt samband mellan säkerhetsklimatet vid ett tillfälle och patientsäkerhetspraktiker sex månader senare. Zohar fann också att ett säkerhetsklimat (bra eller dåligt) som var gemensamt för den övergripande organisationen och avdelningarna hade starkast påverkan (bra eller dålig), medan ett bra avdelningssäkerhetsklimat i viss mån kunde kompensera för ett sämre övergripande sjukhussäkerhetsklimat. Kunzle et al. (2009) konstaterar på basis av en litteraturöversikt över forskning om ledarskap som gynnar patientsäkerhet i intensivvård, att ett ledarskap som karaktäriseras av tydlighet och situationsanpassat beteende spelar en central roll för att understödja arbetsgruppens säkerhetsagerande. Ginsburg et al. (2005) fann i en studie på två kanadensiska sjukhus att ledningens stöd för förbättringar var signifikant relaterat till patientsäkerhetskulturen, och Gershon et al. (2000) fann att den högre ledningens stöd för säkerhetsprogram, att det inte fanns organisatoriska hinder för att arbeta säkert, samt god hygien och ordning och reda var positivt relaterat till i vad mån personalen följde säkerhetsinstruktioner. Aase et al. (2008) konstaterade betydelsen för säkerhetsklimatet av arbetsledarens agerande, av lagarbete, samt icke-bestrafande respons på misstag. Hofmann och Mark (2006) genomförde en studie bland sjuksköterskor på 42 slumpmässigt valda sjukhus i USA och konstaterade positiva samband mellan säkerhetsklimat och såväl patientsäkerhet och patienttillfredsställelse som tillfredsställelse bland sköterskorna. Säkerhetsklimatet var särskilt betydelsefullt i vården av patienter med komplexa tillstånd. Leonard et al. (2004) konstaterar betydelsen för patientsäkerheten av lagarbete och öppen kommunikation, och procedurer som understödjer kommunikation. Andra studier pekar på organisationskulturens betydelse för

möjligheten att få till stånd förändrade arbetssätt inom sjukvården (Rushmer och Davies, 2004).

## ***Hur skapas ett bra säkerhetsklimat, och hur påverkar det säkerheten?***

Hittills har, som tidigare nämnts, mycken forskning ägnats åt att undersöka hur säkerhetsklimat bäst operationaliseras, liksom att studera validiteten för olika operationaliseringar av säkerhetsklimat. På senare år har man börjat intressera sig för säkerhetsklimatets roll i ett bredare organisatoriskt sammanhang. Aktuella forskningsfrågor rör hur säkerhetsklimatet förhåller sig till mer generella aspekter av organisationsklimatet, vilken betydelse olika typer av ledarskap har för utvecklingen av ett bra säkerhetsklimat, samt genom vilka mekanismer säkerhetsklimatet påverkar säkerheten.

### **Ledningens attityder och agerande**

Betydelsen för organisationskultur och säkerhetskultur av organisationens belönings- och bestraffningssystem har ofta framhållits (Westrum, 2004, Schein, 2004b, Alvesson, 2002). Ledningens värderingar framstår alltså som centrala för vilken säkerhetskultur och vilket säkerhetsklimat som kommer att växa fram, och enligt funktionalistisk klimatteori sker påverkan genom att individen uppfattar ett socialt anammat mönster för hur man förväntas bete sig, och att detta skapar en referensram för individens eget beteende. Vredenburg (2002) undersökte betydelsen av sex olika ledningspraktiker för olycksförekomst bland sjukvårdsanställda. De undersökta praktikerna avsåg hänsyn till personlig säkerhetshistorik vid selektion av nya medarbetare, adekvat kompetensutveckling avseende säkerhet, ledningsengagemang avseende säkerhet, kommunikation och feedback avseende säkerhetsresultat, belöningsystem samt delaktighet. Vredenburg fann att de sjukhus som hade en låg olycksfrekvens bland de anställda i högre grad tillämpade proaktiva praktiker i form av selektion och kompetensutveckling.

### **Säkerhetsklimatets funktion i ett organisatoriskt sammanhang**

#### *En medierande funktion*

Säkerhetsklimatets betydelse för relationen mellan goda organisatoriska förhållanden och säkerhetsutfall i form av säkerhetsbeteende eller olyckor har börjat framträda i en del forskning, men vilken roll säkerhetsklimatet här spelar är ännu inte helt klarlagt. DeJoy et al. (2004) fann ett starkt samband mellan organisationens säkerhetspolicyer och säkerhetsprogram, medarbetarnas uppfattning om risker i sin arbetsmiljö, samt organisationsklimat relaterat till kommunikation och organisatoriskt stöd å ena sidan, och säkerhetsklimatet å den andra. I vissa studier har man funnit att säkerhetsklimatet fungerar som en mediator, det vill säga en förmedlare av effekt på säkerheten av prediktorer som organisatoriskt stöd och goda ledar-medarbetarrelationer (Wallace et al., 2006), bra psykosocialt klimat (Neal et al., 2000; Larsson et al., 2010), bra ledarskap (Nahrgang et al., 2007, Glendon, 2008), och transformativt ledarskap (Clarke och Ward, 2006; Zohar, 2002a). Zohar (2002a) argumenterar att om ledar-medarbetarrelationerna är goda påverkar detta ledarens omsorg om medarbetarnas välfärd. Detta påverkar medarbetarnas perceptioner av säkerhetsklimatet, vilket i sin tur påverkar deras säkerhetsbeteende. Hofmann och Morgeson (1999) fann att säkerhetskommunikation (en aspekt av säkerhetsklimatet) medierade den positiva effekten av organisatoriskt stöd och goda ledar-medarbetarrelationer (LMX) på säkerhetsengagemang och (lägre) olycksförekomst.

### *En modererande funktion*

Liksom Zohar (2000a) fann även Clarke och Flitcroft (2008) i en longitudinell studie att transformativt ledarskap hade en positiv inverkan på säkerhetsklimatet. Clarke och Flitcroft föreslog som verkningsmekanism att en transformativ ledarskapsstil utvecklar tillit och goda ledar-medarbetarrelationer, och att detta leder till bättre förståelse för säkerhetsfrågor och bättre kommunikation. Här finns dock anledning att fundera lite mer kring mekanismerna, det vill säga vilken roll säkerhetsklimatet spelar i relationen mellan ett gott ledarskap och goda säkerhetsresultat. Att transformativt ledarskap och ett generellt bra psykosocialt klimat leder till tillit, goda relationer och bättre kommunikation är rimligt, men att detta i sig skulle leda till bättre förståelse för säkerhetsfrågorna är inte lika uppenbart. Att det leder till bättre förståelse för organisationens mål är däremot rimligt. Man kan argumentera för att förutsättningen för att ett relationsinriktat ledarskap ska leda till bättre förståelse för specifikt säkerhetsfrågornas betydelse är att det är vikten av just dessa frågor som kommuniceras av ledningen, det vill säga att medarbetarna uppfattar att organisationen sätter ett högt värde på säkerhetsfrågorna. Detta resonemang pekar mot att säkerhetsklimatet snarare har en så kallat modererande roll, det vill säga utgör ett ramvillkor för att effekten ska komma till stånd. Clarke och Flitcrofts (2008) studie genomfördes inom ramen för en intervention för att förbättra säkerhetsledningen i de studerade företagen. En sannolik tolkning är således att de aktuella cheferna förbättrade sin förmåga till transformativt ledarskap och samtidigt kommunicerade de allt mer och effektivare just säkerhetsfrågornas betydelse. Den modererande effekten skulle alltså vara att "goda" generella organisatoriska förhållanden har en positiv inverkan på säkerhetsbeteende och olycksförekomst under förutsättning att säkerhet framhålls som ett centralt mål för organisationen. Teoretiskt stöd för en modererande effekt kan hämtas i teori om socialt utbyte (Theory of social exchange; Blau, 1986). Enligt denna teori, som handlar om socialt utbyte mellan två parter, så skapar beteende från den ena partens sida som gynnar den andra parten ett socialt tvång att den andra parten ska återgälda genom att vid ett senare tillfälle bete sig på ett sätt som gynnar den initierande parten. I det här aktuella sammanhanget kan alltså mekanismen vara den att om ledningen skapar gynnsamma arbetsförhållanden för individen genom att erbjuda stöd och initiera goda relationer så skapar detta en ömsesidig förväntan att den anställda ska återgälda detta genom att försöka bidra till att uppnå organisationens mål. Säkerhetsklimatet har beskrivits som gruppens gemensamma perceptioner av hur högt säkerhet värderas i organisationen (Griffin och Neal, 2000). Om den anställda uppfattar att ett högt värderat mål är just säkerhet i arbetet så kommer, enligt denna teori, hon eller han att försöka bidra till detta mål genom att bete sig säkert. Hofmann et al. (2003) fick empiriskt stöd för säkerhetsklimatets modererande roll. De fann att säkerhetsklimatet modererade effekten av goda ledar-medarbetarrelationer dels på hur medarbetarna definierade sin roll beträffande säkerhet, dels på deras säkerhetsbeteende.

### *Goda relationer som en länk i mekanismen*

Tidigare i denna kunskapssammanställning framhölls rättvisa i organisationen som en viktig dimension av en god säkerhetskultur, det vill säga att medlemmar uppfattar att de blir rättvist behandlade i samband med tillbud och olyckor. Moorman (1991) fann ett positivt samband mellan perceptioner av interaktionell rättvisa och så kallat Organizational Citizenship Behaviour (OCB). OCB avser beteenden som inte framför allt avser effektivt utförande av själva arbetsuppgiften, utan som främjar att organisationen fungerar väl. Det handlar om att hjälpa andra



och samarbeta, att försöka förebygga problem för andra, att inte bry sig om mindre störningar för sin egen del, att följa överenskommelser, och att vara konstruktivt involverad i organisationen. Moorman drog slutsatsen att om man uppfattar att man behandlas rättvist bidrar det till att man omdefinierar sitt kontrakt med organisationen från att bara handla om arbete för pengar, till att handla om socialt utbyte (social exchange), det vill säga en önskan och förväntan att bidra till organisationens mål. Samma mekanism kan antas vara relevant även för betydelsen av rättvisa i relation till säkerhet, och rättvis behandling skulle i så fall bidra till ett bättre interaktivt eller participativt säkerhetsbeteende.

Clarke refererade till Guest (Guest et al., 1994, i Clarke, 2000) som jämförde arbetsgrupper med låg respektive hög olycksfrekvens. De fann att grupper med få olyckor karaktäriserades av att de hade en större sammanhållning, visade varandra mer hänsyn, litade på varandra mer, var mer involverade i och intresserade av arbetet, och i högre grad följde givna procedurer. Orsaken till skillnaderna mellan grupp typerna menade forskarna i hög grad låg i att arbetsledarna i de säkra grupperna visade större omsorg gentemot sina underställda, fick medarbetarna att känna sig värderade, höll dem välinformerade och behandlade dem rättvist.

Ett annat område vars betydelse för säkerheten i en organisation uppmärksammats alltmer är tillit (trust); (Jeffcott et al., 2006, Conchie et al., 2006, Conchie och Donald, 2008, Burns et al., 2006, Clarke, 1999). Exempelvis fann Zacharatos et al. (2005) samband mellan tillit till ledningen och säkerhetsklimatet, å ena sidan, och säkerhetskunskap, säkerhetsmotivation, säkerhetsbeteende och en lägre frekvens olyckstillbud, å den andra.

Ännu en teori för mekanismen i sambandet mellan ledningens värderingar och säkerhetsbeteende är så kallad contingent reward-teori, eller expectancy valence-teori, det vill säga teori om förväntad belöning. Enligt denna teori ökar motivationen för ett visst beteende om man bedömer att detta beteende kommer att belönas (och minskar om det bestraffas). Om man uppfattar att säkerhet belönas i organisationen är, enligt denna teori, sannolikheten stor för att man själv kommer att bete sig säkert (Zohar, 2008). Så kallat transaktionellt ledarskap karaktäriseras av logiska resonemang, fakta och att medarbetarna uppfattar att ett av ledningen önskat beteende kommer att belönas. Zohar (2002a) fann att konstruktivt transaktionellt ledarskap hade ett positivt samband med säkerhetsklimatet. Laissez-faire ledarskap, det vill säga ett ledarskap med mycket låg grad av styrning och påverkan, hade ett negativt samband med säkerhetsklimatet.

Clarke och Ward (2006) konstaterade i en tvärsnittsstudie att säkerhetsklimatet medierade den positiva effekten av ett ledarskap som karaktäriserades av konsultation och inspiration, på participativt säkerhetsbeteende bland medarbetarna. Forskarna fann dock också ett visst negativt direkt samband mellan konsultation och participativt säkerhetsbeteende. Detta resultat var oväntat men Clarke och Ward resonerar att kanske konsultationen inte ingav medarbetarna en upplevelse av faktisk delaktighet i beslutsprocessen. Ett ledarskap karaktäriserat av rationellt övertygande hade i Clarke och Wards studie framför allt ett direkt positivt samband med participativt säkerhetsbeteende, även om det här även fanns en viss mediering via säkerhetsklimatet. Ledarskap som karaktäriserades av koalitions-skapande hade ett visst direkt, icke-medierat positivt samband med säkerhetsbeteendet. Denna typ av ledarskap bidrog alltså inte till säkerhetsklimatet.

### *Beteendebaserad intervention*

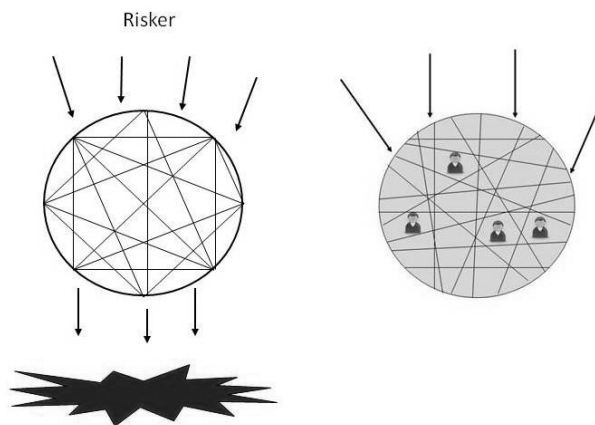
En metodik att förbättra säkerheten, som haft stort genomslag i arbetslivet, är så kallad beteendemodifikation (Behaviour Based Safety, BBS). Huvudsakligen går den ut på att identifiera specifika riskfyllda beteenden, föreskriva alternativa, säkrare beteenden, uppmuntra de nya beteendena och följa upp att instruktionen efterlevs. Cooper och Phillips (2004) studerade longitudinellt effekterna av en BBS-intervention i ett företag och fann att på vissa avdelningar blev efter interventionen säkerhetsklimat bättre, men man erhöll inte en motsvarande ökning i säkert beteendet. På andra avdelningar fick man en relativt låg ökning i säkerhetsklimatet men en högre ökning i säkert beteende. En BBS-intervention förlitar sig i hög grad på så kallad korrektiv transaktionell ledningsstil, inriktat mot att övervaka, leta fel och korrigera felaktigt agerande. Zohar (2002a) fann i sin studie av effekten på säkerhetsklimatet av olika ledarskapsstilar att korrektivt transaktionellt ledarskap hade ett positivt samband med säkerhetsklimatet bara om första linjens chefer uppfattade att den högre ledningen i organisationen prioriterade säkerheten högt. Effekten modererades alltså av de underställda chefernas uppfattning om hur högt säkerhet värderades av högre ledning. Om de underställda cheferna istället uppfattade att överordnade chefer gav låg prioritet till säkerhet påverkade det korrektiva ledarskapet säkerhetsklimatet i negativ riktning. Detta resonemang kan förklara de icke-konsistenta resultaten i Cooper och Phillips (2004) studie.

### *Säkerhetsklimatets funktion för säkerheten*

Det finns alltså stöd för såväl en medierande som en modererande roll för säkerhetsklimatet och det ena utesluter inte det andra. Båda processerna kan vara adekvata i olika sammanhang och eventuellt även aktiva samtidigt. Ökad kunskap om detta är av intresse och hittills har ingen forskning presenterats där betydelsen av dessa alternativa processer undersökts samtidigt.

Regler och system för att hantera säkerheten i en organisation skapar viktiga strukturer för säkerhetsarbetet, men de är inte tillräckliga. Det är inte möjligt att skapa regler och procedurer som kan förutse och förebygga alla risker. Dels visade exempelvis Loukopoulou (2008) att det inte ens i mycket standardiserade arbetsmoment är möjligt att förutse alla händelser, och arbetet kräver ständigt avvikelser från exakta procedurbeskrivningar. Dels innebär försök att skapa procedurer och regler för alla upptänkliga situationer en sådan systemkomplexitet att detta i sig kan innebära en risk (Perrow, 1984). En mycket viktig mänsklig egenskap är just förmågan att fatta beslut utifrån föränderliga förutsättningar. Organisationskultur och organisationsklimat vägleder individen i dessa beslutssituationer och i en organisation med en god säkerhetskultur och ett gott säkerhetsklimat kommer säkerhetsaspekterna att väga tungt i besluten om hur man ska agera i olika situationer. Som nämnts tidigare påpekade Alvesson (2002) att kultur delvis kan ersätta behovet av kontroll och övervakning genom att den ger medlemmar i organisationen ett slags gemensamt långtidsminne som möjliggör att man anammar beteenden som man uppfattar som långsiktigt belönande. Detta kan då motverka kortsiktigt opportunistiskt beteende. Visst risktagande är ofta kortsiktigt belönande, genom att ett arbetsmoment kan klaras av snabbare om man åsidosätter säkerhetskraven. En säkerhetskultur som understödjer och belönar säkert beteende skulle då kunna motverka en sådan frestelse att ta genvägar med säkerheten. En liknande verkningmekanism kan antas gälla även för säkerhetsklimatets påverkan på

beteende. Figur 2 illustrerar detta sätt att se på säkerhetsklimatets funktion för säkerheten i en organisation i relation till det formella säkerhetssystemet.



Figur 2. Säkerheten i en organisation representerad av en sfär, ett riskfilter, där det formella säkerhetssystemets regler och procedurer är nödvändiga stabiliserande balkar, men som ändå är genomsläpplig för risker. Ett bra säkerhetsklimat kan fylla sfärens hålrum med en "säkerhetsgel", det vill säga ge en vägledning för människors bedömningar och beslut i enskilda situationer<sup>5</sup>.

Zohar (2008), liksom andra (Kuenzi och Schminke, 2009, Larsson et al., 2010, Neal et al., 2000) argumenterar för vikten av att studera säkerhetsklimatet i ett bredare organisatoriskt sammanhang och i relation till andra typer av organisationsklimat. Zohar argumenterar för betydelsen av en hög grad av psykologiskt ägandeskap (psychological ownership) avseende det egna arbetet och arbetsplatsen, och även ett kollektivt klimat av sådant ägandeskap. Zohar refererar till Pierce m.fl. (Pierce et al., 2001, Pierce et al., 2003, i Zohar, 2008) och menar att sådant psykologiskt ägandeskap innebär en upplevelse av att arbetet är en del av en själv, att det är "mitt" eller "vårt". Psykologiskt ägandeskap skapas genom att individen kan utöva kontroll över sitt arbete och att man lyssnas på, att man ges möjlighet att utveckla djup kunskap om arbetet, och att man gör meningsfulla personliga investeringar i arbetet. Resultatet är, menar Zohar, att man känner involvering och engagemang för arbetet, utvecklar en arbetsbaserad självkänsla, och ett proaktivt förhållningssätt som karaktäriseras av "citizenship" ("medborgarskap"), det vill säga att underlätta arbetet för andra genom att ta ansvar, vara hjälpsam och försöka lösa gemensamma problem. Zohar menade att i organisationer med högt såväl säkerhetsklimat som psykologiskt ägandeskapsklimat kommer ett participativt säkerhetsbeteende att utvecklas, där medarbetarna genom bland annat bättre säkerhetskommunikation har bättre förutsättningar och förmåga att identifiera förhållanden som håller på att utvecklas till att bli riskfyllda, där man tar initiativ i säkerhetsarbetet, tar ansvar för varandras säkerhet och försöker att finna de säkraste arbetsätten i varje situation. I organisationer med ett bra säkerhetsklimat men där psykologiskt ägandeskapsklimat saknas kommer däremot, menar Zohar, ett regelföljande säkerhetsbeteende

<sup>5</sup> Figuren är tidigare publicerad i TÖRNER, M. (2008) Säkerhetsklimat och dess betydelse för säkerheten i arbetet – en översikt. *Arbetsmarknad och Arbetsliv*, 14, 11-27., och återges här med vänligt medgivande av tidskriften.

att dominera. Det är lätt att inse att empowerment och delaktighet kan understödja utvecklingen av psykologiskt ägandeskap.

Neal och Griffin (2006) fann i en longitudinell studie att ett bra säkerhetsklimat hade en positiv effekt på säkerhetsmotivationen och att säkerhetsmotivation hade en positiv inverkan på olycksförekomsten i gruppen. Därutöver fann de att en högre säkerhetsmotivation i ett senare skede hade en positiv effekt på säkerhetsklimatet. I en likaledes longitudinell studie fann Larsson et al. (2010) liknande resultat, nämligen att en förbättring av säkerhetsklimatet påverkade säkerhetsbeteendet i positiv riktning, vilket i sin tur i ett senare skede ytterligare förbättrade säkerhetsklimatet. Dessa resultat skulle kunna förklaras på följande sätt. När säkerhetsklimatet förbättras skapas en förändrad referensram för gruppmedlemmarnas beteende som leder till ett säkrare beteende. Säkerhetsklimatet baserar sig på perceptioner av hur säkerheten hanteras av ledningen men också av gruppmedlemmarna. Ett förändrat beteende kan således förväntas leda till förändrade perceptioner, som i sin tur bildar grund för en omvärdering av säkerhetsklimatet. Om denna mekanism är riktig kan man alltså tala om att en positiv och i viss mån självgenererande spiral har bildats, där klimat och beteende ömsesidigt förstärker varannat.

Glendon (2008) påpekar att säkerhetsklimatet kan antas ha olika stor betydelse för säkerheten i olika typer av organisationer. I yrkesgrupper med hög professionalitet kan en stark professionell kultur i betydligt högre grad inverka på det individuella beteendet än klimat som skapas i en arbetsgrupp bestående av olika professioner. I andra typer av organisationer, där starka professionella kulturer inte finns och där graden av interaktion mellan medlemmar i gruppen är hög kan ett allt starkare klimat komma att utvecklas (Young och Parker, 1999) med stor inverkan på det individuella säkerhetsbeteendet. I organisationer där medarbetarna huvudsakligen arbetar enskilt, som exempelvis tågförare, utesäljare eller tekniker som arbetar med service eller support hos kund, kan organisationsklimatet förväntas vara tämligen svagt och säkerhetsbeteendet främst styras av individuella faktorer som attityder och motivation eller av kulturen i en profession (Glendon, 2008).

### **Säkerhetsklimat och förändring**

Kurt Lewin lär ha sagt "Om du verkligen vill förstå något, försök förändra det." Som framgått ovan är organisationsforskare ofta skeptiska till möjligheterna att på ett medvetet sätt manipulera och styra organisationskulturen, där ju säkerhetskulturen är en del (Schein, 2004b, Alvesson, 2002, Haukelid, 2008). Alvesson föreslår att mest framgångsrikt för kulturförändring kan vara att inrikta sig på mening och symboler i relation till beteenden och materia, det vill säga i förhållande till ett specifikt område som är av betydelse att ta sig an. Alvesson ger rådet att inrikta sig mot specifika händelser, situationer, ageranden eller processer. Detta överensstämmer med den förändringsmetodik som föreslås av Schein, nämligen att utgå från det han kallar artefakter, såsom dagliga beteenden och handlingar i organisationen, och genom att diskutera dessa och hur de förhåller sig till varandra och till uttalade värderingar försöka klarlägga vissa bakomliggande, basala antaganden. Alvesson ger som exempel att genom att ta sig an situationer relaterade till säkerhet, olycksrisker och hälsoproblem på en arbetsplats kan en positiv omformning av kulturen komma till stånd, genom att mening och värderingar avseende risktagande och maskulinitet omkonstrueras. Med den gängse definitionen av säkerhetsklimat ligger såväl

Alvessons som Scheins förslag till arbetssätt mycket nära vad som krävs för att skapa förutsättningar för att förbättra säkerhetsklimatet.

Schein (2004b) föreslår att en väg att förändra kulturen är genom förändrade belönings- och bestraffningssystem. Genom att studera vad som belönas respektive bestraffas i organisationen kan man, påpekar såväl Schein (2004b) som Alvesson (2002), tydliggöra vissa basala antaganden och informella regler. Schein påpekar vikten av att skapa belönings-, befodrings-, och statussystem som är kongruenta med de värderingar och basala antaganden man önskar ska vara vägledande i organisationen.

Schneider (1985) menar att en viktig princip som organisationskultur- och klimatforskningen lett fram till är att en viss analytisk nivå är inbäddad i nästa övergripande nivå. Praktiskt innebär detta att när man eftersträvar exempelvis ett förändrat beteende så räcker det inte att påverka individuell motivation för det nya beteendet. Man måste också beakta och sannolikt förändra det sammanhang där förändringen ska ske, i detta exempel gruppen eller organisationen. Konsekvensen för forskning är, menar Schneider, att flernivåanalys bör tillämpas, det vill säga analysmetodik där man samtidigt beaktar processer på olika nivåer.

Ur ett funktionalistiskt perspektiv (Schneider, 1975) kan man se säkerhetsklimatet som en socialt gemensam teori om hur säkerhet värderas och hanteras i den sociala enheten eller arbetsgruppen, och att medarbetarna i gruppen använder denna teori som en ram för eget beteende. Man eftersträvar att vara i ett jämviktstillstånd med sin sociala omgivning. Schneider argumenterar att om sådan jämvikt är viktig så kan man anta att det är svårt för enskilda individer att gå emot det klimat man uppfattar, samt att förändring av klimat och beteende är svårt att åstadkomma. Klimatet kan här anses ge upphov till ett slags gruppstandard. Lewin (1947a) fastslår att ju högre socialt värde en gruppstandard har, desto mer motstånd kommer den enskilda individen att känna mot att fjärma sig från denna standard, vilket kan ge ett förändringsmotstånd. Om gruppstandarden däremot ändras, hävdade Lewin, kommer den enskilde medlemmen av gruppen sannolikt att följa med i denna förändring. Lewin påpekar att motivation för förändring inte är tillräckligt utan framhåller vikten av att gruppen kommer fram till ett beslut. Ett sådant beslut fungerar som en länk mellan motivation och beteende. Lewin redovisar också forskningsresultat som visar att ett gruppbeslut att anamma ett visst beteende är inte bara starkare än en enskild individs beslut utan också betydligt stabilare över tid. I en förändringsprocess är det viktigt, menar Lewin, att inte bara beakta det som talar för en förändring, utan också vilka motverkande krafter som finns och hur dessa krafter förhåller sig styrkemässigt till varandra. Motverkande krafter kan finnas inte bara inom gruppen. Gruppen som sådan kan befinna sig i en bredare social kontext, och gruppens strävan mot förändring kan då hamna i konflikt med denna omgivning, vilket motverkar förändringen. Lewin (1947b) beskriver i en metafor hur en förändring i en grups beteende kan ses som passerande genom strömfåror, där krafter som gynnar respektive motverkar förändringen utgör strömmarna. Om dessa strömmar går i olika riktning kan beslutet försvåras, medan om de istället samverkar kan beslutet underlättas avsevärt. Strömfåran kan fungera som ett slags grind, där krafterna före respektive efter en sådan grind kan vara vitt skilda. Vid dessa grindar, menar Lewin, kan ibland finnas "grindvakter" i form av en individ eller grupp som har att fatta beslut som har avgörande betydelse för den fortsatta processen. Låt oss ta ett enkelt exempel för att illustrera detta i relation till säkerhet.

När det gäller att utveckla säkerhetsklimatet i en organisation framstår ju, som tidigare nämnts, kommunikation som betydelsefullt. En grindvakt kan då vara en person eller grupp som fastställer mötesagendan på grupp- eller avdelningsmöten. Om säkerhet inte finns med som en punkt på dagordningen kommer deltagarna inte ges tillfälle att diskutera detta, grinden stängs. Om frågan däremot finns med på agendan öppnas grinden för samtal om säkerhet och, om det finns gynnsamma krafter som öppenhet och ömsesidig tillit, kan det leda till identifikation av problem och utveckling av goda lösningar. Ett annat exempel på grindvakt kan vara den eller de som beslutar om produktionssätt och -takt. Om produktionen arrangeras tidsmässigt eller rumsligt så att människor sällan har möjlighet till spontana samtal, exempelvis när "strul" eller smärre avvikelser inträffar, är risken att sådana tidiga indikationer på potentiella risker inte uppdagas, och att risker härmed inkuberar i systemet. I ett förändringsarbete är det, enligt Lewin, viktigt att identifiera grindvakterna och klargöra vilka krafter som verkar på dem. I linje med ovanstående konstaterar också Schneider (1975) att även om klimat och beteende är svåra att förändra, så om en sådan förändring väl har ägt rum så förefaller den stabil. Detta antyder, menar Schneider, att människor behöver något att hålla sig fast vid som referensram för sitt eget beteende och att klimatet är funktionellt genom att det erbjuder just en sådan referensram. Schneider menar att då beteendeförändring som följd av en organisationsförändring vanligen uppstår först efter en tids fördröjning kan man dra slutsatsen att människorna i organisationen först måste formera en ny uppfattning om organisationsklimatet, som sedan kan fungera som en reviderad referensram för det egna beteendet.

Såväl Alvesson (2002) som Schein (2004b) understryker vikten av att man som chef har en god fingertoppskänsla när det gäller kulturen. Detta är inte minst viktigt i samband med ett förändringsarbete. Alvesson framhåller att det är både viktigt och effektivt för chefer att arbeta nära den dagliga verksamheten, eftersom det här är möjligt att få en djup förståelse för kulturen, och kulturen också i någon mån är dynamisk och gradvis och informellt omformas och anpassas till den reella arbetsituationen. En medveten och gradvis omformning av kulturen ställer stora krav på uthållighet, självinsikt och kommunikativ förmåga hos första linjens chefer, liksom mod att omprioritera. Alvesson hävdar vidare att förändringsprogram som inte genomförs med uthållighet kan ge upphov till desillusionering, erodering av tillit och förändringsmotstånd. De förutsättningar Alvesson här beskriver gäller inte bara kulturförändring, utan i lika hög grad klimatförändring och kan utgöra en bakgrund till arbetsledarnas viktiga roll för säkerhetsklimatet, vilken ofta konstaterats. Som tidigare nämnts är ledningens prioritet av säkerhetsarbetet en viktig förutsättning för utvecklingen av ett bra säkerhetsklimat. Vill man förbättra säkerhetsklimatet måste de anställda alltså uppfatta att säkerheten får ökad prioritet, det vill säga något annat lär behöva nedprioriteras. Sådana målkonflikter är ofta inte bara svåra att lösa, utan i många fall är ledningen i organisationen inte ens medveten om att de existerar. Vanligen framhålls betydelsen av arbetsmiljö- och säkerhetsarbetet i skrift och tal och i formella procedurer som mötesdagordning med mera, men när problem måste lösas i den dagliga verksamheten och resurser fördelas, krävs en hög grad av medvetenhet från arbetsledning och högre chefer för att dessa ska förmås att uppmärksamma konflikten med säkerhetsmålen. Och återigen, det är vad man gör som räknas för skapandet av kultur och klimat, inte vad man säger att man gör.

DeJoy (2005) beskriver för- och nackdelar med såväl beteendemodifikation (behaviour based safety, BBS) som med kultur- och klimatpåverkan och menar att

angreppssätten kan komplettera varandra. Han påpekar att de främsta fördelarna med förändringsstrategier som riktas mot säkerhetskulturen eller säkerhetsklimatet är att de lägger huvudvikten vid organisatorisk förändring, inriktas mot bakomliggande faktorer, är mer fullständigt och genomgripande samt att de ofta inbegriper delaktighet. Nackdelarna, menar DeJoy, är att inget entydigt och klart tillvägagångssätt kan föreskrivas, det är subjektivt och intuitivt, och det är indirekt. Till de fördelar DeJoy anger kan läggas att klimatpåverkan är proaktivt, eftersom det framför allt befunnits påverka det participativa säkerhetsbeteendet, till skillnad från BBS som är reaktivt. En annan fördel med att påverka klimatet snarare än det individuella beteendet är att klimatet är baserat på gruppbeslut om vad som är det korrekta sättet att bete sig. Gruppbeslut är, som framhållits ovan, både starkare och stabilare över tid än individuella beslut (Lewin, 1947a). Om man överväger en beteendemodifikation är det också viktigt att beakta vad som tidigare sagts om hur kultur och klimat fungerar, liksom hur olika typer av ledarskapsstilar befunnits ha olika inverkan på säkerhetsklimatet (Zohar, 2002a). Rochlin (1999) menar att om man på ett instrumentellt sätt intervenerar för att reducera risk, utan att fullt ut förstå sociala och kulturella faktorer, kan detta orsaka mer felhandlingar genom att det kommer i konflikt med normer och mindre öppet observerbara processer för att integrera gruppen och skapa och underhålla säkerheten.

### ***Säkerheten i ett samhällsperspektiv***

I denna skrift har jag huvudsakligen diskuterat säkerhetskultur och säkerhetsklimat och sociala processer som inverkar vid bildandet och utvecklingen av klimat och kultur i en organisation. Men organisationer är förstas inga slutna system utan påverkas i hög grad av sin omgivning, och denna omgivning förändras ständigt och mycket. Schein (2004b) påpekar att kulturen uppstår ur basala antaganden om hur organisationen på bästa sätt hanterar bland annat sin överlevnad, tillväxt och anpassning till omgivningen. Hopkins (2006) påpekar att olika element av kulturen är rotade i yttre krav på organisationen, exempelvis att tåg ska hålla tidtabellen. I sådana fall, menar Hopkins, kan det krävas starkt tryck från externt håll, exempelvis reglerande myndigheter, för att ett sådant kulturellt drag inte ska tillåtas sätta säkerheten på spel. Koukoulaki (2009) beskriver, baserat på en litteraturgenomgång, hur globaliseringen bidragit till ökad konkurrens, vilket ställer nya krav på framför allt flexibilitet och omstrukturering av organisationer och företag. Detta tar sig, menar Koukoulaki, uttryck i exempelvis rationalisering genom personalminskning, outsourcing, "magra" management strategier och användning av tillfällig arbetskraft. Andra viktiga utgångspunkter för stora förändringar som nämns är utvecklingen av ny informations- och kommunikationsteknologi, demografiska förändringar, samt ökad arbetskraftsrörlighet. Några av effekterna är att arbetet intensifieras och kraven på flexibilitet ökar, vilket även visat sig påverka säkerheten, menar Koukoulaki och refererar härvid till andra forskares resultat som visat att arbetsintensifiering kan leda till ökad fysisk belastning, minskad trygghet, samt mindre delaktighet och lägre grad av utnyttjande av medarbetarnas skicklighet. Intensifieringen av arbetet har även, anger Koukoulaki, visats kunna leda till minskad prioritet av säkerhet relativt produktionsmål, ökat risktagande beteende, och till en ökning av aggressivt beteende, och intensifieringen av arbetet omfattar ofta även mindre tillgång till resurser i form av utbildning, information och tid. Osäkerhet om möjligheten att behålla jobbet kan också leda till attitydförändring som gör att man är mindre benägen att följa säkerhetspolicier. Beträffande betydelsen av tillfälliga anställningskontrakt hänvisar Koukoulaki till ett flertal

studier i olika länder som visat samband med högre olycksförekomst. Koukoulaki anger mindre erfarenhet och mindre kännedom om arbetsplatsens risker som möjliga bakomliggande orsaker. Risker förknippade med arbetskrafts rörligheten betingas dels av språk- och kommunikationshinder, men invandrad arbetskraft kan även vara beredd att ta större risker för att visa sin duglighet, och i vissa fall får dessa personer mindre arbetsplatsbaserad utbildning än annan personal, menar Koukoulaki. Ett exempel som Koukoulaki anger på ny teknologi som kan påverka säkerheten är användningen av nanoteknologi, där dessa mycket små partiklar kan ge upphov till dammexplosioner. Koukoulaki pekar på betydelsen av regelverk, lagstiftning och certifiering inom arbetsmiljöområdet för att säkerställa hög nivå på säkerhet i arbetet, och menar att det inte är tillräckligt att förlita sig på frivilliga policyer, procedurer och överenskommelser, baserat på exempelvis "corporate social responsibility". Vidare refererar Koukoulaki till Europakommissionens Green Paper (European Commission, 1997, i Koukoulaki, 2009) som poängterar att nya former av arbetsorganisation ställer krav på bättre utbildning av såväl ledning som medarbetare. Hovden et al. (2009) diskuterar vilka eventuella krav på ny forskning och förebyggande strategier som föranleds av krav på flexibilitet i arbetslivet, och svårigheten det medför att förutse icke-önskade händelser. Som en möjlig utvecklingsväg nämner de bland annat forskning av Weick och Sutcliffe (Weick och Sutcliffe, 2007, i Hovden et al., 2009) som beskriver vad de kallar "mindful organisations", vilka karaktäriseras av förmåga att a) uppfånga och tolka information; b) omsätta denna information; och c) tillvarata all tillgänglig expertis i sin problemlösning genom delaktighet. Denna beskrivning uppvisar stora likheter med vad som ovan beskrivits som ett karaktärsdrag för organisationer med en god säkerhetskultur och ett gott säkerhetsklimat. Slutligen kan nämnas att säkerheten kan påverkas även av den nationella kulturen. Empiriska studier avseende förhållandet mellan nationell kultur och säkerhetsklimat/säkerhetskultur är dock få och resultaten inte entydiga (Glendon, 2008).

## Framtida utmaningar och forskningsbehov

Clarke (2000) pekar på behovet att studera betydelsen för säkerhetsklimat och säkerhetsbeteende av olika typer av anställningskontrakt, permanenta respektive tillfälliga, liksom på hur säkerheten påverkas av globaliseringen där människor med olika kulturell bakgrund arbetar tillsammans. Glendon (2008) framhåller också behovet att bredda innehållet i säkerhetsforskningen till att i högre grad omfatta olika omvärldsfaktors påverkan på säkerheten i organisationer. Den nationella kulturens (Hofstede, 1998) inverkan är ett sådant område och Glendon refererar resultat från tidigare forskning som antyder att framför allt kan inverkan av olika maktavstånd (power distance), samt olika grad av undvikande av osäkerhet (uncertainty) vara av intresse. Glendon efterfrågar också säkerhetsklimatforskning som är bättre anpassad till förhållanden i utvecklingsländerna. Han menar att begrepp som är relevanta och tämligen väl studerade i industrialiserade länder kan vara mindre adekvata i andra kulturer, och Glendon efterlyser jämförande studier mellan olika kulturer. Hur säkerhetsklimat och säkerhetskultur förhåller sig till processsäkerhet är ännu ett område som bör studeras, menar Glendon, som också efterlyser fler undersökningar i små och medelstora företag. Glendon framhåller vikten av att i högre utsträckning bredda designen av forskningsprojekten i studier av säkerhetsklimatets betydelse för olika typer av säkerhetsutfall så att klimatet är en av flera faktorer som beaktas, eftersom det ännu är oklart hur stor betydelse



säkerhetsklimatet har och vilka dimensioner av klimatet som är särskilt betydelsefulla.

Clarke konstaterade i sina båda metaanalyser av 19 (Clarke, 2006a) respektive 35 studier (Clarke, 2006b) att ett bra säkerhetsklimat predicerade färre arbetsolyckor, även om sambandet inte var särskilt starkt. Hon fann också att det fanns faktorer som modererar sambandet. Clarke menar att det är viktigt att utöka kunskapen om vilka faktorer som utgör betydelsefulla moderatorer, så att man bättre kan förstå under vilka omständigheter säkerhetsklimatet är mest betydelsefullt för säkerheten.

Glendon (2008) påpekar att man i säkerhetsklimatforskningen hittills huvudsakligen studerat effekten på faktorer som direkt berör medarbetare på operativ nivå, såsom olycksförekomst och säkerhetsbeteende. Han menar att allt eftersom olyckstalen sjunker så blir det viktigare att försöka studera säkerhetsklimatets inverkan på mer latent förhållanden i organisationen genom en kombination av kvantitativa och kvalitativa metoder. Glendon framhåller också att för att bättre förstå olika utfall kan forskningen behöva breddas till att omfatta inverkan av olika personlighetsvariabler. Över huvud taget finns, menar Glendon, behov av att utöka repertoaren av undersökningsmetoder i säkerhetsforskningen. Kvaliteten på enkätinstrument för att mäta säkerhetsklimat måste också bli bättre, menar Glendon och hävdar att sådana enkäter bör fänga perceptioner, snarare än attityder. Vidare framhåller Glendon behovet av interventionsstudier i organisationer för att bättre kunna studera relationerna mellan säkerhetsklimat, faktorer som påverkar klimatet och olika typer av utfall, och han efterlyser en litteraturoversikt avseende interventionsmetoder som syftar till att påverka säkerhetsklimatet och säkerhetskulturen. Hopkins (2006) förordar också en breddning av metodvalet vid säkerhetskulturstudier genom analys av det material som insamlas vid utredningar av större olyckor, en metod som ger tillgång till organisatoriska processer som lett fram till olyckan. Han kallar metoden "fätöljetnografi" och menar att metoden är unik eftersom materialet vanligen är mycket detaljrikt och omfattande, och i samband med olycksutredningar görs intervjuer där informanterna inte kan avstå från att intervjuas, samt där frågor av en betydligt "tuffare" karaktär kan ställas än i samband med frivilliga intervjuer. Problemet med metoden är, som Glendon (2008) påpekar, att intervjuerna sker post hoc (efter att händelsen redan inträffat), och att attribution av skuld kan förvränga informanternas minnen och beskrivningar av händelsen.

På basis av sin litteraturoversikt över organisationsklimatforskningen identifierar Kuenzi och Schminke (2009) ett antal områden inom vilka det, enligt deras uppfattning, finns särskilt stort behov av ytterligare forskning. Ett sådant område är att samtidigt studera olika typer av organisationsklimat. Eftersom flera olika typer av specifika klimat delvis befunnits ha gemensamma utfall (som exempelvis arbetstillfredsställelse och engagemang), liksom de delvis har gemensamma upphovsfaktorer (såsom ledarbeteenden och kommunikation) är det av intresse att studera hur de förhåller sig till varandra för att bättre förstå sociala processer i en organisation. Medlemmarna i organisationen är ju samtidigt exponerade för multipla klimat. Det är också, menar Kuenzi och Schminke, av intresse att studera hur olika typer av klimat påverkar mer övergripande förhållanden som organisationens resultat. Kuenzi och Schminke framhåller också behovet av att djupare undersöka de processer genom vilka klimat skapas och förändras, och de framhåller särskilt behovet av att studera hur strategiska organisationsförändringar av policyer, procedurer och praktik påverkar klimatet. Även reciproka förhållanden

mellan klimat och utfall behöver studeras mer, menar Kuenzi och Schminke. Betydelsen av klimatets styrka är ännu ett intressant framtida forskningsområde, menar dessa forskare. Ännu ett teoretiskt område som Kuenzi och Schminke framhåller som forskningsintressant är så kallad flernivåanalys, det vill säga att undersöka klimatet samtidigt på olika nivåer, individnivå och gruppnivå, eftersom olika typer av processer äger rum på de olika sociala nivåerna.

Kuenzi och Schminke (2009) avslutar sin översikt över organisationsklimat-litteraturen med att tillfråga tre framstående organisationsklimatforskare, Michael Burke, Benjamin Schneider och Dov Zohar, om deras synpunkter på vad som är de viktigaste frågorna för den framtida forskningen inom området. Vissa synpunkter förstärker vad som ovan sagts, annat kompletterar bilden. Michael Burke framhåller behovet att studera klimatet på olika nivåer, det vill säga dels gruppklimat, dels individbaserat psykologiskt klimat. Burke pekar på behovet av att ytterligare studera hur facettspecifika klimat förhåller sig till olika dimensioner av ett mer övergripande organisationsklimat.

Benjamin Schneider menar å andra sidan att det behövs en bättre konceptuell matchning mellan de aspekter av klimatet man studerar och den typ av utfall man är intresserad av. Schneider pekar också på att betydelsen av klimatets styrka är något som bör beaktas mer i framtida forskning. Som ett tredje område framhåller Schneider att mer forskning behövs om vad som bidrar till uppkomsten av såväl facettspecifika klimat som mer "globala", eller generella organisationsklimat. Slutligen framhåller Schneider som särskilt intressant att djupare studera reciproka relationer mellan klimat och utfall, och framhåller säkerhetsforskningen som ett område där detta är relevant.

Dov Zohar menar att klimatforskningen bör fokusera på mening och meningsskapande och framhåller som särskilt intressant prioriteringen mellan olika konkurrerande krav i organisationen samt kongruens mellan uttalad policy och policy så som den kommer till uttryck i organisationens praktik. Zohar framhåller också betydelsen av att studera förhållandet mellan olika typer av klimat i organisationer och hur dessa interagerar i relation till relevanta utfallskriterier. Slutligen påpekar Zohar behovet av studier av de processer som gör att gemensamt klimat utvecklas i gruppen, samt processer som upprätthåller dessa klimat.

## Några viktiga metodologiska aspekter

Jag inledde denna skrift med ett citat av något oklart ursprung, nämligen att "inget är så praktiskt som en god teori" och för att säkerhetsklimat- och säkerhetskulturforskningen ska kunna bidra till utveckling av säkerheten i arbetslivet ställs alltså krav på teoretisk utveckling. En förutsättning för att detta ska kunna ske är att studiedesign, metodik och de enskilda metoder som forskarna använder är adekvata och tillförlitliga. Ett antal viktiga metodologiska aspekter har behandlats tidigare i denna skrift. Ytterligare några följer här. För att studera organisationskultur förordas enligt vad som ovan beskrivits ett kvalitativt angreppssätt. Mays och Pope (2000) föreslår sex kriterier för att säkerställa validiteten i sådan forskning, och som kan vara av värde att känna till när man bedömer kvaliteten av sådan forskning. Kvalitetskriterierna är:

1) metodtriangulering, det vill säga att forskarna använt flera datakällor och att man jämför resultat erhållna med hjälp av olika metoder och källor;

2) validering av resultaten genom informanterna, det vill säga återrapportering av resultaten till informanterna för att reducera misstag, men även för att möjliggöra kompletteringar;

3) tydlig redogörelse för metodik för datainsamling och dataanalys;

4) reflexivitet avseende hur data har formats av forskarna själva och genom forskningsprocessen, inklusive vilken roll förförståelser och antaganden spelat, liksom hur "avståndet" mellan forskare och informanter kan ha inverkat på resultaten;

5) uppmärksammande av negativa fall, det vill säga aktivt sökande efter data som motsäger de fenomen forskarna menar framträder ur materialet; samt

6) rättvisande hantering, det vill säga att studiedesignen tillförsäkrar att fenomenet belyses genom en god bredd av olika perspektiv.

Det är, som tidigare sagts, möjligt att med kvantitativa metoder studera säkerhetsklimat, men sådan metodik är också behäftad med problem som måste hanteras. Eftersom enkätundersökningar är mycket vanliga i studiet av såväl säkerhetsklimat som säkerhetskultur, och metoden kan framstå som förföriskt enkel att använda, ägnar jag den kvantitativa metodiken lite särskild uppmärksamhet här. Till att börja med får det mesta av det som diskuterats hittills i denna skrift konsekvenser för vilka frågor som lämpligen ställs i en enkät. Det ger också konsekvenser för hur frågorna formuleras. Vidare har flera forskare framhållit vikten av att den teoretiska nivån sammanfaller med den analytiska nivån (Zohar, 2000, Kuenzi och Schminke, 2009). Det vill säga, om man har en teori om samband som är relaterade till processer som äger rum på individnivå, så ska data också analyseras på individnivå. Om teorin däremot avser processer på gruppnivå så ska också analyserna göras på data som aggregerats till gruppnivå, så att ett gemensamt värde erhålls som representerar respektive grupp. Det senare kräver vanligen mycket stora undersökningsmaterial med många grupper, eftersom här kommer inte varje individ, utan varje grupp att ge upphov till en observation. Vidare, ju komplexare modeller av samband man önskar studera, det vill säga ju fler olika faktorer som ingår i den teoretiska modellen, desto fler grupper behövs för att kunna dra statistiskt säkerställda slutsatser om eventuella samband. Sådana studier är mycket resurskrävande och därför jämförelsevis ovanliga. Om det dessutom handlar om longitudinella studier, där man följer utvecklingen över tid vilket krävs för att få en indikation om kausala samband, det vill säga vad som ger upphov till vad, ökar komplexiteten i studierna avsevärt och därmed resurskraven. För att man ska kunna tala om ett för gruppen gemensamt klimat måste gruppen också vara tämligen enig i sina bedömningar (Schneider och Reichers, 1983). Dessutom, för att ett klimatmått ska vara relevant, måste det skilja sig mellan grupper. Det finns statistisk metodik som möjliggör beräkning av båda dessa förhållanden.

Många studier där man intresserat sig för kausala samband är baserade på tvärsnittsdata. Detta är givetvis en begränsning, eftersom tvärsnittsdata inte tillåter några starka slutsatser avseende kausalitet. För att man ska kunna uttala sig om

kausala samband mellan olika faktorer, exempelvis huruvida A ger upphov till B, krävs att man kan fastslå att A uppträder före B i tiden, att det finns ett samband mellan A och B, att A och B uppträder tillsammans, samt att alla alternativa förklaringar kan uteslutas (Martens och Haase, 2006). Detta kräver en longitudinell, randomiserad experimentell studiedesign med kontrollgrupp. I organisationsforskningen är det vanligen svårt att åstadkomma randomiserade, kontrollerade experimentella förhållanden, men att så långt det är möjligt tillfredsställa dessa krav är viktigt. På grund av svårigheterna är det också särskilt viktigt att det finns en tydlig teoretisk grund för den sambandsmodell man specificerar och undersöker, liksom att studier upprepas i olika kontext. Om resultaten av flera väl designade och teoretiskt underbyggda studier pekar i samma riktning kan man trots allt våga dra vissa slutsatser. En annan sak som är viktig att uppmärksamma i longitudinella studier med flera mätpunkter är att respondenterna är desamma över tid, eller att de är slumpmässigt valda ur en större population. Om så inte är fallet riskerar man att dra felaktiga slutsatser avseende förändring.

Hale (2000) påpekar att när man analyserar säkerheten i en organisation är det viktigt att använda sig av flera olika datakällor, eftersom risken annars är stor att man bara hittar en viss typ av brister. Hur bra en enkät än är, svarar respondenterna bara på de frågor som ställs. Andra möjliga problemområden får man ingen information om. Genom att komplettera undersökningen med exempelvis observationer och intervjuer kan man få tillgång till annan viktig information.

Att utveckla en tillförlitlig säkerhetsklimatenkät, det vill säga en som mäter sådant som är relevant för säkerheten (validitet) och gör det på ett tillförlitligt sätt (reliabilitet), kräver ett omfattande utvecklingsarbete. När det gäller validiteten finns, som visats ovan, en hel del forskning och teori kring begreppet organisationsklimat, liksom kring förhållanden i en organisation som visats ha, eller kan antas ha, samband med säkerhet. Att basera sitt arbete på tidigare forskning är alltså en viktig utgångspunkt. Det är då viktigt att beakta att säkerhetsklimat är ett socialt gemensamt fenomen och samband mellan olika faktorer som befästs på individnivån behöver inte alls föreligga på gruppnivån (Kuenzi och Schminke, 2009), eftersom olika typer av processer äger rum på individnivå respektive gruppnivå. Vidare, eftersom säkerhetsklimat är ett socialt fenomen avseende gemensamma perceptioner i gruppen, är det viktigt att frågorna (eller, vilket är vanligare, de påståenden respondenten ska ta ställning till) är formulerade så att de fångar perceptioner av gemensamma förhållanden (så kallat referent-shift). Påståendena bör alltså formuleras "Vi som arbetar här...", snarare än "Jag...". Vidare, när man utvärderar säkerhetsklimat med enkät är det av reliabilitetsskäl lämpligt att bilda index av ett antal frågor snarare än att ställa enstaka frågor om vart och ett av de relevanta områdena. Detta förfaringssätt är lämpligt även utgående från kultur- och klimatteori. Var och en av frågorna bör omfatta ett specifikt och konkret förhållande, ett handlingsmönster eller en procedur. Detta är just sådant som Schein (2004b) kallar artefakter, det vill säga den ytligast liggande fraktionen av organisationskulturen, och som Schein menar är det som ger upphov till klimatet. Ett sådant specifikt handlingsmönster kan exempelvis vara "ledningen på den här arbetsplatsen ser till att säkerhetsbrister som upptäcks genast åtgärdas". Genom varje specifik fråga fångar man således en artefakt. Genom att bilda index av ett flertal relaterade och näraliggande men inte helt överlappande frågor, och ta ett medelvärde av svaren på dessa, abstraherar man en nivå. Man får ett slags uttalande från var och en av respondenterna som gäller ett mer generellt område, exempelvis

ledningens engagemang för säkerheten. Genom att sedan slå samman dessa värden från alla medlemmarna i en arbetsgrupp till ett gemensamt medelvärde, fångar man gruppens samlade bedömning av det mer abstrakta området eller dimensionen. På detta sätt får man en skattning av säkerhetsklimatet avseende den aktuella dimensionen. Av detta resonemang framgår att det då är av kritisk betydelse att de frågor man ställer, och som man påstår mäter den mer abstrakta dimensionen, också faktiskt gör det på ett tillförlitligt sätt, det vill säga att enkäten är reliabel. Några av de frågor som måste besvaras är om frågorna på teoretisk grund rör sådana förhållanden, och är formulerade på sådant sätt, att de kan sägas fånga just klimatet. Kan man utifrån innehållet i frågorna konstatera att de alla verkligen rör just den mer abstrakta dimensionen av klimatet de påstås mäta? Kan man utifrån statistisk analys av hur en pilotgrupp besvarat frågorna konstatera att frågorna som ställs avseende en viss dimension verkligen har tillräckligt mycket gemensamt med varandra för att det ska vara trovärdigt att de har förmåga att fånga en och samma dimension, och skiljer sig de olika dimensionerna tydligt från varandra? Är frågor och svarsalternativ formulerade på ett sådant sätt att de är lätt begripliga och relevanta för den tänkta målgruppen? Är svarsalternativen utformade på ett sådant sätt att olika personer faktiskt svarar olika på frågorna, det vill säga att det finns en god möjlighet till differentiering i svaren? Är frågorna ställda på ett sådant sätt att det går att svara entydigt på dem? Är frågor och svar formulerade på ett tillräckligt neutralt sätt för att de svarande inte ska känna sig lockade att svara på ett visst sätt, för att detta kanske är mer socialt acceptabelt? Att mäta klimat med ett instrument som inte uppfyller bland annat dessa krav är meningslöst och kan leda till helt ogrundade slutsatser. Dessa och ytterligare fler av de viktigaste problemkällorna i samband med enkätmetodik beskrivs av Podsakoff et al. (2003). Vidare, en enkät som är utformad och prövad i en viss kontext behöver inte alls vara tillförlitlig i en annan kontext, utan en ny instrumentprövning bör göras i det nya sammanhanget. Som praktiker kan man inte förväntas behärska alla dessa tekniker, men man bör skaffa sig information om att tillförlitligheten i det instrument man tänker använda, eller med vars hjälp data insamlats i en studie man tar del av, är testad och dokumenterad. Man bör också vara medveten om att säkerhetsklimatenkäter som inte uppfyller ovan ställda krav på reliabilitet är mycket vanliga (Kuenzi och Schminke, 2009).

## Implikationer för Arbetsmiljöverket

Förutom den ökade kunskap om fenomenen organisationskultur och organisationsklimat, säkerhetskultur och säkerhetsklimat, som jag hoppats kunna bidra till genom denna kunskapsöversikt, kan även några slutsatser dras med relevans för Arbetsmiljöverkets uppdrag. Baserat på den kunskap forskningen hittills bidragit med kan slutsatsen dras att säkerhetsklimat och säkerhetskultur har betydelse för säkerheten i en organisation, och detta är relevanta områden för Arbetsmiljöverket. Att i samband med inspektion, på ett icke godtyckligt sätt, ha möjlighet till en fördjupad insyn i säkerhetskultur och säkerhetsklimat skulle sannolikt kunna ge ett bättre underlag för bedömningen av säkerhetsnivån i den inspekterade organisationen. En metodik för detta skulle kunna utvecklas, prövas och utvärderas vetenskapligt. Såväl kulturanalys som klimatanalys baseras lämpligen på analys av manifesta förhållanden i organisationen, det vill säga procedurer och praktik. De metoder som förordats är dels gruppintervjuer, dels valida och reliabla enkätinstrument. Som vägledning i gruppintervjuer skulle

exempelvis det ramverk som utvecklades av Parker, Lawrie och Hudson (2006), och som presenterades i kapitlet "Vad betecknar en god säkerhetskultur?" ovan kunna anpassas, prövas och utvärderas. Enkätinstrument som skulle kunna komma att användas av Arbetsmiljöverket för att mäta säkerhetsklimat måste först särskilt prövas, på ett vetenskapligt sätt, för att säkerställa tillförlitligheten i den speciella kontext som en myndighetsinspektion utgör. Resultaten av dessa undersökningsmetoder skulle kunna utgöra underlag för samtal med ledningen i den aktuella organisationen som leder fram till att organisationen inom ramen för SAM tar fram en plan för hur man i organisationen ska ta sig an och förbättra identifierade problemområden när det gäller säkerheten i organisationen.

## Referenser

- Aase, K., Höjland, S., Olsen, E., Wiig, S. & Nilsen, S. T. (2008) Patient safety challenges in a case study hospital - of relevance for transfusion processes? *Transfusion and Apheresis Science*, 39, 167-172.
- Alvesson, M. (2002) *Understanding organizational culture*, Sage.
- Antonsen, S. (2009) Safety culture and the issue of power. *Safety Science* 21, 93-111., 47, 183-191.
- Arbetsmiljöverket (2009) Arbetsskador 2009. *Arbetsmiljöstatistik*. Stockholm, Arbetsmiljöverket.
- Argyris, C. (1976) *Increasing leadership effectiveness*, New York, Wiley Interscience.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1974) *Theory in practice: increasing professional effectiveness*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Baram, M. & Schoebel, M. (2007) Safety culture and behavioral change at the workplace. *Safety Science*, 45, 631-636.
- Berger, P. & Luckman, T. (1966) *The social construction of society*, New York, Penguin.
- Blau, P. M. (1986) *Exchange and power in social life*, New York, Transaction Publishers, Rutgers - The State University, New Jersey.
- Brown, R. L. & Holmes, H. (1986) The Use of a Factor-Analytic Procedure for Assessing the Validity of an Employee Safety Climate Model. *Accident Analysis and Prevention*, 18, 455-470.
- Burns, C., Mearns, K. & McGeorge, P. (2006) Explicit and implicit trust within safety culture. *Risk Analysis*, 26, 1139-1150.
- Cheyne, A., Cox, S., Oliver, A. & Tomas, J. M. (1998) Modelling safety climate in the prediction of levels of safety activity. *Work and Stress*, 12, 255-271.
- Cheyne, A., Tomas, J., Cox, S., Oliver, A. (1999) Modelling employee attitudes to safety: a comparison across sectors. *European Psychologist*, 1-10.
- Choudhry, R. M., Fang, D. & Mohamed, S. (2007) The nature of safety culture: a survey of state-of-the-art. *Safety Science* 21, 93-111., 45, 993-1012.
- Clarke, S. (1999) Perceptions of organizational safety: Implications for the development of safety culture. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 185-198.

- Clarke, S. (2000) Safety culture: under-specified and overrated? *International Journal of Management Reviews*, 2, 65-90.
- Clarke, S. (2006a) Contrasting perceptual, attitudinal and dispositional approaches to accident involvement in the workplace. *Safety Science*, 44, 537-550.
- Clarke, S. (2006b) The relationship between safety climate and safety performance: A meta-analytic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 315-327.
- Clarke, S. & Flitcroft, C. (2008) Effects of transformational leadership on perceived safety climate: a longitudinal study. *Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand*, 24, 237-247.
- Clarke, S. & Ward, K. (2006) The role of leader influence tactics and safety climate in engaging employees' safety participation. *Risk Analysis*, 26, 1175-1185.
- Coghlan, D. (1996) Mapping the progress of change through organizational levels. *Research in Organizational Change and Development*, 9, 123-150.
- Colla, J. B., Bracken, A. C., Kinney, L. M. & Weeks, W. B. (2005) Measuring patient safety climate: a review of surveys. *Quality & Safety in Health Care*, 14, 364-366.
- Conchie, S. M. & Donald, I. J. (2008) The functions and development of safety-specific trust and distrust. *Safety Science*, 46, 92-103.
- Conchie, S. M., Donald, I. J. & Taylor, P. J. (2006) Trust: Missing piece(s) in the safety puzzle. *Risk Analysis*, 26, 1097-1104.
- Cooper, M., D. & Philips, R., A. (2004) Exploratory analysis of the safety climate and safety behavior relationship. *Journal of Safety Research*, 35, 497-512.
- Cox, S. & Flin, R. (1998) Safety culture: philosopher's stone or man of straw? *Work and Stress*, 12, 189-201.
- Coyle, I. R., Sleeman, S. D. & Adams, N. (1995) Safety Climate. *Journal of Safety Research*, 26, 247-254.
- Czarniawska, B. (1997) *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*, Chicago, University of Chicago Press.
- Dedobbeleer, N. & Béland, F. (1991) A Safety Climate Measure for Construction Sites. *Journal of Safety Research*, 22, 97-103.
- DeJoy, D. M. (2005) Behavior change versus culture change: Divergent approaches to managing workplace safety. *Safety Science*, 43, 105-129.
- DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., Wilson, M. G., Vandenberg, R. J. & Butts, M. M. (2004) Creating safer workplaces: assessing the determinants and role of safety climate. *Journal of Safety Research*, 35, 81-90.
- Denison, D., R (1996) What is the difference between organizational culture and organizational climate? A natives point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management review*, 21, 619-654.
- Dyer, W. G. J. (1986) *Culture change in family firms*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- European Commission (1997) Partnership for a new organization of work. *Green Paper, document drawn up on the basis of COM(97) 128 Final April 16*.

- Fernandez-Muniz, B., Montes-Peon, J. M. & Vazquez-Ordas, C. J. (2007) Safety management system: Development and validation of a multidimensional scale. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 20, 52-68.
- Flin, R. (2003) "Danger-men at work": Management influence on safety. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 13, 261-268.
- Flin, R. (2007) Measuring safety culture in healthcare: A case for accurate diagnosis. *Safety Science*, 45, 653-667.
- Flin, R., Burns, C., Mearns, K., Yule, S. & Robertson, E. M. (2006) Measuring safety climate in health care. *Quality & Safety in Health Care*, 15, 109-115.
- Gershon, R. R. M., Karkashian, C. D., Grosch, J. W., Murphy, L. R., Escamilla-Cejudo, A., Flanagan, P. A., Bernacki, E., Kasting, C. & Martin, L. (2000) Hospital safety climate and its relationship with safe work practices and workplace exposure incidents. *American Journal of Infection Control*, 28, 211-221.
- Ginsburg, L., Norton, P., Casebeer, A. & Lewin, S. (2005) An educational intervention to enhance nurse leaders' perceptions of patient safety culture. *Health Services Research*, 40, 997-1020.
- Glendon, A. I. & Stanton, N. A. (2000) Perspectives on safety culture. *Safety Science*, 34, 193-214.
- Glendon, I. (2008) Safety culture and safety climate: how far have we come and where could we be heading? *Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand*, 24, 249-271.
- Glick, W., H. (1985) Conceptualising and Measuring Organizational and Psychological climate: Pitfalls in Multilevel research. *Academy of Management review*, 10, 601-616.
- Glick, W., H. (1988) Response: Organizations Are Not Central Tendencies: Shadowboxing in the Dark, Round 2. *Academy of Management review*, 13, 133-137.
- Glisson, C. & James, L. R. (2002) The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.
- Griffin, M. A. & Neal, A. (2000) Perceptions of safety at work: a framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 347-358.
- Guest, D. E., Peccei, R. & Thomas, A. (1994) Safety culture and safety performance: British Rail in the aftermath of the Clapham Junction disaster. *Bolton Business School Conference on Changing Perceptions of Risk*. Bolton, UK.
- Guldenmund, F. W. (2000) The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science*, 34, 215-257.
- Haines, V. Y., Merrheim, G. & Roy, M. (2001) Understanding reactions to safety incentives. *Journal of Safety Research*, 32, 17-30.
- Hale, A. R. (2000) Culture's confusions. *Safety Science*, 34, 1-14.
- Hale, A. R. & Hovden, J. (1998) Management and culture: the third age of safety. A review of approaches to organisational aspects of safety, health and environment. In Feyer, A. M. & Williamson, A. (Eds.) *Occupational Injury: Risk, Prevention And Intervention*. Routledge, USA.



- Haukelid, K. (2008) Theories of (safety) culture revisited - an anthropological approach. *Safety Science*, 46, 413-426.
- Hofmann, D. & Mark, B. (2006) An investigation of the relationship between safety climate and medication errors as well as other nurse and patient outcomes. *Personnel Psychology*, 59, 847-869.
- Hofmann, D. A. & Morgeson, F. P. (1999) Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84, 286-296.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P. & Gerras, S. J. (2003) Climate as a Moderator of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Content Specific Citizenship: Safety Climate as an Exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88, 170-178.
- Hofstede, G. (1998) Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. *Organizational Studies*, 19, 477-493.
- Hopkins, A. (2006) Studying organisational cultures and their effects on safety. *Safety Science*, 44, 875-889.
- Hovden, J., Albrechtsen, E. & Herrera, I. A. (2009) Is there a need for new theories, models and approaches to occupational accident prevention. *Safety Science*, in press.
- Hudson, P. (2007) Implementing a safety culture in a major multi-national. *Safety Science*, 45, 697-722.
- INSAG (1986) INSAG Summer Report on the Post-accident Review Meeting on the Chernobyl Accident. *Safety Series No 75-INSAG-1*. IAEA.
- INSAG (1991) Safety Culture. *Safety Series No 75-INSAG-4*. IAEA.
- James, L. R. & Jones, A. P. (1974) Organizational climate; A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1113.
- James, L. R., Joyce, W. F. & Slocum, J. W. (1988) Organizations Do Not Cognize - Comment. *Academy of Management Review*, 13, 129-132.
- Jeffcott, S., Pidgeon, N., Weyman, A. & Walls, J. (2006) Risk, trust, and safety culture in UK train operating companies. *Risk Analysis*, 26, 1105-1121.
- Jiang, L., Yu, G., Li, Y. & Li, F. (2009) Perceived colleagues' safety knowledge/behaviour and safety performance: safety climate as a moderator in a multilevel study. *Accident Analysis and prevention*, in press.
- Kines, P., Lappalainen, J., Lyngby Mikkelsen, K., Olsen, E., Pousette, A., Tharaldsen, J. & Törner, M. (2009) Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ): a new tool for diagnosing occupational safety climate and evaluating climate interventions.
- Koukoulaki, T. (2009) New trends in work environment - new effects on safety. *Safety Science*, in press.
- Kozlowski, S. W. J. & Doherty, M. L. (1989) Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.
- Kuenzi, M. & Schminke, M. (2009) Assembling fragments into a lens: a review, critique, and proposed research agenda for the organisational work climate literature. *Journal of Management*, 35, 634-717.
- Kunzle, B., Kolbe, M. & Grote, G. (2009) Ensuring patient safety through effective leadership behaviour: a literature review. *Safety Science* 21, 93-111., in press.

- Larsson, S., Pousette, A. & Törner, M. (2010) Lagged Relations between Psychological Climate, Safety Climate, and Safety Behaviour.
- Lawrie, M., Parker, D. & Hudson, P. (2006) Investigating employee perceptions of a framework of safety culture maturity. *Safety Science*, 44, 259-276.
- Leonard, M., Graham, S. & Bionacum, D. (2004) The human factor: the critical importance of effective teamwork and communication in providing safe care. *Quality and Safety in Health Care*, 13, 85-90.
- Lewin, K. (1947a) Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lewin, K. (1947b) Frontiers in Group Dynamics: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research. *Human Relations*, 1, 143-153.
- Lewin, K. (1947c) Group decision and social change. IN NEWCOMB, T. N. & HARTLEY, E. L. (Eds.) *Readings in social psychology*. New York, Holt, Rinehart and Winston.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939) Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 5, 271-299.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968) *Motivation and organizational climate*, Division of research. Harvard Business School.
- Loukopoulou, L. D. (2008) Pilot error: even skilled experts make mistakes. 4th *International Conference Working on Safety*. Crete.
- Mark, B. A., Hughes, L. C., Belyea, M., Chang, Y., Hofmann, D., Jones, C. B. & Bacon, C. T. (2007) Does safety climate moderate the influence of staffing adequacy and work conditions on nurse injuries? *Journal of Safety Research*, 38, 431-446.
- Martens, M. P. & Haase, R. F. (2006) Advanced Applications of Structural Equation Modeling in Counseling Psychology Research. *The Counseling Psychologist*, 34, 878-911.
- Mays, N. & Pope, C. (2000) Qualitative research in health care: Assessing Quality in qualitative research. *BMJ*, 320, 50-52.
- Mead, G. H. (1934a) *Mind, self, and society*, Chicago, University of Chicago Press.
- Mead, G. H. (Ed.) (1934b) *The social psychology of George Herbert Mead*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Mearns, K., Whitaker, S., M. & Flin, R. (2003) Safety climate, safety management practice and safety performance in offshore environments. *Safety Science*, 41, 641-680.
- Melía, J. L., Mearns, K., Silva, S. A. & Lima, M. L. (2008) Safety climate responses and the perceived risk of accidents in the construction industry. *Safety Science* 46, 949-958.
- Meyerson, D. (1991) Acknowledging and uncovering ambiguities. In Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. & Martin, J. (Ed.) *Reframing organizational culture*. Beverly Hills, CA, Sage.
- Moorman, R. H. (1991) Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.

- Moran, E. T. & Volkvein, J. F. (1992) The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.
- Nahrgang, J., Morgeson, F. & Hofmann, D. (2007) Predicting safety performance: a meta-analysis of safety and organizational constructs. *22nd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. New York.
- Naveh, E., Katz-Navon, T. & Stern, Z. (2006) Readiness to report medical treatment errors: the effects of safety procedures, safety information, and priority of safety. *Medical Care*, 44, 117-123.
- Neal, A. & Griffin, M. A. (2002) Safety climate and safety behaviour. *Australian Journal of Management*, 27, 67-76.
- Neal, A. & Griffin, M. A. (2006) A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of Applied Psychology*, 91, 946-953.
- Neal, A., Griffin, M. A. & Hart, P. M. (2000) The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 34, 99-109.
- O'Toole, M. (2002) The relationship between employees' perceptions of safety and organizational culture. *Journal of Safety Research*, 33, 231-243.
- Ostroff, C., Kinicki, A. & Tamkins, M. (2003) Organizational culture and climate. In Borman, W. C. & Ilgen, D. R. (Eds.) *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*. New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Parker, D., Lawrie, M. & Hudson, P. (2006) A framework for understanding the development of organisational safety culture. *Safety Science*, 44, 551-562.
- Parker, M. (2000) *Organizational culture and identity*, London, Sage.
- Parker, S. K., Axtell, C. M. & Turner, N. (2001) Designing a safer workplace: Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 211-228.
- Perrow, C. (1984) *Normal accidents: living with high-risk technologies*, New York, Basic Books.
- Pidgeon, N. (1998) Safety culture: Key theoretical issues. *Work and Stress*, 12, 202-216.
- Pidgeon, N. & O'Leary, M. (2000) Man-made disasters: why technology and organizations (sometimes) fail. *Safety Science*, 34, 15-30.
- Pidgeon, N. P. (1991) Safety culture and risk management in organizations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 22, 129-140.
- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. (2001) Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26, 298-310.
- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. (2003) The state of psychological ownership: integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7, 84-107.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003) Common method biases in behavioural research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Pousette, A. (2009) Relations between safety climate, individual attitudes to safety, and safety behaviour. Gothenburg, Occupational and Environmental Medicine, Dept

of Public Health and Community Medicine, Sahlgrenska Academy, University of Gothenburg.

Pousette, A., Larsson, S. & Törner, M. (2008) Safety climate – cross-validation, strength and prediction of safety behaviour. *Safety Science* 46, 398-404.

Pritchard, R. D. & Karasick, B. W. (1973) The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 9, 126-146.

Probst, T. M., Brubaker, T. L. & Barsotti, A. (2008) Organizational injury rate underreporting: the moderating effect of organizational safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1147-1154.

Prussia, G. E., Brown, K. A. & Willis, G. P. (2003) Mental models of safety: do managers and employees see eye to eye? *Journal of Safety Research*, 34, 143-156.

Reason, J. (1997) *Managing the risks of organizational accidents*, Aldershot, Ashgate Publishing Limited.

Reason, J. (1998) Achieving a safety culture. *Work and Stress*, 12, 293-306.

Regeringskansliet (2006) Budgetproposition för 2007 IN FINANCE, D. O. (Ed. Stockholm, Swedish government.

Richter, A. & Koch, C. (2004) Integration, differentiation and ambiguity in safety cultures. *Safety Science*, 42, 703-722.

Rochlin, G. I. (1999) Safe operation as a social construct. *Ergonomics*, 42, 1549-1560.

Rushmer, R. & Davies, H. (2004) Unlearning in health care. *Quality and safety in Health Care*, 13, 10-15.

Sackman, S. A. (1991) *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*, Newbury Park, CA, Sage.

Schein, E. (2004a) Letter to the editor. *Safety Science*, 42, 979.

Schein, E. H. (2004b) *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.

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

Schneider, B. (1985) Organizational behaviour. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.

Schneider, B. & Reichers, A. E. (1983) On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.

Seo, D. C., Torabi, M. R., Blair, E. H. & Ellis, N. T. (2004) A cross-validation of safety climate scale using confirmatory factor analytic approach. *Journal of Safety Research*, 35, 427-445.

Shannon, H. S., Mayer, J. & Haines, T. (1997) Overview of the relationship between organisation and workplace factors and injury rates. *Safety Science*, 26, 201-217.

Simard, M. & Marchand, A. (1995) A multilevel analysis of organisational factors related to the taking of safety initiatives by work groups. *Safety Science*, 21, 113-129.

Simard, M. & Marchand, A. (1997) Workgroups' propensity to comply with safety rules: The influence of micro-macro organisational factors. *Ergonomics*, 40, 172-188.

- Tagiuri, R. & Litwin, G. H. (Eds.) (1968) *Organisational climate: explorations of a concept*, Boston, Harvard Business School.
- Thompson, R. C., Hilton, T. F. & Wilt, L. A. (1998) Where the safety rubber meets the shop floor: A confirmatory model of management influence on workplace safety. *Journal of Safety Research*, 29, 15-24.
- Tucker, S., Chmiel, N., Turner, N., Hershcovis, M. S. & Stride, C. B. (2008) Perceived organizational support for safety and employee safety voice: The mediating role of coworker support for safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2008, 4.
- Törner, M. (2008) Säkerhetsklimat och dess betydelse för säkerheten i arbetet – en översikt. *Arbetsmarknad och Arbetsliv*, 14, 11-27.
- Wallace, J. C., Popp, E. & Mondore, S. (2006) Safety climate as a mediator between foundation climates and occupational accidents: A group-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 91, 681-688.
- Waring, A. (1996) *Safety Management Systems*. London, Chapman & Hall.
- Watson, G. W., Scott, D., Bishop, J. & Turnbeaugh, T. (2005) Dimensions of interpersonal relationships and safety in the steel industry. *Journal of Business and Psychology*, 19, 303-318.
- Vaughan, D. (1996) *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*, Chicago, Chicago University Press.
- Vecchio-Sadus, A. M. & Griffiths, S. (2004) Marketing strategies for enhancing safety culture. *Safety Science* 21, 93-111., 42, 601-619.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007) *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Wenneberg, B. (2000) *Socialkonstruktivism – positioner, problem och perspektiv*, Helsingborg, AB Boktryck.
- Verbeke, W., Volgering, M. & Hessels, M. (1998) Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35, 303-329.
- Westrum, R. (2004) A typology of organisational cultures. *Quality and Safety in Health Care*, 13, ii22-ii27.
- Vredenburg, A. G. (2002) Organizational safety: Which management practices are most effective in reducing employee injury rates? *Journal of Safety Research*, 33, 259-276.
- Young, S. A. & Parker, C. P. (1999) Predicting collective climates: assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1199-1218.
- Zacharatos, A., Barling, J. & Iverson, R. D. (2005) High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90, 77-93.
- Zaleznik, A. (1970) Power and politics in organizational life. *Harvard Business Review*, 48, 47-60.
- Zohar, D. (1980) Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 96-102.

- Zohar, D. (2000) A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85, 587-596.
- Zohar, D. (2002a) The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 75-92.
- Zohar, D. (2002b) Modifying Supervisory Practices to Improve Subunit Safety: A Leadership-Based Intervention Model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 156-163.
- Zohar, D. (2008) Safety climate and beyond: A multi-level multi-climate framework. *Safety Science*, 46, 376-387.
- Zohar, D., Livne, Y., Tenne-Gazit, O., Admi, H. & Donchin, Y. (2007) Healthcare climate: A framework for measuring and improving patient safety. *Critical Care Medicine*, 35, 1312-1317.



ARBETSMILJÖ  
VERKET

Arbetsmiljöverket  
112 79 Stockholm  
Besöksadress Lindhagensgatan 133  
Telefon 08-730 90 00  
Fax 08-730 19 67  
E-post [arbetsmiljoverket@av.se](mailto:arbetsmiljoverket@av.se)  
[www.av.se](http://www.av.se)

Vår vision: *Alla vill och kan skapa en bra arbetsmiljö*