

# **Att välja mellan genväg och senväg**

---

*Orsaker till medarbetares risktagande i arbetet vid ett internationellt läkemedelsföretag*

---

**Denise Karlgrim**

Handledare: Annika Vänje, Fil. Dr, KTH

Examinator: Jörgen Eklund, Professor, KTH

Datum: 2017-06-20

Magisteruppsats, 15 hp

Magisterprogrammet för Teknik, Hälsa och Arbetsmiljöutveckling

vid STH, Kungliga Tekniska Högskolan

## SAMMANFATTNING

År 2016 inkom totalt över 32 000 anmälningar om arbetsplatsolyckor som lett till sjukfrånvaro in till Arbetsmiljöverket. De vanligaste arbetsrelaterade besvärerna första kvartalet 2016 (och räknat 12 månader bakåt i tiden) var psykiska besvär, från exempelvis stress. Orsakerna till dessa arbetsplatsolyckor kan bero på flera brister och ingår oftast i ett av dessa tre områden eller en kombination av flera; Människa, Teknik och Organisation (MTO). Syftet med examensarbetet är att identifiera om, och i sådana fall beskriva varför medarbetare vid fallstudieföretaget tar genvägar i arbetet som eventuellt kan leda till säkerhetsrisker samt att få en uppfattning om medarbetarnas attityd kring säkerheten är på arbetsplatsen och hur de uppfattar säkerhetskulturen/klimatet.

Resultat från tidigare genomförd enkätundersökning inom säkerhetskultur utgjorde inriktningen på de semi-strukturerade intervjuerna som fem medarbetare deltog i varav två hade chefsposition. Den kvalitativa metoden bör ge en fördjupad förståelse till varför medarbetare tar genvägar i arbetet genom deras syn på verkligheten. Analys av intervjuerna utgick från teman via kodningar och kategorier.

Resultatet visar att säkerhetskulturen/klimatet uppfattas som god på arbetsplatsen och att det är stort fokus på säkerheten. Detta ifrågasätts då risktagande inte är ett accepterat beteende i en organisation med en mogen säkerhetskultur, ändå förekommer det. Orsakerna till varför medarbetarna väljer att ta risker i arbetet beror på flera faktorer; riskacceptans, byråkratiskt och omständigt, prioritering av leverans före säkerhet, stress och tidsbrist, brister i kommunikationen samt förutsättningar för att kunna arbeta säkert. Genvägar innebär oftast en tidsvinst och trumfar sannolikheten för att en olycka ska hända. Det råder en tvetydighet hos chefer och ledning mellan vad som ska prioriteras när det kommer till leverans eller säkerhet. Säkerhetskulturen anses generellt som god av medarbetarna, men säkerheten prioriteras endast i mån av tid och pengar.

## ABSTRACT

A total of over 32 000 reporting's of work related accidents that led to work-related illness, were recorded at the Swedish Work Environment Authority during 2016. The most common work-related disorders the first quarter of 2016 (and counting 12 months back) were psychological issues, such as stress. The reasons for these accidents can depend on several flaws and are often included in one of these three areas, or a combinations of several; Man, Technic and Organization (MTO). The purpose of this thesis is to identify if, and in that case describe why co-workers at the case study company take shortcuts in their work that eventually can lead to safety risks, and also to get a perception on the co-workers attitude towards safety at the work place and how they perceive the safety culture/climate.

The result from a previous survey regarding safety culture became the directional decision of the semi structured interviews that five co-workers participated in, were as two had a position as manager. The qualitative method should result in advance knowledge to why the co-workers take shortcuts at work through their perception on reality. The analysis of the interviews was done from themes that were built on codes and categories.

The result shows that safety culture/climate is regarded as good at the work place and that there's a big focus on safety. This is questioned because risk taking is not an accepted behavior in an organization with a mature safety culture, yet it occurs. The reasons to why co-workers choose to take risks in their work depends on several factors; risk acceptance, bureaucratic and tedious, prioritization of delivery before safety, stress and lack of time, flaws in the communication and pre requisites for working safely. A shortcut usually means a time gain and triumphs over the possibility that an accident is likely to occur. There is some ambiguity amongst managers and the site leads when it comes to the prioritization between delivery and safety. The safety culture is generally believed by the co-workers to be a good one, but safety is prioritized only if time and money is available.

## Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	
Abstract.....	
1. Bakgrund.....	1
1.1 Statistik över olyckor i Sverige.....	1
1.2 God arbetsmiljö och systematiskt arbetsmiljöarbete.....	2
1.3 Företagspresentation.....	3
2. Syfte och problemställning.....	7
2.1 Syfte.....	7
2.2 Frågeställning.....	7
2.3 Avgränsning.....	7
3. Teori.....	8
3.1 Säkerhetskultur och säkerhetsklimat.....	8
3.2 Kulturell mognad.....	9
3.3 Ledarskapets betydelse och kommunikation.....	11
3.4 Risktagande, riskacceptans och uppfattning av risk.....	11
3.5 Att gå mot förändring.....	14
3.6 Interventioner och beteende.....	14
3.7 Klimat och beteenden.....	15
3.8 Faktorer på individ- samt organisationsnivå.....	16
4. Metod.....	17
4.1 Litteratursök.....	17
4.2 Bakomliggande enkät.....	17
4.3 Intervjuer.....	18
4.3.1 Avgränsning.....	19
4.3.2 Urval.....	19
4.3.3 Att planera intervjun.....	19
4.3.4 Genomförande.....	20
4.3.5 Analysmetod.....	20
4.3.6 Reliabilitet och validitet- kvalitetskriterier.....	21
4.4 Metoddiskussion.....	21
5. Resultat och analys.....	23
5.1 Uppfattningen om arbetsplatsens säkerhetskultur/klimat.....	23

5.2 Riskacceptans .....	25
5.3 Byråkratiskt och omständigt.....	26
5.4 Prioritering av leverans före säkerhet.....	27
5.5 Stress och tidsbrist.....	29
5.6 Brister i kommunikationen.....	31
5.7 Förutsättningar på arbetet för att jobba säkert.....	32
5.8 Summering av faktorer .....	34
6. Diskussion .....	35
6.1 Bakomliggande faktorer .....	35
6.1.1 Produktion före säkerhet.....	35
6.1.2 Hur man ser på varandra.....	36
6.1.3 Förändring hos individ, chef eller organisation.....	37
6.2 Studiens design.....	38
7. Slutsatser .....	40
7.1 Framtida forskning .....	40
Referenser.....	
Bilaga 1 Intervjuguide.....	
Bilaga 2 Missivbrev.....	

## 1. BAKGRUND

Varför sker det olyckor på arbetsplatser? Wennersten (2003) har generaliserat och sammanfattat brister som orsakar arbetsolyckor inom industrin, de berör områdena: mänskligt hanterande (människa), design/konstruktion/produktion/utveckling (teknik) och organisation/rutiner/system (organisation). Det kan även sammanfattas som MTO och konceptet kan med fördel användas vid riskanalyser och även vid planering av en arbetsprocess för att nämna några få användningsområden (Karlton et al 2016). Successiva förändringar och komplexa system kan bidra till att risker uppstår (Wennersten 2003). Kommentarer om att ”det är så här vi alltid gjort och inget har gått snett än” kan egentligen vara felaktiga då man inte tänkt på att en ny produktionsplan kommit till, eller att en organisationsförändring skett, eller att ett ändrat underhållsschema innebär en förändring som kan innebära en nyuppkommen risk. Förändringar kan alltså vara negativa ur säkerhetssynpunkt. Att göra något som är utanför de vanliga rutinerna och brister i kommunikationen och instruktionen är andra anledningar till att olyckor sker (Wennersten 2003). Kosny et al (2010) menar också att så kallat osynligt arbete förbisetts av forskare och lagstiftare när det kommer till hur organisationer byggs upp med avseende på leverans av tjänster. Osynligt arbete är exempelvis emotionellt arbete som omtanke för patienten inom vården. När detta arbete inte räknas och medarbetarnas erkännande uteblir för all typ av arbete, finns risken för ohälsa vilket kan leda till både arbetsolyckor och arbetssjukdomar.

Arbetsmiljöverket listar i en kunskapsutställning (Arbetsmiljöverket 2014a) åtta bakgrundsfaktorer till att risken för arbetsplatsolyckor ökar på individnivå. Orsaksfaktorerna är yrke, storlek på arbetsställe, bransch, individens utbildningsnivå, arbetsställets ägarskap, individens bakgrund, ökad ålder (toppar vid 55+) och kön. En kombination av flera faktorer ökar risken än mer. En kombination av alla åtta ökar risken cirka 25 gånger.

### 1.1 Statistik över olyckor i Sverige

Arbetsmiljöverket har sedan 1994 fört statistik över arbetsrelaterad sjukdom och/eller olyckor som sker i Sverige. De vanligaste arbetsrelaterade besvären första kvartalet 2016 (och räknat 12 månader bakåt i tiden) var psykiska besvär, från exempelvis stress (Arbetsmiljöverket 2016). Därefter kommer ergonomiska besvär; tunga lyft och påfrestande arbetsställningar, som näst vanligast. Detta gäller för både män och kvinnor. Undersökningen har genomförts av SCB via telefonintervjuer. Inom näringsgrenen *tillverkning av kemikalier, läkemedel och raffinerade petroleumprodukter* är det 13,7% av tillfrågade sysselsatta män som haft besvär på grund av arbetet. För kvinnor finns inte motsvarande siffror på

grund av för få antal svar. En sammanslagning visar dock att 18,5 procent, nästan en femtedel av de sysselsatta som deltagit i undersökningen inom denna näringsgren, har upplevt besvär. Högst relativ frekvens i arbetsskador ses hos militära yrken, och processoperatörers arbete kommer som nummer två år 2010 (Arbetsmiljöverket 2014a).

År 2016 dog 45 personer till följd av en arbetsplatsolycka (Arbetsmiljöverket 2017) varav en person jobbade inom *tillverkning av läkemedel*. Det inkom totalt 32 606 anmälningar i Sverige år 2016 där arbetsplatsolyckor orsakat sjukfrånvaro (Arbetsmiljöverket 2010-2017). Inom företag som bedriver tillverkning av läkemedel var det 28 personer år 2016 som skadade sig på arbetet så pass att det orsakade sjukfrånvaro.

Arbetsmiljöverket (2011) har skrivit en rapport, och där diskuteras anledningen till den nedåtgående trend av arbetsskadeanmälningar som skett mellan 2003 och 2010. Rapporten visar att risken för att bli arbetslös under krisåret 2009 kan ha gett upphov till att benägenheten av att anmäla skador minskat. Denna anledning kan också vara skäl till att tillsvidareanställda anmäler i större utsträckning än de med tidsbegränsad anställning. Det kan vara så att en tidsbegränsad anställd inte vill bråka och missa chansen att få förlängt eller bli tillsvidareanställd. Anmälningar av skador minskade i de branscher som drabbades hårdast av den ekonomiska krisen, så som industrin (Arbetsmiljöverket 2011). På tjänstemannansidan såg man inte en minskning utan snarare en ökning av anmälda arbetssjukdomar från år 2009, och främst hos kvinnorna. Det var de psykiska besvären som ökat mest. Hudson (2007) menar att en utplaning av arbetsolyckor kan ha att göra med ett bättre angreppssätt och en större förståelse för hur säkerhetsklimatet kan påverka olycksfrekvensen.

## **1.2 God arbetsmiljö och systematiskt arbetsmiljöarbete**

Alla som arbetar i en verksamhet ska vara involverade i säkerhetsarbetet och ha kunskaper om risker och hur man kan motverka dem. Syftet med systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM (AFS 2001:1), är bland annat att jobba proaktivt och finna riskerna i arbetsmiljön innan något händer så som skada eller tillbud.

Chefer ska utbildas i arbetsmiljö där relevant lagstiftning ingår. En chef med arbetsmiljöansvar i sin befattning ska vara medveten om de krav som ställs på både arbetsgivare och arbetstagare (Arbetsmiljöverket 2014b). Med detta ansvar och kunskap kan chefen vara tydlig och ställa krav på sina medarbetare, som även de har ett personligt ansvar för att upprätthålla en god arbetsmiljö. Säkerhetsarbetet kan inte vara en sidovagn i verksamheten utan måste införlivas i den dagliga styrningen och det måste finnas en konsensus hos personalen i hur

det ska skötas, annars finns risken att det blir en börda som kräver extra administrativ tid och olycksfrekvensen går aldrig ned.

Det finns olika typer av metoder för att systematiskt gå igenom potentiella risker i sin arbetsmiljö; skyddsronder, enkäter, gruppmöten med mera.

Kommunikation mellan arbetstagare och arbetsgivare för att få fram osäkra förhållanden eller beteenden är viktigt i det proaktiva arbetet. Om man har identifierat risker ska åtgärder vidtas. Det finns olika nivåer på hur man bör ta hand om risker, och allra helst ska de byggas bort. Om detta inte är möjligt eller anses som en åtgärd där kostnaden är oproportionerligt stor i jämförelse med sannolikheten för att något ska inträffa kan personlig skyddsutrustning vara ett alternativ, men detta kommer längre ned i prioriteringarna på en så kallad ”åtgärdstrappa” (NIOSH 2015).

En god arbetsmiljö leder till färre sjukskrivningar och kan även innebära en högre vinst för företaget. Abrahamsson (2008) undersökte vinsterna rent ekonomiskt hos ett stålverk där man satsat på en förbättrad arbetsmiljö inom en lågt ansedd arbetsstation inom företaget. Satsningen bidrog förvisso till en sänkt sjukfrånvaro med 45 procent vilket besparade dem 90 000 SEK, men det var inte där den största besparingen låg. Istället fanns den inom produktionsrelaterade områden. Här tjänade företaget årligen in över 3 miljoner SEK då arbetsmiljösatsningen säkrade att produktionen fortlöpte med färre avbrott, mindre mängd gods som återvänder och som måste tas omhand, med mera.

### **1.3 Företagspresentation**

Företaget som studien baseras på är beläget i Mälardalen, Sverige, och tillverkar läkemedelssubstanser. Företaget ingår i en stor läkemedelskoncern som har anläggningar runt om i världen. Arbetsplatsen har gott rykte och anses vara en bra arbetsgivare på orten med gott samarbete med myndigheter. Antalet anställda är ca 230 personer inklusive konsulter. Ett översiktligt organisationsschema för företaget med avdelningstillhörighet och chefsnivåer ses i Figur 1.



Ansvarsområde						Chefsnivå
Site Leader						Nivå 1
						Nivå 2
Finans		Inköp		HR		Nivå 2
Supply chain lead	Operations lead	Communication lead	Engineering och EHS lead	Technology lead	Quality lead	
Avdelningschef	Sektionschefer		Sektionschefer	Avdelningschefer	Sektionschefer	Nivå 3
	<i>Supervisors</i>		Avdelningschef		Avdelningschefer	Nivå 4

Figur 1. Översiktligt organisationsschema för fallstudieföretaget

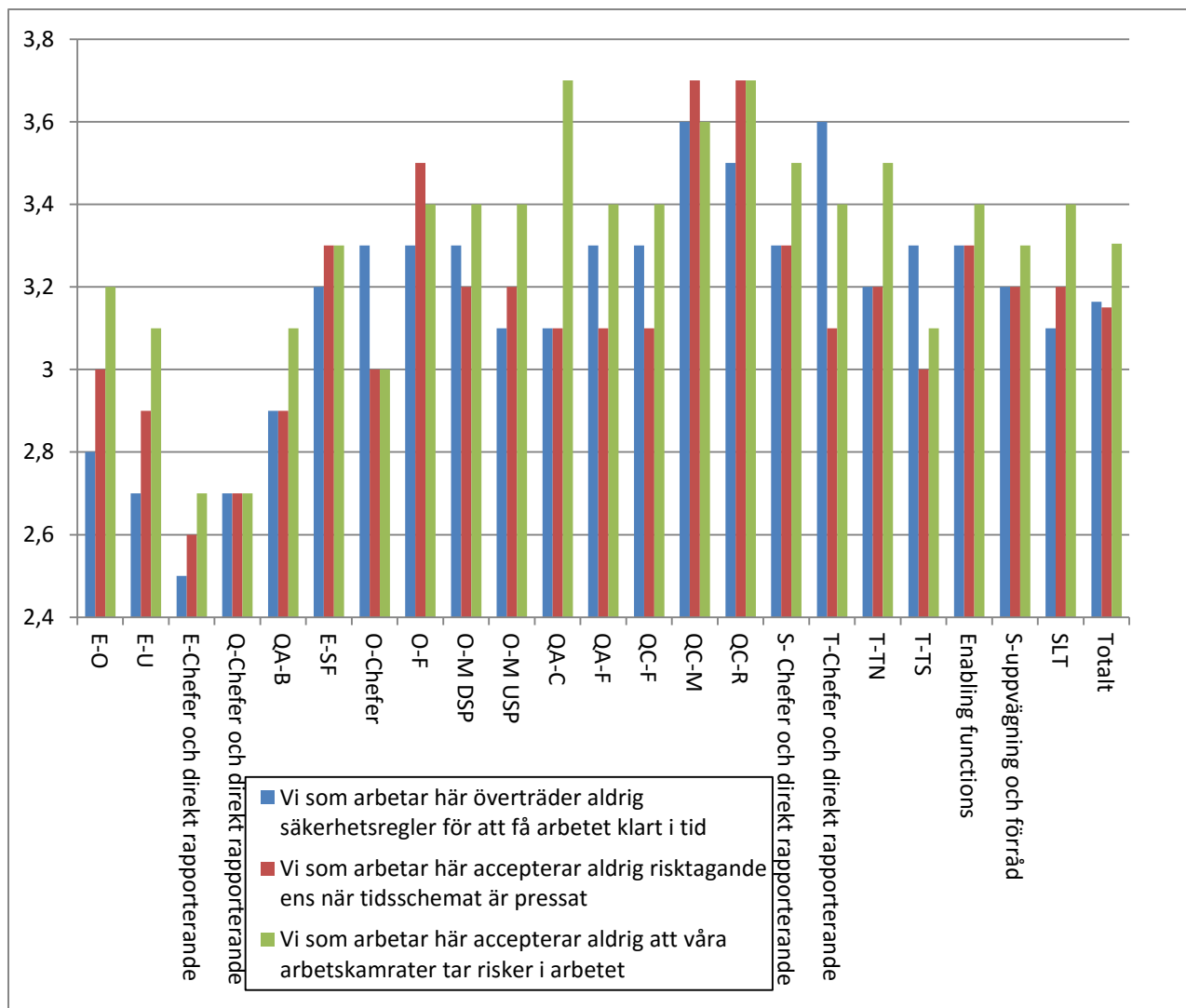
Företaget använder sig frekvent av flera externa entreprenörer som utför bland annat anläggningsarbeten, lokalvård men också kvalificering av laborationsinstrument samt inspektion av skyddsutrustning för att nämna några få områden. Personalen består av flera olika yrkeskategorier och därmed skiljer sig också riskerna i arbetet vilket kan ses i det interna händelserapporteringssystemet där man anmäler arbetsrelaterade händelser (riskfyllt förhållande, tillbud eller olycka/skada). Produktionspersonal ingår i kategorin processoperatörer/tekniker och de vanligaste riskerna de utsätts för är tunga lyft, arbete med kemikalier och klämskador. Laborationspersonal utför analyser vilket innebär risk för exponering av kemikalier främst. Underhållspersonal som ser över processutrustning samt fastigheten riskerar att utsättas för de flesta olika typer av risker så som tunga lyft, vridningar, klämskador, kemikalieexponering, svetsning, halka, buller med mera. Elektriker riskerar att få elstötar, vridning av kroppen i felaktiga ställningar, arbeten på hög höjd med mera. Hos tjänstemän som inkluderar ingenjörer/ utvecklare/ kvalitetssäkrare/ dokumenthantering/ projektledare/ chefer med mera är den vanligaste risken halka/snubbla i exempelvis trapp, felaktiga arbetsställningar vid kontorsplatsen samt stress. Företaget har flera nivåer av chefer och samordnare men i huvudsak är det uppbyggt med chef, sektionschef samt person i ledningen.

Företaget har en egen EHS-avdelning (Environment, Health and Safety) med två arbetsmiljöingenjörer och en miljöingenjör. Avdelningen delar chef med två andra avdelningar; fastighet och projekt. Personal inom avdelningen Fastighet besitter också kunskaper inom säkerhet så som arbete på hög höjd, bryt och lås med mera. 13 skyddsombud finns på företaget men inget huvudskyddsombud i nuläget. Skyddsombuden kan involveras i flera olika områden men har i huvudsak delat upp dem mellan sig, så som "tjänstemän", "produktion" och "laborationsområden" med flera. Det finns inget uttalat om hur mycket tid ett skyddsombud får lägga på just detta uppdrag utan det blir efter vad som anses nödvändigt. Två större fackliga föreningar är aktiva; Unionen och IF metall.

EHS-avdelningen ansvarar bland annat för händelserapporteringssystemet och har den övergripande kollen på det som händer ute i företaget med avseende på säkerhet och miljö. Systemet är tillgängligt för alla via intranätet och vid en händelse kan personal inklusive konsulter och entreprenörer fylla i ett antal fält som i stora drag beskriver när, var och hur händelsen uppkom. Tillbud och skador ska utredas för att få reda på grundorsaken och skapa åtgärder så de inte inträffar igen. Chef ansvarar för att utredningen påbörjas och utser en grupp med rätt kompetens som driver utredningen. Statistik över hur utredningarna fortlöper och stängs inom rätt tid ingår i företagets affärsmål och följs upp på det dagliga styrningsmötet och på uppföljningsmöten dedikerat för EHS en gång i månaden. Delar ur ledningen är närvarande på dessa möten.

Företaget följer Sveriges arbetsmiljölagar samt europeiska direktiv och förordningar (Arbetsmiljöverket 2015) och har även interna standarder liknande de för OHSAS 18001 och 9001 samt ISO 14001 som de inspekteras mot internt. Företaget jobbar med systematiskt arbetsmiljöarbete och genomför skyddsronder och riskbedömningar kontinuerligt och vid förändringar. Allvarliga händelser rapporteras vidare i nätverket via EHS-avdelningen och informationen delas globalt inom koncernen med syfte att förebygga liknande händelser på andra anläggningar. Från att ha haft nästan två skadefria år inom företaget har olyckorna, med sjukfrånvaro som följd, ökat till 5 stycken under 2016. Trots flera allvarliga olyckor är den generella uppfattningen hos personalen att man jobbar säkert.

Resultat från en enkät genomförd hösten 2016 (Arbetsmiljöverket 2012b, Kines et al 2011) avsedd att mäta säkerhetskulturen på företaget, signalerade ett specifikt förbättringsområde, nämligen att medarbetarna tenderar överträda säkerhetsregler och acceptera risktagande för att hinna klart i tid. Enkäten var en del av en arbetsmiljöutbildning för chefer och ledare som initierats på global nivå och hölls av sitens EHS-avdelning. Medarbetare inom vissa avdelningar ansågs sig inte ha några problem med detta medan andra tyckte det fanns klar potential för förbättring inom området, se Figur 2. Figuren visar medelvärdet av poäng för de specifika frågorna inom temat "Medarbetarnas prioritering av säkerhet och grad av riskacceptans" som varje avdelning/grupp besvarat. Svarsalternativen mäts med siffror 1=stämmer inte alls, 2=stämmer inte så bra, 3=stämmer delvis 4=stämmer helt (Arbetsmiljöverket 2012c). Maximalt medelvärde är 4.0.



Figur 2. Resultat för de specifika frågorna inom temat ” Medarbetarnas prioritering av säkerhet och grad av riskacceptans” för varje avdelning eller grupp. Y-axeln visar medelvärdet baserat på svar med följande svarsalternativ; 1=stämmer inte alls, 2=stämmer inte så bra, 3=stämmer delvis 4=stämmer helt.

Om medarbetare tar risker i jobbet finns risken att fler och/eller allvarligare olyckor kommer att hända i framtiden.

## **2. SYFTE OCH PROBLEMSTÄLLNING**

### **2.1 Syfte**

Syftet är att identifiera om, och i sådana fall beskriva varför medarbetare vid ett läkemedelsföretag tar genvägar i arbetet som eventuellt kan leda till säkerhetsrisker. Likaså är syftet att få en uppfattning om personalens attityd kring säkerheten på arbetsplatsen och hur de uppfattar kulturen/klimatet. Målsättningen med studien är att applicera denna kunskap på fallstudieföretaget och identifiera nästa steg i arbetet med att minska säkerhetsriskerna med avseende på risktagande.

### **2.2 Frågeställning**

- Vad är medarbetarnas uppfattning om säkerhetskulturen/klimatet på arbetsplatsen?
- Tar medarbetare vid fallstudieföretaget säkerhetsrelaterade risker i arbetet och vad är i sådana fall de främsta orsakerna?

### **2.3 Avgränsning**

Utgångspunkten är nivån för medarbetarnas riskacceptans inom fallstudieföretaget. Området som behandlas i denna rapport är medarbetarnas prioritering av säkerhet och grad av riskacceptans vilket utifrån tidigare enkätstudie identifierats som det temaområde som behöver förbättras. Övriga teman behandlas inte i denna rapport men finns återgivna under metodavsnittet.

### 3. TEORI

Definitionen av risk i Nationalencyklopedin ([www.ne.se](http://www.ne.se)) är: ”*I teknisk bemärkelse kan risk definieras som sannolikheten för att en specificerad omständighet (riskkälla) leder till en specificerad önskad händelse eller effekt under en angiven tidsperiod/.../ Definitionen av risk innehåller två huvudkomponenter: sannolikheten för en önskad konsekvens av en händelse samt konsekvensens storlek*”.

#### 3.1 Säkerhetskultur och säkerhetsklimat

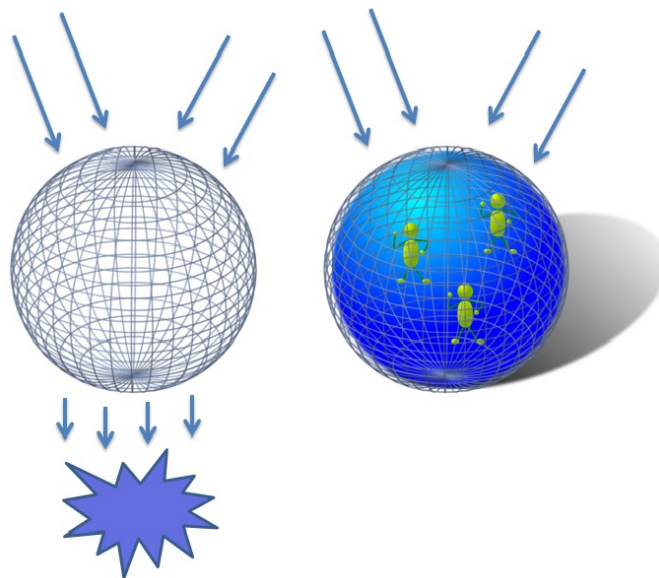
Säkerhetskultur och säkerhetsklimat är begrepp som har definierats olika av forskare och det råder fortfarande en del skillnader emellan dessa (Guldenmund 2010). Säkerhetsklimat användes i den tidiga forskningen om säkerhet och har sedan övergått till att benämnas säkerhetskultur. Hale (2000) anser dock att säkerhetskultur som koncept börjar gå mot konsensus och han liksom Törner (2008) anser att en definition av organisationskultur är *de basala värderingarna och normer inom gruppen som är gemensamma och befästa över tid*. Dessa visar sig genom gruppens attityder och beteenden och hur de kommer agera i relation till risker. Hale vill att metoder för att undersöka kulturen fokuserar på just de delade uppfattningar som ändå finns inom forskargruppen med avseende på kultur och klimat. En mer klar distinktion mellan säkerhetskultur och säkerhetsklimat samt vilka modeller vi kan använda för att karaktärisera dem är önskvärt.

Säkerhetsklimat å andra sidan beskrivs mer som *uppfattningen och attityderna* av säkerhetskultur på arbetsplatsen och är mycket mer föränderlig (Neal et al 2000). Det kan exempelvis gälla uppfattningar om procedurer, policys med mera. Törner menar att klimat är ett socialt fenomen även om uppfattningen ligger hos individen (2008). Organisationsklimatet kan påverka uppfattningen av säkerhetsklimatet och även ge upphov till ett bättre säkerhetsbeteende tack vare ökad kunskap och motivation hos individen (Neal et al 2000). Hur ett organisationsklimat fungerar ger även en generell uppfattning hos personalen av värderingar och hur saker ska gå till på andra områden, så som säkerhet. Om ledningen visar att öppen kommunikation är en viktig aspekt inom organisationen så kommer den signalera att kommunikation om säkerhet är viktig likaså.

Enligt Reason (1997) och senare sammanställt av Hudson (1999) är de organisationer som prioriterar säkerheten de som har en informerad, rapporterade, rättvis, flexibel och lärande säkerhetskultur. I det ingår kunskap om sambanden mellan människa, teknik och organisation; man är villig att rapportera händelser; det finns ingen skuldläggande attityd; man kan röra sig

från hierarkisk till plattare professionell struktur samt kompetens för att dra rätt slutsatser. För att lyckas med en säkerhetskultur krävs engagemang från organisationen, att ledare involveras, anställdas bemyndigande samt system för att belöna och rapportera (Shannon et al 1997, Gutierrez 2012).

Anledningen till att företag vill undersöka sin säkerhetskultur och/eller klimat kan vara flera. Först ska det uppstå en klar förståelse för vad koncepten faktiskt är och hur de fungerar. Därefter kan det vara ämnat att förbättra den och anpassa eventuella satsningar till just sin verksamhet. En mer bildlig förklaring av hur säkerhetskultur och säkerhetsklimat bidrar till den generella säkerheten inom en organisation, ger Törner (2008) oss. Den är tolkad enligt Figur 3. Författaren beskriver säkerheten inom organisationen som en sfär där säkerhetsregler och system är som stabila balkar, men som är genomsläppliga för risker. Ett bra säkerhetsklimat fyller sfärens hålrum med vad som kan liknas vid en gel. Säkerhetsklimatet ger vägledning och påverkar människors bedömningar och beslut i enskilda situationer.



Figur 3. Säkerheten är här bildligt uppställd med balkar (regler och system) och gel (säkerhetsklimat) som ger en generell säkerhet inom organisationen (Törner 2008).

### 3.2 Kulturell mognad

Westrums (1993, 2004) topologi, eller för den delen ramverk, över organisationskultur och dess respons på händelser beskriver tre nivåer; patologisk, byråkratisk och generativ. Teorin utvecklades senare till fem nivåer för att bedöma säkerhetskulturen; patologisk, reaktiv, beräknande, proaktiv och generativ (Hudson 1999). För att ge ett exempel på de olika nivåerna beskrivs de

utifrån attityder i organisationen, se Tabell 1 (Hudson 1999 s 7, Parker et al 2006 s 555).

Tabell 1. Beskrivning av de olika nivåerna inom kulturell mognad gällande säkerhet

	Patologisk	Reaktiv	Beräkande	Proaktiv	Generativ
<b>Attityd inom organisation</b>	Ingen tilltro eller förtroende, straffande miljö, skylla på andra och att kontrollera arbetskraften	Fel som orsakats av individer. Ingen skyller på någon annan men ålägger ansvar, arbetsstyrkan behöver utbildas och följa rutiner, ledning överreagerar enligt arbetskraften	Arbetsstyrkan är mer inblandad, liten inverkan på processer, design eller praxis, personalstyrkan förstår inte problemet, ledningen ses som besatt av EHS, men de menar det inte	Arbetsstagarnas delaktighet främjas men styrs /är organiserat av tillsynspersonal som är besatt av EHS-statistik	Ledningen är erkänd som en partner av arbetsstyrkan, ledningen respekterar arbetskraften, ledningen måste lösa systematiska misslyckanden, arbetsstyrkan måste identifiera dem
	Vem bryr sig om säkerheten så länge vi inte åker dit?	Säkerhet är viktigt: vi gör mycket varje gång vi har en olycka	Vi har system på plats för att hantera alla risker	Vi försöker att förekomma säkerhetsproblem innan de uppstår	EHS är sättet vi arbetar på här

Nya ledare och ledarskap kan innebära en förändring i kulturen och en annan nivå av mognad kan uppstå (Westrum 2004). Hudson menar att en organisation måste uppnå en så kallad generativ nivå inom kulturell mognad innan man kan säga att den man har, är en sann säkerhetskultur, och även en positiv sådan (Hudson 1999, Westrum 1993). En verksamhet med mycket administrativt arbete runt säkerhet, kan vara resultatet av bristande förtroende och självsäkerhet (Hudson 1999). Detta kan leda till överdriven styrning av verksamheten där hög kontroll är den agerande faktorn istället för en kultur där alla är personligen involverade i säkerhetsarbetet.

Westrums topologi var tänkt som en teoretisk modell för att utvärdera den kulturella mognaden i organisationer inom oljeindustrin (Westrum 1993). En enkätundersökning om säkerhetskultur utfördes året innan en allvarlig händelse på en oljeplattform (Antonsen 2009). Händelsen berodde på en gasficka, och många liv kunde ha förlorats, men all personal klarade sig från skador. En grundlig utredning av händelsen visade bland annat att det positiva resultatet som framkommit ur den tidigare enkäten stämde dåligt överens med

verkligheten. Utifrån de svar som tidigare angetts tolkades säkerhetskulturen som en generativ sådan (Antonsen 2009, Westrum 1993) där säkerheten är starkt implementerad i arbetsuppgifterna. Utredningen visade dock efter olyckan att det fanns åtskilliga brister inom organisationen där bland annat riskbedömningar gavs låg prioritet samt att medarbetare bröt säkerhetsregler.

### **3.3 Ledarskapets betydelse och kommunikation**

Ledningens engagemang i säkerhet har i flertalet studier visa sig vara en framgångsfaktor för en säkerhetskultur där personalen uppvisar en positiv attityd till säkerhet och lägre olycksfrekvens (Biggs et al 2013; Shannon et al 1997). Effektivt ledarskap inom säkerhet, på alla nivåer i en organisation, är uppenbart en förutsättning för att lyckas med ett beteendebaserat säkerhetsprogram som ska hålla i längden (Zohar 1980; Cox and Jones, 2006). Att primärt fokusera på informationskampanjer, tävlingar inom avdelningar för att motivera eller att införa nya regler är att missa skogen för alla träd. Först måste man visa att ledningen är genuint intresserad av säkerheten på arbetsplatsen. Törner (2010) menar att genom ledningens värderingar kommer ett socialt anammat mönster att träda fram och individen får ett referensverk för det egna beteendet.

Likaså visar Zohar (1980) att den goda kommunikationen mellan ledare och arbetare är relaterat till ett bra säkerhetsarbete. Att skriva händelserapporter och visa på de risker som finns i arbetet är en typ av kommunikation och en rapportrande kultur gynnar säkerhetskulturen (Reason 1997). Att rapportera får dock aldrig handla om att hitta personer att skylla händelserna på, utan att söka efter grundorsaken på systemnivå och att lära sig av dem för att förhindra upprepningar. Om organisationen kommunicerar att leverans är viktigast och att den till och med gynnas av ett bonussystem, kan olycksfrekvensen öka (Kaminski 2001). I en doktorsavhandling (Mattson 2015) kan man se att målbaserade bonussystem är en svag faktor när det kommer till beteendeförändring. Mål på gruppnivå är dock att föredra framför individuella och organisationsbaserade samt att bonussystemen kan röna större framgång om de skraddarsys utifrån företaget då en generellt utformat system sällan passar alla organisationer. Det som avhandlingen också visar är att en ledarskapsstil som aktivt lyfter fram säkerhet är den som lyckas bäst med att påverka medarbetarnas säkerhetsbeteende.

### **3.4 Risktagande, riskacceptans och uppfattning av risk**

Hur bedömer en människa en risk? Det finns ”sannolikheten” att något överhuvudtaget kommer att inträffa och det finns ”konsekvens” eller ”vinst”, ett så kallat värde på priset (Salo och Lindén 2015). Med dessa två variabler gör individen, utifrån egna erfarenheter eller källor, en bedömning för att se om



riskan är värd att ta. Ta ett exempel där en person ska lyfta och bära en tung kartong från A till B. Antingen kan personen gå ut ur rummet för att hämta en vagn att ställa kartongen på, vilket kommer innebära en mindre belastning på rygg, knän med mera. Det kommer dock ta längre tid att utföra uppgiften och personen måste fysiskt anstränga sig för att gå ut ur rummet och hämta vagnen. Betydligt mindre kraft går åt till att hämta vagnen än att bära den tunga kartongen dock. Lyftet måste göras oavsett. Personen måste nu utvärdera risken av att det tar längre tid jämfört med att den tunga kartongen ger hen muskulära problem. Av erfarenhet vet personen att den har kunnat lyfta tunga kartonger tidigare utan några problem vilket gett resultatet ”övervägande vinst” då sannolikheten att något går fel just denna gång är låg. I ett annat scenario har personen veckan innan sträckt en muskel i ryggen på grund av ett liknande lyft. Då ökar sannolikheten för att skada sig medan vinsten skulle förbli den samma, och risken kan vara svårare att ta. En lagom tidsmässig arbetsbelastning gynnar säkert beteende då individen får större utrymme för att ta en kortsiktig ”kostnad” så som att det tar längre tid än att bryta mot säkerhetsregler som hade gått snabbare (Törner et al 2013). Rökning kan orsaka lungcancer, men rökare kan lätt vifta bort detta frivilliga risktagande, så kallad riskförnekelse, för man inte tror att det kan hända en själv, bara andra (Sjöberg och Thedéen 2003).

Nordlöf et al (2015) har undersökt anledningarna till risktagande på en stålindustri. Genom kvalitativ dataanalys baserad på intervjuer med medarbetare kommer man fram till att det finns fem kategorier inom vilka man kan beskriva risktagandet:

1. acceptans av risk,
2. individens egna ansvar för säkerheten,
3. byteshandel mellan produktivitet och säkerhet,
4. vikten av kommunikation,
5. dagsformen och yttre omständigheter (Nordlöf et al 2015, s. 129).

De intervjuade medarbetarna i studien ansåg att risker var något som man var tvungen att acceptera, det ingår i deras jobb, men att man då ska göra det bästa av situationen. Genvägar som var mer riskfyllda ansågs okej om man kunde behärska dem. En tilltro till ”noll olyckor” fanns inte och att detta beror på att människor gör misstag av naturen. Medarbetare ansåg också att nya anställda med liten erfarenhet var benägna att ta risker då de rusar in i arbetet utan att tänka efter och de borde lära sig säkerhet innan produktionsstegen och de menar på att det tyvärr är alldeles för lite inläringstid på grund av underbemanning. Arbetarna ansåg också att det är var och ens eget ansvar att arbeta säkert och att det ansvaret till syvende och sist inte kunde åläggas varken chef eller kollegorna. De har dock bemötts med nonchalans över påståenden om osäkra förhållanden på jobbet och det kan ta lång tid innan företaget åtgärdar ett

säkerhetsproblem, förutom när en olycka har hänt, då arbetar man snabbt med att lösa problemet. Att vilja producera men att göra det säkert kan vara motsättningar menar man på, och ibland måste man välja. Att stanna av produktionen är ändå inget de själva vill då de anser att denna är anledningen till att de har ett jobb överhuvudtaget. Det är deras levebröd. Att kommunicera kollegor emellan kan både innebära att man tar hand om varandra och säger till vid osäkert beteende, men också att personer kan ta illa upp och tycker man ska ”sköta sitt”. Att skriva händelserapporter ansågs som tidskrävande och i vissa fall även pinsamt då man måste skriva ner att man råkat göra ett misstag. Beroende på dagsformen och yttre omständigheter som till exempel underbemanning, så kunde det innebära att individer tog olika risker. Produktionen skulle fortgå men klara sig på mindre antal personer vilket kunde innebära att de utsatte sig medvetet för fler risker för att få jobbet gjort och uppfattningen är att ledningen förväntar sig lika mycket resultat inom produktionen och att man då måste hitta lösningar som inte alltid är de säkraste (Nordlöf et al 2015).

Norska fiskare har i en studie fått ge sin syn på säkerhet inom sitt arbete (Thorvaldsen 2013). Sunt förnuft är en nyckelfaktor när man jobbar som fiskare likväl erfarenheten för att utvärdera riskerna inom sitt arbete. Med erfarenheten kommer också en känsla av kontroll som nyanställda kanske saknar och en kunskap om hur man ska agera för att utföra en arbetsuppgift så säkert som möjligt. Precis som i Nordlöf et als (2015) studie så anser man att produktionen är det viktigaste och att detta är viktigt att ha med sig när man utvärderar säkerhetsarbetet och vilka risker som personalen är villig att ta för att kunna leverera. Att olyckor händer och *inte mycket man kan göra åt det*, är också en gemensam attityd hos de båda yrkesgrupperna. I fallet med fiskarna så skyller man på det oberäkneliga vädret och otur som orsaker och då är inte sunt förnuft, eller regler för den delen, till någon nytta.

Hur en anställd upplever risk kan inte förutspå om en denne kommer att agera riskfyllt (Rundmo 1996). Slutsatsen i Rundmos studier blev att säkerhet inte kan förbättras genom att ändra den individuella upplevelsen av risk. Rundmo fann dock två korrelerade orsaker till att olyckor och tillbud förväntas hända, och det är när personalen ignorerar säkerhetsregler för att göra klart ett jobb samt att man utför förbjudna aktiviteter. Likväl om man klarat av en situation som innehållit risker så upplevs den som förväntad att behärska även i framtiden (Rundmo 1992). Detta sågs även i redan nämnd studie som Nordlöf utförde på stålindustriarbetare (Nordlöf et al 2015). Personal som faktiskt upplevt olyckor på jobbet ansågs sig som mindre säkra och hade också ett mer riskfyllt beteende. Detta förklarar Rundmo (1996) med att känslan av osäkerhet orsakade stress och påverkade individen och dennes förmåga att agera korrekt i en farlig situation. Att något upplevdes som osäkert innebär måhända att situationen faktiskt var

osäker- man har uppfattat det rätt. Salo och Lindén (2015) tar även upp i deras kunskapssammanställning hur utbrändhet kan påverka olycksfrekvensen då personer kan ha en lägre fysisk och psykisk energi. Detta kan leda till misstag och risk för att skada sig.

Basala antaganden, så som hur man uppfattar eller känner inför vissa saker i en grupp, kan förklara varför leverans är prioritet ett i ett företag vars syfte är att producera mycket (Guldenmund 2000). Företaget har ett gemensamt mål som är förankrat hos de flesta, annars går det i konkurs. Denna typ av övertygelse kan ta flera år att förändra, om det ens går menar Guldenmund.

### **3.5 Att gå mot förändring**

När en grupp lyckas bekräftas deras beteende och tillvägagångssätt. En kultur som har haft framgång är inte benägen att förändra sig och kan därför komma att "behöva" en kris för att driva igenom en förändring (Alvesson 2002).

Förändringen är en process över tid och den kan vara mycket svår.

Förändringsmotstånd kan uppstå i organisationen om inte personalen har känt sig delaktig i besluten (Abrahamsson 2000). Om man vill få med alla på samma resa, vilket en kulturförändring ska innebära, måste det ske via öppen kommunikation och att personalen är motiverad och delaktig. För att en förändring ska ske och bestå måste främst ledningen förstå att transformeringen inte handlar om *ett* tillfälle, utan en process (Kotter 2007). Det finns åtta steg för en lyckad transformering av sin organisation. Det första steget är att alla ska förstå att det faktiskt finns ett problem och att det måste åtgärdas. Steg nummer två är att skapa en grupp som har mandat att genomföra en förändring, exempelvis en ledning och att få dem att jobba mot gemensamt mål. Det sista steget är steg åtta; att kulturen förankras i organisationen. Om man inte såg nyttan med förändringen eller inte förstår den, så kommer kulturen att falla tillbaka till gamla normer när påtryckningarna om förändring upphör. Det är viktigt att visa medarbetarna hur förändringen påverkade resultaten. Det spelar ingen roll om resultatet är ekonomiskt eller att olycksfrekvensen minskade, huvudsyftet är att få fram nyttan med förändringen.

### **3.6 Interventioner och beteende**

BBS, Beteende Baserad Säkerhet går ut på att identifiera och modifiera primära säkerhetsbeteenden som till exempel varför medarbetaren inte använder sin personliga skyddsutrustning (DeJoy 2005). Denna metod kan vara ett sätt att förstå varför olyckor händer på arbetsplatsen och hur man framgent kan minska dem i antal. Metoden bygger på observationer, målsättning, återkoppling på prestation och erkännande vid uppnådda mål för individen (Törner 2008). Något som är utmärkande för metoden är just intervention på individnivå vilket inte

nödvändigtvis ger en förändring på säkerhetskulturen och bidrar till ett säkerhetsprogram (Cox and Jones 2006).

Gutierrez (2012) menar att ett traditionellt tillvägagångssätt med BBS (inlärning) tillsammans med sociala influenser inom organisationen (kultur, ledarskap) samt egna tankar, värderingar och uppfattningar kan leda till ett effektivare sätt att hantera säkerheten på arbetsplatsen. DeJoy (2005) anser att BBS och säkerhetskulturförändring i organisationen kompletterar varandra och ger större chans till ett balanserat och sammanhängande angreppssätt för att hantera säkerheten på jobbet. Törner (2008) nämner också den tekniska miljön som en avgörande faktor. Wirth och Sigurdsson (2008) rekommenderar i sin tur mer forskning i ämnet och hur man på bästa sätt ska applicera olika processer för att lyckas med interventionen och höja säkerheten genom beteendeförändring. Beteenden kan förändras via positiv eller negativ förstärkning. En kommentar i studien är dock att de flesta metoder bygger på positiv förstärkning och att bestraffning oftast är en olämplig åtgärd för att gynna en positiv arbetsmiljö. Simpelt beskrivet kan man säga att bestraffning används för att motverka ett beteende medan belöning (positiv eller negativ förstärkning) avser att förstärka ett beteende (Skinner 1938). Båda är effektiva motivatorer men vad gäller användandet av bestraffning finns många negativa konsekvenser (eller bieffekter); det bestraffade beteendet återkommer när bestraffningarna uteblir, kan orsaka rädsla för miljön där straffen delas ut samt att bestraffningen inte visar vad det rätta beteendet är, bara vad du inte ska göra (McLeod 2015).

### **3.7 Klimat och beteenden**

Neal och Griffin (2006) har visat att en förbättring i säkerhetsklimatet kan påverka ett visst beteende positivt, men att den inte har en påverkan på ett annat. Det så kallade deltagande säkerhetsbeteendet innebär att interaktiva beteenden bidrar till vidareutveckling av säkerheten inom en organisation (Törner 2008). Ett exempel på deltagande säkerhetsbeteende är när medarbetare självalt rapporterar riskfyllda förhållanden och gör detta för att minska riskerna på sin arbetsplats. Regelföljande beteende är mer att följa säkerhetsinstruktioner och regler, exempel på detta är att använda personlig skyddsutrustning. Det Neal och Griffin (2006) såg, var att det deltagande säkerhetsbeteendet fick positiv effekt när säkerhetsklimatet förbättrades. De såg också att säkerhetsmotivationen kunde förutspå det deltagande säkerhetsbeteenden med tiden, men inte på det regelföljande beteendet. Olycksförekomsten på gruppnivå kunde också förutspås vara lägre vid deltagande säkerhetsbeteenden.

Att aktivt bry sig om andra och deras säkerhet går under benämningen ”*Actively caring*”. Detta begrepp myntades av Geller (1991) och innebär att medarbetare bryr sig så pass mycket om sina kollegors säkerhet att de utför sina arbetsuppgifter som sig bör. De medarbetare som främst förväntades uppvisa *actively care* hade hög självkänsla, kände att de kunde påverka och att de kände en tillhörighet i gruppen.

### 3.8 Faktorer på individ- samt organisationsnivå

Faktorer som påverkar säkerheten och risktagandet inom en organisation kan finnas på både individ, grupp och organisationsnivå. En summering av dessa faktorer från teoriavsnittet återges i Tabell 2.

Tabell 2. Faktorer som påverkar säkerheten och risktagandet

Individ/gruppnivå	Organisationsnivå
Säkerhetsklimat	Säkerhetskultur
Rapportering	Kulturell mognad
Säkerhetsmål	Ledningens engagemang
Riskuppfattning/acceptans/förnekelse	Produktionsmål/krav
Erfarenhet/sunt förnuft	Basala antaganden
Omtanke ( <i>actively caring</i> )	Kulturförändring i samspel med tekniska miljön samt BBS
Beteende Baserad Säkerhet, BBS	Regelföljande säkerhetsbeteende (organisationen bestämmer reglerna)
Positiv/negativ förstärkning	
Deltagande säkerhetsbeteende	

## **4. METOD**

Studien bygger i huvudsak på semi-strukturerad intervjumetodik där fokus bestämdes utifrån resultat från en tidigare vid fallstudieföretaget genomförd enkätundersökning gällande säkerhetskultur. Enkätresultaten visade på en generell slutsats inom företaget och vad fokus bör ligga på och vad som det behövs en djupare kunskap i (se Figur 2). För att få denna djupare förståelse av problemet bedömdes en kvalitativ metod så som intervju som det logiska valet där de subjektiva svaren ger en nyans av det identifierade problemet, det vill säga; en bild av hur människor uppfattar verkligheten.

Det här studerade företaget valdes som case då studenten är anställd där som arbetsmiljöingenjör och har uppmärksammat att det finns problem med ökad olycksfrekvens samt ökad sjukfrånvaro till följd av arbetsskada.

### **4.1 Litteratursök**

I projektets begynnelsefas gjordes en litteratursökning för att samla information om fördjupningsområdet säkerhetskultur/klimat samt risktagande inom arbetet. Den databas och sökmotor som huvudsakligen användes var KTH Primo samt Google. De sökord som användes var säkerhetskultur, safety culture, säkerhetsklimat, safety climate, safety management, riskacceptans, risk taking samt riskacceptans.

Vid resultat av publikationer som var utgivna innan 2010, gjordes en bedömning om det var relevant att leta efter nyare forskning inom samma ämnesområde eller om fakta som presenterades ansågs giltig. Funna publikationer innehöll i sin tur referenser till annan forskning inom ämnet som kunde bidra till relevant informationsinhämtning och komplettering av litteratur.

Även böcker och hemsidor har använts i litteratursökningen. Viss litteratur har använts vid studier inom magisterprogrammet för Teknik, hälsa och arbetsmiljöutveckling vid KTH, i de fall där böcker och andra källor rekommenderats som god kunskapsinhämtning. Hemsidor som agerat som referenser har bedömt som tillförlitliga och är ofta av statlig karaktär, så som Arbetsmiljöverkets hemsida.

### **4.2 Bakomliggande enkät**

Att undersöka hur organisationskultur påverkar säkerhet har till största delen genomförts via enkätmetoder (Hopkins 2006). I september 2016 genomfördes en kvantitativ undersökning för att mäta temperaturen på det undersökta företaget när det kommer till säkerhetskultur. Webbenkäten som användes var

”Enkätverktyget för säkerhetskultur” från Arbetsmiljöverket (Arbetsmiljöverket 2012b). Enkätverktyget baseras på resultatet från en undersökning som Transportøkonomisk institutt (TØI) fått i uppdrag att göra på beställning av Arbetsmiljöverket (Arbetsmiljöverket 2012a). Enkäten är en förkortad version av Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50) som är ett forskningsresultat vilket är finansierat av Nordiska Ministerrådet (Kines et al 2011).

Respondenter i enkätstudien var tillsvidareanställda samt konsulter, cirka 230 personer totalt där högsta undersökta nivå är ledningen och lägsta nivån är personer utan personalansvar. Varje chef erhåller en sammanställning för sin grups resultat, men svaren är anonyma. Där chef hade för få underställda fattades beslutet att lägga ihop flera avdelningar för att bevara anonymiteten. Entreprenörer ingick inte i undersökningen. Frågeställningarna är utformade som påståenden, enligt Likert-skala (Ejlertsson 2014), där svarsalternativen mäts i siffror som genererar ett medelvärde. Frågorna är indelade på sju säkerhetskultursområden och svarsalternativen är som följer; 1=stämmer inte alls, 2=stämmer inte så bra, 3=stämmer delvis 4=stämmer helt.

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

### **4.3 Intervjuer**

Metoden intervju användes för att, via kvalitativ databearbetning, nå en djupare förståelse av svaren i bakomliggande enkät. Resultatet användes för att kunna dra slutsatser enligt frågeställningarna för denna uppsats med hjälp av bakomliggande teorier som beskrivits i teoriavsnittet. Intervjun utfördes i semi-strukturerad form där intervjuaren utgår från ett antal temafrågor (Hur tycker du säkerheten är på arbetet? Hur hanteras säkerheten på arbetsplatsen? Vad skulle kunna förbättras när det gäller säkerheten på din arbetsplats?) men tillåter även personen som intervjuas att samtala fritt. Intervjuguiden återfinns i bilaga 1.

För att utföra en intervju med gott resultat gjordes ett litteratursök inom ämnet intervjumetodik. Detta gjordes för att inhämta information och förstå vad som krävs från intervjupersonen innan, under och efter en intervju. Största

kunskapsinhämtningen skedde ur kurslitteratursboken *Intervjumethodik* av Lantz (2013).

Forskningsetiska aspekter för denna studie följs och återges i bland annat missivbrev som gått ut till intervjuade, se bilaga 2; Informationskrav (syftet med forskningen), samtycke (frivilligt att ställa upp), konfidentialitetskrav (personuppgifter förvaras säkert) samt nyttjandekravet (resultat används endast för denna studie) (Patel och Davidson 2011).

### **4.3.1 Avgränsning**

Resultaten från enkäten gav generellt sett en lägsta poäng på område 5) ”Medarbetarnas prioritering av säkerhet och grad av riskacceptans”. Ytterligare fördjupning i området kommer ske via intervjuer där temafrågorna är baserade i huvudsak på detta tema för att förstå orsakerna till varför medarbetare frångår säkerhetsregler. Frågor kring den upplevda säkerheten samt förbättringsområden berörs likaså. För att anpassa tid och omfattning till denna nivå av examensarbete valdes fem intervjupersoner ut.

### **4.3.2 Urval**

Nyckelpersoner är utvalda utifrån egen kunskap om och erfarenheter av personernas insikt i säkerhetsarbete samt verbal förmåga och öppenhet, som exempelvis viljan att dela åsikter med någon annan. Detta är baserat på författarens egna erfarenheter av att arbeta med personerna och får därmed ses som subjektivt och målstyrt urval. Fem nyckelpersoner valdes ut för intervju på företaget. Två av dessa har arbetsuppgifter inom produktion/laborativ verksamhet och vars slutuppgift är att frisläppa produkt till marknaden. En av dessa personer jobbar på en avdelning vars enkätresultat visade på goda siffror när det kommer till att arbeta säkert, men som i företagets händelserapporteringssystem visat sig ha flertalet skador och tillbud. Två personer jobbar som chefer med huvudsyssla att samordna och planera arbetet för anställda i sin grupp. Den femte intervjupersonen jobbar med företagets arbetsmiljö, hälsa och säkerhet.

### **4.3.3 Att planera intervjun**

Intervjufrågorna är baserade på en intervjuguide tagen från en artikel om risktagande inom en stålindustri (Nordlöf et al 2015, appendix A) samt egna tillägg utifrån egen kunskap baserat på praktiska erfarenheter. De egna frågorna är också baserade på tidigare inhämtad kunskap från litteratur, se teoriavsnittet.



Intervjupersonerna kontaktades internt via e-mail tillsammans med ett missivbrev (bilaga 2). Efter cirka en vecka skickades kallelser via e-mail ut där ett accepterande av intervjun ansågs som bekräftelse på att personerna frivilligt ställer upp. Alla fem tillfrågade medarbetare accepterade att delta i studien. Det är endast intervjuaren som vet vilka som deltagit i studien.

#### **4.3.4 Genomförande**

Intervjuerna genomfördes mellan datumen 2017-03-27 till 2017-04-03. De spelades in med en mobiltelefon (Iphone S5) och fördes sedan över till dator för transkribering. För att bevara konfidentialiteten är resultatet sparat på hårddisken (ej företagets server) och i telefonen. Intervjuerna var planerade att ta cirka en timme. Två av intervjuerna gick över tiden med intervjupersonernas godkännande. Intervjuerna genomfördes på arbetsplatsen och individuellt i enskilda rum. För att skapa en atmosfär som för personerna är bekant och trygg valdes enskilda rum på arbetsplatsen. Detta är relevant för att val av plats inte ska påverka utfallet av intervjun (Lantz 2013).

Intervjun genomfördes utifrån så kallad semi-strukturerad form där intervjuaren utgår från ett antal förutbestämda frågor men tillåts även ställa följdfrågor, där intervjupersonen får samtala fritt kring dessa. Alla frågor i intervjuguiden ställdes till samtliga personer. Vissa anteckningar på papper togs för att kunna sammanfatta svaren tillsammans med intervjupersonen under intervjuns gång.

Vid början av varje intervju informerades deltagarna alltid om följande; syftet med intervjun, hur lång tid den beräknas ta, att data kommer behandlas konfidentiellt, att inspelning sker om så känns bekvämt, att de kan avbryta intervjun, att återkoppling av transkriberad intervju sker innan publicering samt om de har några frågor innan start av intervjun. Denna info delgavs innan inspelning av intervjun startade förutom i den första intervjun.

#### **4.3.5 Analysmetod**

Karaktäristiskt för tolkning av resultatet genom en kvalitativ metod är att utgå från teman via kodningar och kategorisering (Graneheim och Lundman 2004). Analys av det transkriberade materialet skedde i det här fallet via tematiska sammanfattningar. Innehållet i dessa i teman redovisas i resultatkapitlet. Resultaten är analyserade och satta i förhållande till frågeställningen.

#### **4.3.6 Reliabilitet och validitet- kvalitetskriterier**

För att kunna använda sig av resultaten från exempelvis en studie krävs att den är kvalitetssäkrad (Lantz 2013). Reliabilitet är ett mått på hur pass trovärdiga resultaten i studien är utifrån upprepbarhet. Validitet är ett krav som visar på hur giltigt ett resultat är och att man mäter det som avses. Resultaten ska också vara användbara och bidra till något.

Reliabiliteten: Att ha ett kritiskt förhållningssätt och vara nyfiken, lyssna och tänka om är viktigt för att genomföra en bra intervju. Att intervjua med en bakomliggande tanke att bekräfta vad man sig redan tror veta är en fallgrop som Lantz (2013) lyfter. Detta eftersom det annars finns en risk att man inte speglar vad den intervjuade egentligen säger utan det blir en tolkning av vad intervjuaren vill att den ska mena för att bekräfta en teori eller hypotes. Det är viktigt att man är medveten om denna fallgrop under en intervju för att stärka reliabiliteten i undersökningen. Lantz (2013) kallar detta för att ”spegla sin källa”.

Validitet: Giltigheten i en undersökning innebär generellt sett att slutsatserna ska vara densamma oavsett om den appliceras på liten eller stor grupp (Lantz 2013). Eftersom man i en intervju ofta utgår från ett subjektivt perspektiv av frågeställningen (uppfattningen hos individen) hos ett färre antal individer än vid exempelvis enkätundersökning är en generalisering svårare. Giltigheten, menar Lantz (2013), ligger snarare i hur pass resultatet speglar källan. För att öka validiteten i denna studie används citat som visar direkt resultat från intervjupersonerna.

#### **4.4 Metoddiskussion**

När den bakomliggande enkäten genomfördes var svarsfrekvensen över 100 procent på några avdelningar. Det uppdagades då att flera personer inte kom ihåg om de svarat på enkäten och gjorde den igen för att vara säkra på att de deltagit. En chef med ansvar för över 10 personer kunde exempelvis få in 13 svar. Detta innebär att svaren från personer med en viss åsikt kan ha blivit överrepresenterade i resultaten och detta bör beaktas om en upprepad enkätundersökning genomförs. För denna enkätundersökning anses inte detta ha en betydande roll då temat som valdes utmärkte sig på flertalet avdelningar. Ett förslag för att höja reliabiliteten i nästkommande enkätundersökningar av denna typ är att medarbetarna i den utsträckning det är möjligt, genomför enkäten samtidigt under ett gruppmöte exempelvis. NOSACQ har fördelen att den är indelad i olika teman där resultatet möjliggör riktade satsningar inom organisationen. Arbetsmiljöverket har i sin version av detta enkätverktyg valt att reducera frågorna till 35 stycken i antal med motiveringen att göra den mindre

tidskrävande (Arbetsmiljöverket 2012a). Referensvärdena som anges för enkätverktyget är baserat på NOSACQ och ska därmed endast användas som en indikator på vad som är genomsnittligt. Då resultatet från fallstudieföretaget visade på att ett och samma tema huvudsakligen fått lägst poäng, jämfört med andra teman, gjordes bedömningen att osäkerheten i referensvärdena inte var av betydelse.

Frågor som är ställda som hypotetiska situationer (i en kontext) kan bli lättare att relatera till och därmed ge mer validerade svar (Antonsen 2009). Detta ger mindre utrymme för individuella tolkningar av de situationer som kan uppstå när man ställs inför en fråga gällande säkerhet. Antonsen (2009) har identifierat ett case med arbetare på en norsk oljeplattform där enkätsvaren inte stämmer överens med verkligheten. Han menar på att i en enkät är det uppenbart vilket svar som är fördelaktigt och hur man tänker att det borde vara istället för att vara ärlig och säga hur det verkligen ligger till. Intervjuer kan istället ge mer nyanserade svar då intervjuaren kan utveckla följdfrågorna och komma djupare in på ämnet utan att fastna i stel ”säkerhets-jargong”.

Då intervjuaren idag besitter en roll på företaget kan svaren ha kommit att påverkas. Trots given information om att alla svar är konfidentiella och ska användas endast för detta arbete, kommer intervjuaren att ha med sig denna information i vidare arbete inom företaget. Intervjupersonerna kan vara motsträviga till att vilja säga kritiska saker om dennes arbete eller avdelning inklusive kollegorna. Likaså kan saker förbli osagda då det kan vara ”vida känt” inom företaget att saker fungerar på ett visst sätt- som då också intervjuaren borde känna till. Likaså kan de relationer som intervjuaren har med de intervjuade bidra till en mer avslappnad atmosfär, men också för avslappnad där en del skämt och andra interna aspekter kan påverka resultatet. Detta kan ha varit en bidragande orsak till utsvävningar under de två intervjuer som tog längre tid än den planerade timmen som var avsatt. Ingen av dessa intervjupersoner eller intervjuaren själv påverkades dock av tidspressen utan kunde fortsätta intervjun och besvara alla frågor.

Under intervjun blev vissa av personerna avbrutna av besök eller telefonsamtal. Detta gav ett visst avbrott i intervjun med bedömdes av intervjuaren som icke påverkande då intervjuerna fortsatte att flyta på bra efteråt. En förbättring till framtida intervjuer vore att informera personerna om att telefonsamtal inte är tillåtet och att sätta anslag på konferensdörr om att inte störa.

Värt att notera är att vid analys av intervjuvaren kommer tolkningarna färgas på grund av intervjuarens egna erfarenheter. De tematiska indelningarna kan därmed skilja om studien skulle upprepas där intervjun leds av annan.

## 5. RESULTAT OCH ANALYS

Här presenteras de tematiska sammanfattningarna från analys av intervjuerna under följande rubriker: (i) Uppfattningen om arbetsplatsens säkerhetsklimat/kultur, (ii) riskacceptans, (iii) byråkratiskt och omständigt, (iv) prioritering av leverans före säkerhet, (v) stress och tidsbrist, (vi) brister i kommunikationen samt (vii) förutsättningar för att kunna arbeta.

Resultatet från intervjuerna med fem medarbetare på fallstudieföretaget visar hur säkerhetskulturen/klimat uppfattas på arbetsplatsen, samt orsakerna till varför medarbetarna väljer att ta risker i arbetet. Den redovisade empirin bygger på konkreta citat från de intervjuade men också en av författaren estimerad helhetsbild i kombination med kortare analyser.

### 5.1 Uppfattningen om arbetsplatsens säkerhetskultur/klimat

Att arbeta säkert, utifrån de svar som angetts under intervjun, är en grundpelare i företaget och säkerhetskulturen anses vara en god sådan.

*”Äh vi har väldigt, väldigt bra kultur här. Mycket bättre än vi tror och jag tror nog att vi ska vara mån om den. Och den ska vi odla framåt. Och det är bara personen som kan göra det”.*

Uppfattningen är att det har blivit mycket bättre fokus på säkerheten inom organisationen.

*”Det är mera på tapeten nu än vad det var för några år sedan”.*

Det har även blivit ett helt annat gehör för miljö-, hälsa- och säkerhetsfrågorna än det var förr från just chefer och ledning. Alla tycker att säkerheten värderas högt hos ledningen.

Medarbetarna i studien är alla överens om att det är de själva (och i viss mån kollegorna) som ansvarar för att man arbetar säkert.

*”Och jobbar jag säkert kommer jag inte att se till att någon annan hamnar osäkert heller”*

Alla intervjuade tänker på säkerheten på jobbet och det är ingen som tar den för givet. En person uttryckte sig kort och gott så här på frågan om det är viktigt att jobba säkert på arbetsplatsen:

*”Det är ju helt kasst om man skadar sig på jobbet”*

Själva attityden kring säkerhet skiljer sig dock, det vill säga säkerhetsklimatet. Attityden till säkerhet är mer beroende på personernas övertygelser och deras egen riskacceptans utifrån erfarenhet. Det finns medarbetare som brinner extra

mycket för arbetsmiljöfrågor, och detta märks genom att de mer frekvent tar upp och flaggar för saker enligt en intervjuad medarbetare. Denna typ av deltagande säkerhetsbeteende gynnas när säkerhetsklimatet förbättras. Att ha en positiv stämning tror en person är det allra bästa för att motverka misstag och att se individen.

*”Och det är en ganska rolig pryl att vi har roligt, det är kul på vår arbetsplats.  
Man får ha roligt”*

*”Du ska må bättre när du åker hem än när du kom till jobbet”.*

En del av säkerhetskulturen är att riskbedöma. Medarbetarna tycker att företaget är i framkant när det gäller det proaktiva arbetsmiljöarbetet och att utföra riskanalyser. Flera upplever att det finns riskanalyser på ”mer eller mindre allt snart”, men att man ibland inte når ända fram i designfas exempelvis vilket gör att man måste göra dyra efterkonstruktioner. En viss aversion mot vissa regler eller rekommendationer inom arbetsplatsen finns vilket påverkar säkerhetsklimatet (attityd kring procedurer, policys med mera). En medarbetare tar upp händelser som kaffespill i trappen och att halka på isfläckar utomhus, och tycker det förstoras och det tillkommer onödiga regler för att hålla oss säkra. När väl olyckan är framme vill en person att man fokuserar mer på att ta hand om individen och inte på att utreda olyckan.

*”Vad gör vi när någon hamnar här, för nu har vi talat om att ingen får stressa och få hjärtinfarkt, men vi har glömt vad man gör när någon får en hjärtinfarkt”*

En person talar gott om den egna säkerhetskulturen och förutsättningar på arbetet jämfört med många entreprenörer som kommer till fabriken.

*”De har ju en annan kultur där ute. Idag kanske det också är på väg att svänga,  
men inte som vi som ligger i framkanten”.*

En tolkning av denna jämförelse med andra företag är att säkerhetskulturen inom organisationen anses vara bättre än många andras, men är den tillräcklig och är den en sann generativ kultur där ”EHS är sättet vi arbetar på här”? En tolkning kan vara att medarbetarna inte förstår säkerhetsproblemen eller riskerna fullt ut, men kan också ha att göra med ansvaret gällande säkerhet. Det ligger på dem själva att arbeta säkert, men de har kanske inte fått förutsättningarna för att kunna arbeta säkert fullt ut. Denna kulturella mognad benämns som en beräknande sådan (Hudson 1999, Parker et al 2006) där systemen är på plats men medarbetarna har inte möjlighet att påverka processer eller arbetssätt i den grad de önskar eller att de inte har förstått problematiken.

Resultaten i denna studie visar dock att risktagande förekommer och att värderingarna därmed inte är befästa hos alla medarbetare. Det vore därför felaktigt att säga att säkerhetskulturen på fallstudieföretaget är en god sådan.

## 5.2 Riskacceptans

*”Alla vill ju ta närmaste vägen egentligen, det är normalt”*

Så säger en medarbetare om varför den väljer att ta genvägar som kan leda till risker. Utifrån definitionen av risk anses vinsten så pass stor i förhållande till att något ska hända, det vill säga sannolikheten, att man väljer att ta genvägar. Medarbetaren gör sin egna lilla ”riskbedömning light” som en intervjuperson säger.

*”Det är en definition av risk, men själv anser man inte att det är en risk, därför gör man det ändå”.*

Då företaget inte upplevt olyckor i en speciellt hög grad de senaste åren kan det fortfarande finnas en uppfattning om att sannolikheten för olyckor är låg eller att det existerar en så kallad riskförnekelse- ”det händer inte mig”. Situationer som lyckats tidigare bedöms fungera igen, oavsett om det innebär att ta en genväg och kringgå de arbetsprocesser som bestämts tidigare.

Att ha en nollvision är inget som någon av intervjupersonerna ger så mycket för. De allvarliga tillbudena tror man kan försvinna eller åtminstone påverka antalet på, men inte de små händelserna som exempelvis spill eller små skärsår.

*”Ibland är oturen framme och det måste vi kunna köpa”*

En medarbetare menar att det bidrar till en sämre rapporteringskultur och tar bort fokus från det som man gjorde bra när olyckan väl var framme, det vill säga att man tog fram den kriskunskap man hade och bidrog till att minimera skadan,  
*”Skit i nollan. Tala om hur många bra saker du gör istället”.*

Vissa situationer verkar de intervjuade personerna ha accepterat, trots att det är en risk. De har påpekat problemen för sina chefer men inget händer. Ibland händer inget på grund av ekonomiska skäl så som resursbrist, samt att komplexiteten kan göra det svårare att genomföra, men också att det skulle innebära mycket jobb för de som arbetar med kvalitet och leverans att byta ut en råvara, vilket också innebär att det blir kostsamt och tidskrävande.

*”Vi har accepterat för vi vet att det är det här vi har”*

Riskacceptans kan visa sig både hos de äldre medarbetarna som arbetat på företaget länge men också de yngre. Det förekommer en viss nonchalans och

trots påminnelser om farligheten upplevs uppmaningen om att skydda sig, inte mottas helt och fullt. Där man har en närmare och mer personlig relation till varandra tas varningarna mer seriöst och uppskattas.

*”Vi är väldigt tigha. Jag kan säga till./.../ men sen finns det ju såna som man inte kan säga till”*

Själva kan de också ta emot en tillsägelse och tolkar den som en omtanke. Detta beteende, så kallat *actively caring* där man genuint bryr sig om sina medarbetares säkerhet, är en typ av belöning för mottagaren och förstärker ett beteende. Förr var det mer accepterat att arbetsuppgifterna var farliga och det var de som varit anställda på företaget en längre tid som påpekade detta och de nyanställda möttes av orden ”Det får man ta...” och ”Så har vi alltid gjort”.

*”Jag tror, man går länge på samma ställe, och så blir man invaggad i någon form av säkerhet, att här händer det aldrig någonting”.*

### **5.3 Byråkratiskt och omständigt**

Säkerheten och även kvalitet ses som en onödigt tung båt att ro med alla dokument som ska förankras. Förankras innebär att medarbetaren har läst igenom rutiner och accepterat att följa dem. En intervjuad menar att den personliga kontakten är mer viktig och att man kan ha en genomgång med exempelvis entreprenör på plats. Utländska arbetare förstår inte dokumenten så bra och är inte intresserade heller.

*”Man visar sig, det här är det ansiktet ni har. Det är mig ni ringer när ni ser någonting som ni tror blir tokigt innan ni gör det”*

Ibland förstår inte medarbetarna om de får eller inte får göra ett arbete vilket gör det hela problematiskt. Det upplevs som krångligt när det ska utföras en riskanalys till exempel och vilken mall som det ska dokumenteras i och så vidare. Det är svårt att förstå vad som gäller för olika moment helt enkelt. Attityden blir att man gör det fort så att det verkligen blir av, och på kortare tid, och utan de korrekta tillstånden eller dokumenten. Att utreda händelserapporter anses även det krångligt och kan motverka rapporteringskulturen negativt. Om en händelse inte utreds finns risken kvar och åtgärden genomförs aldrig. Den som förr skrev en händelserapport fick indirekt en roll som ansvarig att få eventuella åtgärder genomförda vilket innebar en ökad arbetsbelastning. Företaget arbetar på att utse och utbilda så kallade EHS-utredare som kommer få ansvar att leda utredningar framgent. När arbetsmiljö från början är en sidovagn inom organisationen kan det bli förändringsmotstånd när EHS ska genomsyra allt som sker på arbetsplatsen. Ökad arbetsbelastning och brist på motivation och

delaktighet kan påverka medarbetarnas attityd till säkerhet vilket alltså påverkar säkerhetsklimatet negativt.

Likaså kan svensk lag vara så komplicerad eller snäv att medarbetare väljer att göra arbetet på eget sätt, för den anses som ett hinder snarare än en hjälp. Arbeten som kräver tillstånd kan vara extra besvärliga och dokumentationen som krävs anses överambitiös.

*”Och i vissa fall känner man att det är rena skrivbordsprodukter och när man tillämpar dessa verktyg ute i verkligheten är de inte alltid så jätteenkla att arbeta med”*

Användande av personlig skyddsutrustning kan ses som larvigt och onödigt då utövarna inte anser att förutsättningarna kräver det. När de blir bemötta med påminnelser är det sällan glada tillrop och tacksamhet för påminnelsen utan det muttras men likväl följs oftast reglerna därefter. Vissa medarbetare blir irriterade och anser inte att ”vända papper” var det de anställdes för och att det är endast dokumenterade bevis, inte att det faktiskt ökar säkerheten med flera signaturer på pappret.

#### **5.4 Prioritering av leverans före säkerhet**

Om de basala värderingarna gällande säkerhet, det vill säga säkerhetskulturen, är att säkerhet är viktig, hur kommer det sig då att medarbetare tar risker inom arbetet som har med prioritering av leverans att göra?

*”Förut då var det mera att vi skulle leverera och hålla nere kostnader, men då har man insett att kostnader är väldigt mycket kopplat till säkerhet och sjukdom, olycksfall. Alltså dödsfall är ju en vansinnig kostnad som vi aldrig har råd att ta”*

Samtidigt så säger samma medarbetare att

*”Säkerheten går först i mån av tid och pengar”*

Denna uppfattning delas av flera av intervjupersonerna, men de försöker själva att prioritera säkerheten.

*”Kommer det från en chef eller ledningssida att det ska vara klart inom en viss tid, så är det inte jättemånga som argumenterar emot, utan man jobbar på att hålla tidsplan”.*

En annan typ av leverans som också innebär ekonomiska vinster om det hålls, är att följa lagstiftningen. Om lagstiftningen inte upprätthålls finns det risk för sanktionsavgifter. Medarbetare ombeds av chefen att lösa problemen men man



fortsätter att blunda för de säkerhetsproblem som kommit fram, för det ska levereras resultat i frågan.

Personer som inte är insatta i säkerhetsarbetet kan som en person sa; skapa en ”förbättringsförsämring”. Utifrån kvalitet och leverans så är det en förbättring, men ur säkerhetssynpunkt kan det bli en försämring. Hen menar dock att det beror på okunskap om produktionen. Fokus är att ordna nya fina golv för renlighetens skull och läkemedelsinspektioner, men inte att tänka igenom halkrisken med dessa golv,

*”Man tänker inte hela vägen på alla ställen/..ja men det var ju inte med flit i alla fall”*

Likaså existerar larm som är till för kontroll av kvalitén av produkten som tillverkas. Detta larm kommer varje dag och medarbetarna har slutat lyssna. Här har de valt att prioritera leveransen indirekt trots att en habituering av larm är en säkerhetsrisk. Hur ska de kunna veta om larmet är korrekt denna gång?

Flera av de intervjuade tycker att när det verkligen gäller och det handlar om uppenbara risker med att fortsätta arbeta så bestämmer ledningen att man tar sig tid för att utreda problemen och arbetet avbryts. Där visar ledarna på rådigt ingripande och är snarare villiga att stänga ner hela produktionen medan arbetarna vill fortsätta leverera. Nya arbetssätt är enklare att styra om till att vara säkrare då det inte finns möjlighet att möta attityden och svaren ”så har vi ju alltid gjort”.

*”Det är svårare att göra om och göra rätt, det måste jag säga”*

En annan person nämner dock att de påtalat problem på arbetsplatsen och trots brister i både lokaler och arbetssätt så ska det levereras och det kommer dubbla budskap uppifrån. På gruppmöten framhålls vikten av säkerhet men sedan kommer annat budskap från högre uppsatta chefer som ifrågasätter hur avdelningen kan vara sen med sina uppgifter.

*”Men sen står de på mötet och säger att säkerheten är viktig och vi ska jobba säkert. Men när vi inte hinner leverera, då är inte säkerheten sant, då är det bara att vi inte har levererat”*

Det krävs övertid för att bli klar. Likaså kallas det in personer som inte jobbat med arbetsuppgifterna på länge, men de är de enda som finns tillgängliga och på grund av deras lojalitet så utför de momentet, för leveransens skull. De känner sig intvingande när cheferna framhärdar.

*”Man framhärdar. Nu blir det panik. Så framhärdar man”. ”Alltså vi har alltid löst det. Men då löser man det med övertid och trötta medarbetare”*

Medarbetarnas egna ambitioner av att göra ett bra jobb påverkar också valet mellan leverans och säkerhet.

*”Men alla är ju så himla... vad ska man säga... måna om att göra ett bra jobb och man är intresserad av siten och vill att det ska gå bra och då gör man kanske saker som man... man riskerar rygg och man riskerar att få spill på sig”*

Det gemensamma målet, det basala antagandet, om att leverans är prioritering ett, kan förklara varför flera medarbetare accepterar säkerhetsrisker för att kunna leverera den produkt man tillverkar.

När det uppstår tuffa leveranskrav och tidsbrist så nedprioriteras säkerhetsfrågorna. Det är inget uttalat från chefer att det är så det måste bli, utan möten med fokus på säkerhet och hälsa uteblir och medarbetarna har endast leveransmöten. En medarbetare menar att det kan vara en del prat och liten verkstad.

*”Man... pratar mer än vad det händer saker... som rör säkerheten. Det går mycket fortare när det rör GMPn (Good Manufacturing Practice, god tillverkningssed, förf. anm.) till exempel, går mycket snabbare”*

Likaså får utredningar av GMP-typ mer fokus än EHS-händelser.

*”Då blir det högre värderat på något sätt. Då har vi en grupp och det är sällan det blir så kanske på en... om det bara är en händelse då blir det ju lätt att 'Det är bara en händelse skriven, då kan vi gå vidare'”*

När ledningen via resurser eller kommunikation signalerar att kvalitén och leverans är högt värderat, så kommer medarbetare att värdera det högt likaså. Om det uppstår ett scenario där valet mellan leverans och säkerhet går emot varandra, föreligger risken att medarbetare väljer att bortse från säkerhetsriskerna till förmån för den högt värderade leveransen. Den snabba belöningen utan några konsekvenser visar sig vara fördelaktigt i form av bekvämlighet, tidsvinst med mera (Roberts och Geller 1995) framför risken för straff som vanligtvis kommer senare eller inte alls.

## **5.5 Stress och tidsbrist**

Intervjupersonerna har märkt att organisationen även kommit in på de mjuka delarna av arbetsmiljöproblem och riskerna med stress och utbrändhet. Tidigare har det varit fysiska skador som varit ett problem, men nu lyfts även de psykologiska aspekterna.

*”Vi har gått från järnbitar till mjuka grejer”*

Medarbetarna måste må bra för att orka bry sig, både om jobbet och om varandra. Det finns ibland inte tillräckligt med anställda tillgängliga, ändå förväntas det leverans och det är en risk i sig då medarbetaren kan bli utbränd.

*”Man får sällan den tiden som verkligen behövs för att testa av allting”*

Tidsbristen som uppstår när det blir tidskrävande att använda ett verktyg som står någon annanstans, innebär att de istället tar hand om problemet manuellt och blundar för de genvägar som tas.

*”Vi vill också gå hem en gång”*

är förklaringen, samt omtanken för de andra kollegorna som annars kommer att få ta över arbetsuppgiften när nästa skift startar eller städa upp efter andra. Det är stressen och kunskapen, eller erfarenheten snarare, som avgör där en av de intervjuade känner att den vågar ta genvägar. Om personen är bekväm med en arbetsuppgift känner den sig säkrare.

*”Där kan jag ju kapa lite i säkerhets... Det är sån jag känner mig lite bekväm med”*

Stress orsakar olyckor och bidrar till ett riskfyllt beteende. Kunskapen och bekvämligheten i att utföra ett arbete minskar stressen, det kan därför öka medarbetarnas sannolikhet till att frångå säkerhetsrutiner. En situation som tidigare visat sig lyckosam, trots risker, kommer bidra till att medarbetare fortsätter att ta risker. Samtidigt finns vetskapen om att vissa arbetsuppgifter är hälsofarliga, men trots detta väljer de bort att jobba säkert, exempelvis genom att inte ta på sig personlig skyddsutrustning, på grund av tidsbrist eller att det är besvärligt.

*”Jag vet själv att jag tar risker för att jag är trött, eller inte hinner”.*

Intervjuade chefer vidhåller att de aldrig skulle be en medarbetare att medvetet ta en risk utan upplever ofta att det är en press medarbetarna sätter på sig själv. Istället för att säga att de inte hinner så tar de en genväg.

*”Men sen vet man ju själv hur man är som människa. Man vill lyckas leverera”*

Medarbetare har blivit bättre på att ta sig tid eller begära mer tid. Det kan dock sitta långt inne.

*”Och det är något inbyggt i [avdelningen] att ’vi får inte mer folk, helt enkelt, för vi hankar oss fram och vi klarar av det’, men på bekostnad av att en del personer blir lite stressade, och tycker att det blir lite för mycket. Medan andra tycker att det är hur lugnt som helst”*

Människor är sociala varelser och gruppens attityder kan påverka individen. Säkerhetsklimatet kan skilja mellan avdelningar och individer kan påverkas av vad andra medarbetare tycker och tänker om bland annat säkerhetsregler, positivt som negativt.

Medarbetarna visar via sina svar att det förekommer en hög arbetsbelastning på företaget som genererar stress och benägenhet till att kringgå säkerhetsregler.

Sannolikheten att medarbetarna tar sig tiden ("kostnad") för att agera säkert är mindre sannolikt nu än om arbetsbelastningen vore mer hanterbar.

## 5.6 Brister i kommunikationen

Medarbetarna som intervjuades önskar mer transparens om vad som händer när det kommer till händelser och åtgärder inom arbetsmiljön. De undrar vem som har ansvaret, hur långt har man kommit, om åtgärderna är avslutade med mera. Uppföljning av händelserapporter är således bristfällig och medarbetarna vet inte vad som händer med åtgärderna. Likaså vill de se ett äkta engagemang från ledningen.

*"Och inte bara säger att de förstår och går ut och kör sina safety walks och sen går man tillbaks till kontoret så har man glömt det där. Det är viktigt att man verkligen driver saker."*

Ett genuint engagemang från ledare är en förutsättning för att medarbetare ska visa en positiv attityd till säkerhet.

När en olycka skett så upplever en person att det fokuseras mer på *vad* som hände istället för på *vem* som blev drabbad och hur man löste problemet. Detta riskerar att få en negativ effekt på rapporteringskulturen då medarbetare kan uppleva att det blir en peka finger-kultur på vad som gått snett istället för att ge stöd eller beröm till den som varit involverad i olyckan.

*"Släpp olyckan och fokusera- vad gjorde vi för att göra det bra? Ja mer beröm på den som agerar"*

När möten inom säkerhet och hälsa blir inställda inom avdelningen, men möten gällande framdrift i leverans kvarstår, uteblir det kommunikationsforum som medarbetare har för att diskutera händelser och veta vad som görs proaktivt och reaktivt på arbetsplatsen. En medarbetare nämner att hen måste söka sig till information och är det ont om tid så missar hen en hel del.

*"Jag har ofta så tight schema så jag hinner inte läsa interna hemsidan. Det är extremt sällan jag hinner läsa såna saker. Det blir en lite självvald bubbla för att kunna hantera den egna situationen"*

Här signalerar chefer och ledning att säkerheten inte är viktigast utan fokus ligger på leveransen och därmed kan vi se att säkerhetskulturen inte är befäst och EHS är inte det genuina sättet de arbetar på vilket en generativ kulturell mognad innebär.

En chef hade önskat tydligare kommunikation i vad som förväntas när det kommer till hur den ska arbeta med säkerhetsfrågor och händelserapporter för

att få framdrift i arbetet. Denne tror inte heller att alla chefer jobbar likadant och har olika nivåer på riskacceptans för sina medarbetare.

*”Jag vet ju hur jag själv liksom vill vara och vilka signaler jag sänder, men jag vet inte om det genomsyrar hela verksamheten. Det är ju mycket upp till chefen, extremt mycket. Chefen sätter ju nivå på vad som är acceptabelt och inte”*

Ibland förstår inte medarbetarna varför de ska göra på ett visst sätt och vad det är som triggat igång ett bestämt arbetssätt. Det finns alltså önskemål om tydligare arbetssätt och vilka krav som gäller, annars är risken att medarbetare och chef gör det på sitt eget sätt. Både chefer och medarbetare verkar tycka att arbetsmiljöarbetet behöver struktureras upp och bli mer tydligt för att veta vem som äger ansvaret och att ett gemensamt forum för arbetsmiljö, som är inte är avdelningsstyrt, behövs. Åtgärder behöver alltså ske innan företaget uppnår en informerad säkerhetskultur.

### **5.7 Förutsättningar på arbetet för att jobba säkert**

Alla medarbetare har inte kunskapen att genomföra de arbeten som krävs. Underhåll av utrustning tas upp som ett exempel där kunskapen och brist på erfarenheten kan bidra till misstag. Det behöver inte vara medvetna genvägar de tar utan de gör efter sitt eget huvud. Ett sätt att komma ifrån arbetsmiljöproblem är att bygga bort dem, men de måste vara genomtänkta. För att lösa ergonomiskt tunga arbetssätt har företaget köpt in lyftverktyg. Dock är det meningslöst att köpa lyftverktyg som ingen använder på grund av att det anses omständigt menar en medarbetare. Ibland kan tillgängligheten till verktygen innebära att de tar genvägar, och då på grund av de renhetskrav som finns i lokalerna.

*”För det är ganska jobbigt att gå ut och byta om, och så ska man in igen”*

Istället fortsätter medarbetarna att ta genvägar, så som manuella lyft. Här ses ett exempel på när GMP och arbetsmiljö inte är samordnat fullt ut.

Förutom att ha tillgång till rätt verktyg måste också arbetsplatsen vara korrekt utformad för att kunna prestera och jobba säkert. Det kan handla om att ha farliga produkter på rätt ställe, för varmt att jobba, tillräcklig och anpassad arbetsyta med mera. Även om tiden finns, är det andra fysiska stressfaktorer som styr om personen överträder säkerhetsregler, så som värme och höga ljud. Detta är sagt om arbetskläderna:

*”Det blir en stress att ha den på, jag känner mig obekväm och varm”*

Resultatet, med avseende på kvalitet, påverkades vid ett tillfälle när värmen var så påtagligt hög i rummet att det orsakade stress hos medarbetaren. Stress gör att personer hastar igenom arbetsuppgifterna med risk för att göra fel eller väljer att ta genvägar för att bli klar snabbare. Likaså finns det klagomål på exempelvis

skyddsglasögon som inmar igen vilket innebär att den personliga skyddsutrustningen inte har anpassats för arbetet som utförs. En av de intervjuade cheferna säger då i sin tur att denne godkänt dyra och anpassade skyddsglasögon så att medarbetarna inte har några ursäkter att ta till.

*”Jag har inte haft det i min budget men det skiter jag i, det känns... jaa... jag kan stå upp för det om jag får en sådan fråga”*

Om förutsättningarna för en säker arbetsmiljö inte finns, men leveransen ska utföras, då tas genvägar för att bli klar.

*”Så att jag tror mer på att bygga bort. Att man inte ska kunna skylla på att jag hade inget dragskåp, eller att det var för långt”.*

Personalbristen eller snarare personalomsättningen nämns också som ett problem. Medarbetare kan bytas ut till andra avdelningar och ibland försvinner de helt. Då till andra avdelningar, men även till andra företag, och därmed försvinner kompetensen.

*”Alltså de fel vi gör, gör vi oftast för att vi känner att vi har lite personalbrist”,  
”Sen får vi in Proffice, som inte är vana. Som gör att man måste lära upp, som gör nya fel”*

Personalomsättning kostar pengar och kan orsaka stress hos den kvarvarande gruppen som måste ta av sin tid för att lära upp nya medarbetare eller själv utföra uppgifterna.

Det anses också problematiskt att få igenom projekt och äska pengar enligt cheferna som intervjuats. Uppfattningen delas av en medarbetare som upplever att dennes chef inte vet hur den ska göra för att driva projekt vidare. Medarbetaren tycker också att projekt där leverans är huvudsyftet prioriteras framför sådana som är av arbetsmiljökaraktär. Den tror att det kan bli en för stor sak av vissa åtgärder inom arbetsmiljön. Det blir ett avancerat projekt som drar ut på tiden och kräver stora resurser.

*”Man har tänkt att det blir enklare att göra allt samtidigt. Men egentligen blir det svårare”*

Medarbetaren anser att företaget kan ta det bitvis istället. Likaså går det från projekt till projekt utan att det blir 100 procent klart eller att de inte gjort en tillräckligt bra förundersökning med avseende på design. Det blir dyra efterkonstruktioner som det saknas pengar för och ingen ansvarig som vill ta sig an det. Detta signalerar att kommunikationen inom organisationen måste förbättras då bristen på kunskap idag innebär att säkerheten åsidosätts till förmån för leverans. Förutsättningarna för att kunna driva eller motivera projekt måste förbättras.

## 5.8 Summering av faktorer

En sammanfattning av de faktorer och orsaker som påverkar medarbetarnas benägenhet till risktagande, det vill säga att ta genvägar inom arbetsmiljön, ses i Tabell 3.

Tabell 3. Summering av faktorer och orsaker till risktagande

Faktor	Orsak
Riskacceptans	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riskförnekelse på grund av låg sannolikhet för inträffande</li> <li>- Går inte att få bort alla olyckor</li> <li>- Komplexa problem</li> <li>- "Så har vi alltid gjort" hos erfarna medarbetare som påverkar nya</li> </ul>
Byråkratiskt och omständigt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hög kontroll på dokumentation</li> <li>- Utredningar är krångligt och ovant</li> <li>- Högre arbetsbelastning med administration</li> <li>- Oförståelse för förändring eller system</li> </ul>
Prioritering av leverans före säkerhet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uppfattningen är att säkerhet går först i mån av tid och pengar</li> <li>- Regulatoriska motsättningar så som GMP och lagstiftning</li> <li>- Dubbla budskap från chefer och ledning</li> <li>- Trogna medarbetare som vill prestera</li> <li>- Leveransmöten prioriteras före arbetsmiljömöten</li> </ul>
Stress och tidsbrist	<ul style="list-style-type: none"> <li>- För ansträngt schema/produktionsplan</li> <li>- Omtanke för andra medarbetare</li> <li>- Erfarenhet/trygghet i arbetsmoment ger övertro och riskförnekelse</li> <li>- Gruppsyck där andra har högre stresströskel</li> </ul>
Brister i kommunikationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saknas transparens i händelser och åtgärder</li> <li>- Otydligt ansvar</li> <li>- Tidsbrist orsakar brister i informationsinhämtning från befintliga forum</li> </ul>
Förutsättningar för att kunna arbeta säkert	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunskap och erfarenhet</li> <li>- Svårt att kombinera krav gällande GMP och säkerhet</li> <li>- Verktyg och lokaler räcker inte till för att utföra arbeten säkert</li> <li>- Brister i personlig skyddsutrustning</li> <li>- Personalbrist och personalomsättning</li> <li>- Okunskap om att driva projekt eller att komplexitet/resurser hindrar</li> </ul>

## 6. DISKUSSION

### 6.1 Bakomliggande faktorer

Roberts och Geller (1995) har mer eller mindre sammanfattat resultatet från denna studie i sin introduktion. De nämner att verktyg är obekväma att använda och att utföra arbetet säkert tar för lång tid. Samtidigt ger ledningen tvetydiga budskap där de säger att medarbetarna inte ska arbeta osäkert, men ändå ska de prestera snabbare och bättre, vilket de menar på ofta innebär osäkert beteende. Det som läggs till är också att sannolikheten för att en olycka ska inträffa är låg, vilket i fallstudieföretagets verklighet är ett arv från en tidigare organisation och kultur som har förändrats med åren, men de har inte följt med i utvecklingen. Vad är då anledningen till att olyckor sker på företaget i större utsträckning än förr, om säkerhetskulturen är så pass bra som medarbetarna tidigt i intervjun påskiner där risktagande inte vore ett alternativ? Säkerhetskultur benämns som *de basala värderingarna och normer inom gruppen som är gemensamma och befästa över tid* (Törner 2008). En organisation med god säkerhetskultur borde ha mottot: *på den här arbetsplatsen accepterar vi inte att medarbetare tar risker*. Detta är något som medarbetarna önskar var verklighet idag, men som tyvärr inte är helt införlivat i företaget.

Frågan är om företaget har fått växtvärk? Produktionstakten är baserad på en produktionsplan som inte ger mycket utrymme för fel eller avvikelser. Har en organisatorisk riskbedömning gjorts när förändringar skett för att lokalisera eventuella problem med personaltillgångar? Medarbetarna upplever stress och press vilket visar att de rätta förutsättningarna inom företaget kanske saknas och den kulturella mognaden har backat med åren men det har skett så successivt att man inte märkte av förändringen. Detta märks genom att medarbetarna fortfarande anser att säkerhetskulturen är god, men vid djupare analys så finns mer att önska från exempelvis ledare och att de uppvisar ett genuint engagemang genom att handla, inte bara snacka.

#### 6.1.1 Produktion före säkerhet

Att välja produktion före säkerhet är ett val som i en perfekt värld inte skulle förekomma. Flera studier visar dock att medarbetare är villiga att ta risker för att kunna leverera (Antonsen 2009, Nordlöf et al 2015, Thorvaldsen 2013). Kravet på leverans är en av de faktorer som genomsyrar svaren på frågan om varför medarbetare väljer att ta genvägar. Företaget har ett bonussystem som grundar sig dels på hur väl fabriken har uppfyllt sina leveranser, och dels hur den globala organisationen gått ekonomiskt. Ett bonussystem som främjar leverans kan stärka olycksrisken (Kaminski 2001). Det är därmed av vikt att ledning står bakom sina ord om att säkerheten går före leverans, genom handling och



möjligen även via belöning om systemet är designat korrekt (Roberts och Geller 1995; Mattson 2015). Ingen av de intervjuade personerna nämnde ekonomiska anledningar till varför de eller andra väljer att ta genvägar, dock fanns ett underliggande krav på sig att de ville leverera.

Uppfattningen som en anställd har, är att projekt med leverans som huvudmål prioriteras framför arbetsmiljörelaterade sådana. Detta kan bero på brister i kommunikationen snarare, än att det är ett medvetet val från ledning eller projektansvariga. De som vill driva igenom projekt måste vara duktiga på att motivera riskerna med arbetsmiljön, lika bra som de med leveransintresse kan visa på vinsterna och kortare analystider med mera. Om cheferna inte har kunskapen om att driva eller motivera projekt med arbetsmiljökaraktär kan en utbildning vara svaret eller att ta hjälp av arbetsmiljöingenjörerna som kan påvisa de ekonomiska fördelarna med att satsa på arbetsmiljön (Abrahamsson 2008). När eller om ett projekt sedan avslås eller hamnar på en väntelista ska beslut och motivering förmedlas, och inte bara till chef utan till medarbetare som blir varse om beslutet. Risken är annars att rapporteringskulturen avstannar då det ”ändå inte är lönt”. En informerad och god rapporteringskultur visar att säkerheten prioriteras i organisationen och skapar också förståelse för förändring (Reason 1997, Hudson 1999, Abrahamsson 2000).

### **6.1.2 Hur man ser på varandra**

I en studie med norska fiskare ser man att sunt förnuft och erfarenhet är viktiga faktorer som avgör hur ett arbete kommer utföras och även hur säkert (Thorvaldsen 2013). Detta kom även Nordlöf et al (2015) fram till i sin studie om stålindustriarbetares risktagande. Nya medarbetare ansågs som en risk då erfarenheten saknades. Detta kan ställas i kontrast till att komma in som ny medarbetare med fräscha ögon. Nya ögon kan vara en fördel då unga reagerar starkare på utförandet av arbetsuppgiften med risker, medan erfarna medarbetare går på rutin och har en högre riskacceptans. Denna åsikt delades av ett par medarbetare på fallstudieföretaget samtidigt som en annan påpekande att erfarna medarbetare accepterar riskerna i större utsträckning. Att nya medarbetare påverkas av de erfarna med högre riskacceptans är inte osannolikt då människan är en social varelse och vill tillhöra en grupp. Detta kan givetvis förebyggas genom ett gediget introduktionsprogram där organisationen står bakom mottot att ”EHS är sättet vi arbetar på här”. Genom att medarbetare känner att de har möjligheten att påverka så kan det med större sannolikhet resultera i att aktivt bry sig om varandras säkerhet (Geller 1991) och våga vägra osäkra beteenden. Likaså är det större chans att vid en ”lagom” arbetsbelastning ta tiden på sig att utföra arbetet och hålla sig till säkerhetsregler som finns och inte stressa (Törner et al 2013).

Törner (2008) skriver skämtsamt i slutet av sin översikt om säkerhetsklimat att trevliga människor mer sällan råkar ut för olyckor, och har då baserat uttalandet på en studie av Clarke och Robertson (2005). En av medarbetarna som intervjuades påtalade ofta att ett gott humör och att se varandra var en viktig aspekt till att jobba säkert då motivationen att göra rätt ökade och det blev lättare att hantera eventuell stress. Cheferna som intervjuades verkar mer bestämda om hur man ska hantera riskerna och att det är liten tolerans för risktagande. Kan detta ha med omtanken och ansvaret för sina medarbetare att göra? De har ansvaret för flera personer, medan en medarbetare har "bara" sig själv och möjligtvis sina kollegor. Dessa individer utövar så kallat *actively caring*, för sina medarbetare (Geller 1991). Detta beteende likväl deltagande säkerhetsbeteende (Törner 2008, Neal och Griffin 2006) kan vara ett lämpligt tillvägagångssätt för att förstärka säkerhetsklimatet på företaget och därmed minska olycksrisken. En organisation som är uppbyggd på regelföljande istället för omtanke kräver en hel del administration för att fungera. Hudson (1999) varnar för denna typ av modell där hög kontroll med styrning har ersatt personligt ägande över säkerheten.

### **6.1.3 Förändring hos individ, chef eller organisation**

Den interna kommunikationen inom arbetsplatsen förmedlar vikten av att kunna leverera produkt till sina kunder, det vill säga läkemedel till patienterna i slutändan. Av rent empatiska anledningar hos individen kan kravet på att färdigställa arbetet för att frisläppa en produkt finnas då patienter måste få sin medicin. Vid närmare eftertanke är det nog ingen som skulle välja att skada sig på arbetet till förmån för någon annan, men i grund och botten är det just det som riskeras när man väljer att kringgå säkerhetsregler för att kunna upprätthålla produktionen. Kulturförändring tar tid men ju fler chefer som genuint prioriterar säkerheten och vågar säga nej till fördel för leverans, desto fler medarbetare skapar sig en liknande uppfattning, ett så kallat basalt antagande (Guldenmund 2010). Även om medarbetarna tyckte att ansvaret att arbeta säkert låg hos dem själva främst, går det inte att frånga att det finns brister i hur organisationen arbetar eller kommunicerar ut vikten av en god arbetsmiljö. Det kan skönjas en önskan om att vara ledande inom säkerhet från ledning och medarbetarnas sida, men det får tyvärr ge vika när det uppstår tidsbrist eller leveranskrav. Om inte ledning och chefer uppvisar ett genuint engagemang för säkerheten kommer detta åstadkomma en negativ referensram för medarbetare (Törner 2008) och det kan inte finnas någon förväntan att medarbetare uppvisar ett deltagande säkerhetsbeteende.

Frågan är om beteendebaserad säkerhet (BBS) är rätt sätt att gå tillväga med att förändra säkerhetsklimatet, då fokus är enbart på individens förhållning till säkerhet och inte gruppens, chefernas eller organisationens. En genomsyrning av säkerhetsbeteende oavsett organisationsnivå kan ses som en kulturresa för hela

företaget och torde ge en mer långsiktig förändring om BBS och en förändring i säkerhetskulturen kombineras (DeJoy 2005). Det finns flera olika metoder som är riktade till förändring på organisationsnivå men det gäller att välja en som är anpassad efter sin organisation och även kulturell mognad (Salo och Lindén 2015). Det kan också vara svårt att veta var exakt var resurser ska sättas in och arbeta på en förändring. Organisatoriska förändringsmetoder har inte heller testats lika mycket praktiskt, det vill säga ute i fält, så som BBS.

Kunskapssammanställningen som så många andra lyfter åter igen en stark ledning som är engagerad i säkerheten som ett triumfkort när det gäller att få igenom en bra och hållbar säkerhetskultur (Shannon et al 1997, Törner 2008, Mattson 2015, Biggs et al 2013). Utifrån de svar som de intervjuade gett verkar det finnas en kollektiv uppfattning om att genvägar inte är okej från varken ledning eller chefs sida, men att den i alla lägen kanske inte är fullt genuin. Huruvida en BBS-intervention eller en intervention på organisationsnivå är bäst lämpad för undersökt företag kan dock inte avgöras i denna rapport utan kräver en fördjupning i de metoder som finns att tillgå.

Då forskningen ännu inte är helt samstämmig om vad definitionen av säkerhetskultur samt säkerhetsklimat är (Guldenmund 2010, Hale 2000), kan det vara fördelaktigt att medarbetarna inom fallstudieföretaget klargör detta internt och identifierar var bristerna finns innan organisationen ska börja röra sig mot en förändring för att förbättra sin kulturella mognad. Skadorna har ökat på företaget men ändå anser medarbetarna att det är en säker och bra arbetsplats. Det krävs alltså först och främst en förståelse för problemen innan processen kan påbörjas och även att medarbetare känner sig delaktiga i besluten (Kotter 2007, Abrahamsson 2000). En rekommendation är att utnyttja resultatet från denna studie för att veta var det ska läggas resurser för eventuella åtgärder/förändringar. Likväl kan företaget se över de rekommendationer som Arbetsmiljöverket ger i sin rapport om enkätverktyget för säkerhetskultur (2012a) som i huvudsak anger överenskommelser om hur ledning ska vara goda förebilder och att chefer sätter normer i sin grupp. Det ska även finnas forum för att följa upp eventuella åtgärder där ansvariga redovisar framdriften. För att med större sannolikhet driva igenom en förändring kan med fördel Kotters (2007) åttastegsmodell följas.

## **6.2 Studiens design**

Intervjuguiden för denna studie baseras på de teman som angetts i Nordlöfs artikel (Nordlöf et al 2015). Likheterna i resultat mellan dessa två studier kan ligga i valet av intervjufrågor. En mer omfattande insamling av olika intervjufrågor kring säkerhet och klimat kunde ha gett en större bredd på svaren i intervjuerna och eventuellt ett annat resultat (likaså kan analysen av svaren till tematiska faktorer ha färgats av resultatet från denna artikel).

Enkäter kan bli missvisande och ge de svar som förväntas, alltså ge en förskönad bild av verkligheten. Detta sågs bland annat i en studie av medarbetare på en oljeplattform (Antonsen 2009), där enkätsvaren visade på en så kallad generativ säkerhetskultur. Efter en olycka som föranledde en utredning, befann sig dock företaget långt ifrån denna mognad. Det kan mycket väl vara en liknande situation som existerar på flertalet avdelningar inom fallstudieföretaget då höga poäng för prioritering av säkerhet inte samstämde med det antal olyckor som skett de senaste åren. Därmed ansågs en kvalitativ undersökning av medarbetarnas risktagande kunna ge mer uttömmande svar. Vissa aspekter rörande intervjupersonens relation och befattning på företaget beaktas. För att ytterligare säkerställa ärlighet i svaren från intervjuade kan intervjuaren vara för medarbetarna en obekant person utan anknytning till arbetsplatsen. Ett större urval av respondenter hade kunnat ge ytterligare variationer på svar och ge en bredare och djupare förståelse för hur fler medarbetare uppfattar säkerhetsklimatet och kulturen samt att slutsatserna i denna studie blir mer tillförlitliga.

## 7. SLUTSATSER

Syftet med denna studie var att klargöra om medarbetare vid fallstudieföretaget är benägna att ta risker i arbetet och i sådana fall varför. Likaså var målet att få en uppfattning om vad medarbetarna ansåg om säkerhetskulturen/klimatet på arbetsplatsen.

Resultatet visar att medarbetare vid fallstudieföretaget är benägna att ta risker i arbetet. De bakomliggande faktorer som identifierats via intervjuer är följande:

- Omständiga arbetsätt och processer samt tidsbrist genererar ett risktänk hos medarbetaren där vinsten av att avsluta ett arbete fortare men osäkrare värderas högre framför att genomföra arbetet långsammare men säkrare
- Där de upplevda riskerna är *osannolika* och leveransen är högt värderad, är det större risk att medarbetarna tar genvägar hellre än senvägar. Riskacceptansen kan bero på trygghet när arbetsuppgifterna är välbekanta och genvägarna beprövade
- Kommunikation och chefers/ledningens agerande orsakar ibland tvetydighet om vad som ska prioriteras; säkerheten eller leveransen

Säkerhetskulturen beskrivs som god, men när förutsättningar ändras, som exempelvis när personal och tid blir en bristvara, gäller den inte längre. Säkerhet prioriteras i mån av tid och pengar

### 7.1 Framtida forskning

Resultatet från intervjuerna visar att det föreligger flera anledningar till varför enkäten om säkerhetskultur som utfördes på företaget visar låga poäng för medarbetarnas prioritering av säkerhet och grad av riskacceptans. Bland annat kan vi se att ledningens engagemang när det kommer till att ”skrida till verket” gällande säkerhetsarbete är bristfällig, även om de kommunicerar utåt att säkerheten prioriteras. Ett förslag på framtida undersökningar vore intervjuer med ett större antal individer inom olika nivåer vid företag och som får besvara frågor kring övriga teman i enkätverktyget, däribland *Ledningens säkerhetsengagemang och säkerhetsförmåga*. Dessa bör vara satta i kontext till företaget och de problem som finns, och inte allmänna enkätfrågor. Likaså visar forskning att ledningens sanna engagemang är grundläggande för att uppnå en god säkerhetskultur, därmed kan detta även vara utgångspunkten för fortsatt och fördjupad undersökning inom fallstudieföretaget.

Inhyrda konsulter och kontrakterade entreprenörers inblick i hur företaget agerar vore intressant att ta del av. Det kan även vara givande att intervjua

personer/chefer ur ledningen för att se om samsynen på säkerhetskultur och klimat är samstämmig med medarbetarnas.

## REFERENSER

Abrahamsson, L. (2000). Att återställa ordningen- Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer. Borea bokförlag, Umeå

Abrahamsson, L. (2008). Production economics analysis of investment initiated to improve working environment. Applied Ergonomics, vol 3, 1-7

AFS 2001: 1. Systematiskt arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljöverkets föreskrifter, Stockholm

Alvesson, M. (2002). Understanding organizational culture, Sage.

Antonsen, S. (2009). Safety Culture Assessment: A Mission Impossible? Journal of Contingencies and Crisis Management, vol 17 (4), s 242–254

Arbetsmiljöverket (2010-2017). Arbetskadestatistik.

<http://webbstat.av.se/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=AccessPoint%2FArbetskadestatistik.qvw&host=QVS%40vmextapp01-hk&anonymous=true>. Hämtad 2017-02-25

Arbetsmiljöverket (2011). Nedåtgående trend av anmälda arbetsskador - Tillfälligt avbrott? Arbetsmiljöstatistik Rapport 2011:3.

Arbetsmiljöverket (2012a). Syna säkerheten på din arbetsplats. Rapport 2012:12. Stockholm

Arbetsmiljöverket (2012b). Enkätverktyg för säkerhetskultur.

<http://sakerhet.learnways.com/?hl=enk%C3%A4t>. Hämtad 2017-02-15

Arbetsmiljöverket (2012c). Så här använder du enkätverktyget.

<https://www.av.se/globalassets/filer/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/sakerhetskultur-sa-har-anvander-du-enkatverktyget.pdf>. Hämtad 2017-05-18

Arbetsmiljöverket (2014a). Riskfaktorer för arbetsolycka- bakomliggande faktorer sinverkan på individens olycksrisk. Rapport 2014:2

Arbetsmiljöverket (2014b). Så förbättras verksamhetens arbetsmiljö. Vägledning till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2001:1. Stockholm

Arbetsmiljöverket (2015). Lagar och andra regler om arbetsmiljö.  
<https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/lagar-och-regler-om-arbetsmiljo/> . Hämtad 2017-05-13

Arbetsmiljöverket (2016). Arbetsorsakade besvär 2016. Arbetsmiljöstatistik Rapport 2016:3

Arbetsmiljöverket (2017). Statistik över dödshändelser.  
<https://www.av.se/globalassets/filer/statistik/dodshandelser-2008-2017.pdf>  
Hämtad 2017-03-03

Biggs, S.E., Banks, T.D., Davey, J.D., Freeman, J.E., (2013). Safety leaders' perceptions of safety culture in a large Australasian construction organisation. *Safety Science*, vol 52, s 3–12.

Clarke S & Robertson I T (2005): "A meta-analytic review of the Big Five personality factors and accident involvement in occupational and non-occupational settings". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol 78, s 355-376

Cox, S., Jones, B. (2006). Behavioral safety and accident prevention. Short term 'Fad' or sustainable 'fix'. *Process safety and Environmental protection*, vol 84, s 164-170

Ejlertsson, G. (2014). Enkäten i praktiken. En handbok i enkätmetodik. Studentlitteratur, Lund

Geller, E.S. (1991). If only more would actively care. *Journal of Applied Behavior Analysis*, vol 24, s 607-612

Graneheim, U.H, Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness *Nurse Education Today*, vol 24 (2), s 105-112

Guldenmund, F.W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science*, vol 34, s 215-257

Guldenmund, F.W (2010). *Understanding and Exploring Safety Culture*. Uitgeverij Boxpress, Oisterwijk



Gutierrez, R. (2012). Why don't people just follow the rules? A psychologist's explanation of safety management beyond behavior based safety.

<http://www.dupont.com/content/dam/dupont/products-and-services/consulting-services-and-process-technologies/consulting-services-and-process-technologies-landing/documents/WhyDontPeopleJustfollowtheRulesv5.pdf> .

Hämtad 2017-03-10

Hopkins, A. (2006). Studying organisational cultures and their effects on safety. *Safety Science*, vol 44 (10), s 875–889

Hudson, P. (1999). Safety culture—theory and practice. The human factor in system reliability—is human performance predictable? Siena RTO MP-032, s 1-12

Hudson, P. (2007). Implementing a safety culture in a major multi-national. *Safety Science*, vol 45, s 697-722.

Kaminski, M. (2001). Unintended consequences. Organizational practices and their impact on workplace safety and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol 6 (2), s 127-138

Karltun, A., Karltun, J., Berglund, M., Eklund, J. (2017). HTO – A complementary ergonomics approach. *Applied Ergonomics, Part A*, vol 59, s 182-190

Kines, P., Lappalainen, L., Lyngby Mikkelsen, M., Olsen, E., Pousette, A., Tharaldsen, J., Tómasson, K., Törner, M. (2011). Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50): A new tool for diagnosing occupational safety climate. *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol 41, s 634-646

Kosny, A., MacEachen, E. (2010). Gendered, Invisible Work in Non-profit Social Service Organizations: Implications for Worker Health and Safety. *Gender, Work and Organization*, vol 17, s 359-380

Kotter, J. P. (2007). *Leading Change. Why transformation efforts fail.* Harvard Business Review, Reprint R0701J

Lantz, A. (2013). *Intervjumetodik.* Studentlitteratur, Lund

Mattson, M. (2015). *Promoting safety in organizations. The role of leadership and managerial practices.* Stockholms universitet

- McLeod, S. A. (2015). Skinner - Operant Conditioning. [www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html](http://www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html). Hämtad 2017-05-01
- Nationalencyklopedin. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/risk>. Hämtad 2017-03-15
- Neal, A., Griffin, M. A. (2006). A study of the lagged relationship among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of Applied Psychology*, vol 91 (4), s 946-953
- Neal, A., Griffin, M.A., Hart, P.M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, vol 34, s 99-109
- NIOSH, The National Institute for Occupational Safety and Health (2015). <https://www.cdc.gov/niosh/topics/hierarchy/>. Hämtad 2017-04-30
- Nordlöf, H., Wiitavaara, B., Winblad, U., Wijk, K., Westerling, R. (2015). Safety culture and reasons for risk-taking at a large steel-manufacturing company: Investigating the worker perspective. *Safety Science*, vol 73, s 126-135
- Parker, D., Lawrie, M., Hudson, P. (2006). A framework for understanding the development of organisational safety culture. *Safety Science*, vol 44, s 551–562
- Patel, R., Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning (4:1 uppl.)*. Studentlitteratur AB, Lund
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot, Hants, England
- Roberts, D. S., Geller, S.E (1995). An “actively caring” model for occupational safety: A field test *Applied and Preventive Psychology*, vol 4 (1), s 53-59
- Rundmo, T. (1992). Risk perception and safety on offshore petroleum platforms — Part II: Perceived risk, job stress and accidents. *Safety Science*, vol 15 (1), s 53–68
- Rundmo, T. (1996). Associations between risk perception and safety. *Safety Science*, vol 24 (3), s 197–209
- Salo, I., Lindén, M. (2015). *Kunskapssammanställning 2015:7 Riskperception och interventionsmetoder*. Arbetsmiljöverket

Shannon, S. H., Mayrc, J., Haines, T. (1997). Overview of the relationship between organizational and workplace factors and injury rates. *Safety Science*, vol 26, s 201–217

Sjöberg, L., Thedéen, T. (2003). Kapitel 2, s 24, i Grimvall, G., Jacobsson, P. och Thedeén, T. (red) *Risker i tekniska system*. Studentlitteratur, Lund

Skinner, B. F. (1938). *The Behavior of organisms: An experimental analysis*. New York: Appleton-Century.

<https://books.google.com/books?hl=sv&lr&id=S9WNCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT20&dq=B.F%20skinner&ots=Lkzp9jCABX&sig=iRZm9ixWnfQ3X-CG9lfk6Pxd23E&authuser=0#v=snippet&q=negative&f=false>. Hämtad 2017-05-01

Thorvaldsen, T. (2013). The importance of common sense: How Norwegian coastal fishermen deal with occupational risk. *Marine Policy*, vol 42, s 85–90

Törner, M. (2008). Säkerhetsklimat och dess betydelse för säkerheten i arbetet - en översikt. *Arbetsmarknad & arbetsliv*, årgång 14 (1)

Törner, M. (2010). *Kunskapsöversikt. Bra samspel och samverkan skapar säkerhet - om klimat och kultur på arbetsplatsen*. Rapport 2010:1. Arbetsmiljöverket

Törner, M., Eklöf, M., Larsman, P., Pousette, A. (2013). *Säkerhetsklimat i vård och omsorg. Bakomliggande faktorer och betydelse för personalsäkerhet och patientsäkerhet*. Arbets- och miljömedicin, Rapport 2013:1. Göteborgs universitet, 2013

Wennersten, R. 2003. Kapitel 13 i Grimvall, G., Jacobsson, P. och Thedeén, T. (red). *Risker i tekniska system*. Studentlitteratur, Lund

Westrum, R. (1993) *Cultures with requisite imagination. Verification and Validation in Complex Man–Machine Systems*, Springer, New York

Westrum, R. (2004). A typology of organisational cultures. *Qual Saf Health Care*, vol 13 (Suppl II), s ii22–ii27

Wirth, O., Sigurdsson, S. O. (2008). When workplace safety depends on behavior change: Topics for behavioral safety research. *Journal of safety research*, vol 39, s 589-598

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of applied psychology*, vol 65, s 96-102

## **BILAGA 1 Intervjuguide**

Rollbeskrivning/huvudsyssla

Hur länge har du jobbat på nuvarande tjänst?

Hur länge har du varit på företaget?

### **Hur tycker du säkerheten är på arbetet?**

Hur högt tycker du säkerheten är värderad inom organisationen? Kan man se det genom exempel?

Skiljer det sig i vad som sägs och vad som görs i beslut gällande säkerheten?

Hur visar ledningen att säkerheten är viktig? Ge gärna exempel

Rishtagande inom företaget- är det okej eller inte?

Säger du till kollegor om de bryter mot säkerhetsregler/procedurer/agerar osäkert?

- Har någon sagt till dig? Ge gärna exempel på när

Har du sett en förändring i tid gällande säkerhetsarbete/attityder? När det gäller ledning och/eller kollegor?

Hur viktigt tycker du det är att jobba säkert på arbetsplatsen?

Prioriterar du alltid säkerheten före leverans eller ser du mellan fingrarna?

### **Hur hanteras säkerheten på arbetsplatsen?**

Bedömer du säkerhetsarbetet som proaktivt eller reaktivt?

Kommuniceras pågående säkerhetsarbete på arbetsplatsen?

Tänker du eller tänker du inte på säkerheten på jobbet?

Vilka människor är involverade i säkerhetsarbetet på arbetsplatsen?

Använder du utrustning och verktyg på ett säkert sätt?

Uppstår det farliga moment på arbetsplatsen?

Vilka problem finns det på jobbet som rör säkerheten?

Hur hanterar du risker på jobbet?

**Vad skulle kunna förbättras när det gäller säkerheten på din arbetsplats?**

Finns det något som saknas när det kommer till ledningen och arbetet med säkerhet?

Vem /vilka är ansvariga för att du ska jobba säkert?

Finns det hinder för att jobba säkert?

Har du några konkreta förslag på åtgärder för att göra din eller andras arbetsmiljö bättre och säkrare?

Vad tror du är orsakerna till att det sker olyckor, tillbud på arbetsplatsen?  
(nonchalans, stress, oerfaren, personal saknas, hemmablinda, trötta)

- personer, material, förutsättningar på jobbet, egna förutsättningar?

Varför tror du man tar risker på arbetsplatsen?

Är noll skador uppnåeligt?

Vad skulle motivera dig till att jobba säkrare?

## BILAGA 2 Missivbrev

### Missivbrev via email

Utskickat 2017-03-09

Hej,

Jag heter Denise Karlgrim och läser till arbetsmiljöingenjör på KTH och skriver denna vår min magisteruppsats. Jag jobbar också på EHS-avdelningen.

Jag ska i samband med min magisteruppsats göra intervjuer inom ämnet säkerhetskultur och risktagande i arbetet. Resultatet leder förhoppningsvis till en fördjupad förståelse för varför vi ibland tar genvägar på jobbet och om det kan leda till säkerhetsrisker. Det ingår även att ge förslag på förbättringar och åtgärder för att förbättra säkerheten på jobbet.

Anledningen till att du får detta brev är för att jag valt ut dig som en person som jag tror besitter bra kunskap och har tankar och idéer som är viktiga att åhörsamma i detta arbete.

Materialet som jag kommer samla in är via intervjuer som sker individuellt och behandlas **konfidentiellt**. Det är endast jag och min handledare Annika Vänje vid KTH som har tillgång till intervjumaterialet. Det obearbetade materialet är heller inget som kommer kommuniceras med andra kollegor utan resultatet kommer att presenteras i ett färdigt examensarbete som finns att tillgå via KTH. Svaren kommer inte kunna knytas till individer, och återkoppling sker innan publicering.

Jag kommer att kalla dig till intervju under de kommande veckorna via företagets mail. Tanken är att intervjuerna ska spelas in, så meddela gärna i förväg om du motsätter dig detta. Beräknad tidsuppskattning är ca 1 timme.

Du behöver inte på något sätt förbereda dig på intervjun utan kom som du är till det konferensrum som står i kallelsen. Har du frågor eller funderingar så hör av dig.

Hoppas du kan delta!

Mvh

*Denise Karlgrim*

Tel: 0XXX-XXXXX

Mail: [denise.karlgrim@foretagsnamn.com](mailto:denise.karlgrim@foretagsnamn.com)