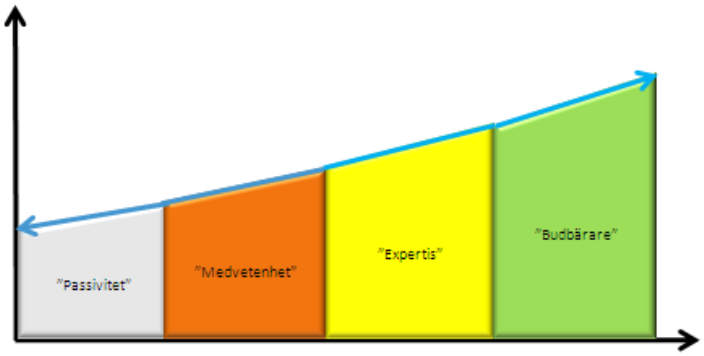
Ett verktyg för utveckling av säkerhetskulturen

SJÄLVSKATTNING



SSG arbetar för en säker arbetsmiljö och en starkare säkerhetskultur
Ett material från Arbetsgrupp 11 – Verktyg i säkerhetskulturarbetet
http://www.ssg.se/Produkter-och-tjanster/SSG-Halsa-Sakerhet-Miljo/Sakerhetskultur/

Bakgrund

Detta material är framtaget av SSG Säkerhetskommitté - Arbetsgrupp 11 "Verktyg i Säkerhetskulturarbetet".

Uppdragets syfte:

Att tillhandahålla effektiva verktyg som medlemmar kan använda i syfte att stärka säkerhetskulturen på industrierna.

Detta dokument utgör en del i framtaget och sammanställt material.

Arbetsgrupp

Arbetsgruppens medlemmar kommer från gruv-, kemi-, stål och massa- och pappersindustrin.

Arbetsgruppens deltagare:

Se http://www.ssg.se/Produkter-och-tjanster/SSG-Halsa-Sakerhet-Miljo/Sakerhetskultur/.

Kontakt:

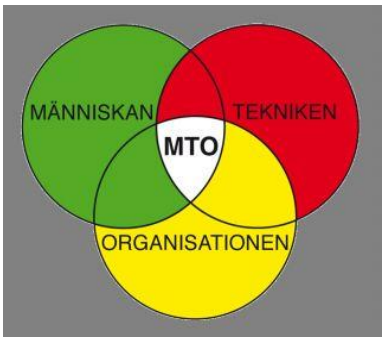
E-post: sakerhetskultur@ssg.se

Förord

Utvecklingen av arbetsmiljö- och säkerhetsarbetet är ***en ständigt pågående process***. Inom industrin har mycket handlat om den tekniska utvecklingen och att arbeta med den ***fysiska arbetsmiljön***. Det har lett fram till bra metoder för att förebygga tekniska brister, som har gett goda resultat.

De flesta är dock eniga om att ett effektivt arbetsmiljö- och säkerhetsarbete också bygger på att ***beteendebaserad säkerhet*** beaktas. Alla, såväl individen och gruppen som arbetsgivaren, har betydelsefulla roller. Ett framgångsrikt arbete bygger till stor del på förståelse för övergripande mål och värderingar, samt en inneboende känsla av nyttovärde.

Genom det systematiska arbetsmiljöarbetet ska arbetsgivaren arbeta med att förebygga risker, i första hand genom att försöka bygga bort dem. Det räcker då inte med att bara titta på de tekniska riskerna utan det är viktigt att ha ett MTO-perspektiv, dvs. titta på hur ***människa-teknik-organisation*** påverkar varandra och säkerheten.



Det är bra om verksamheten kan anpassas så att människan har en så liten möjlighet som möjligt att göra fel.

Det är ändå inte säkert att vi hittar alla risker och när vår verksamhet plötsligt kräver nya insatser behöver vi också ha arbetat med vårt förhållningssätt till risker och vår arbetsmiljö. Vi kallar detta att ***arbeta fram en god säkerhetskultur***.

Definitioner

Säkerhetskultur

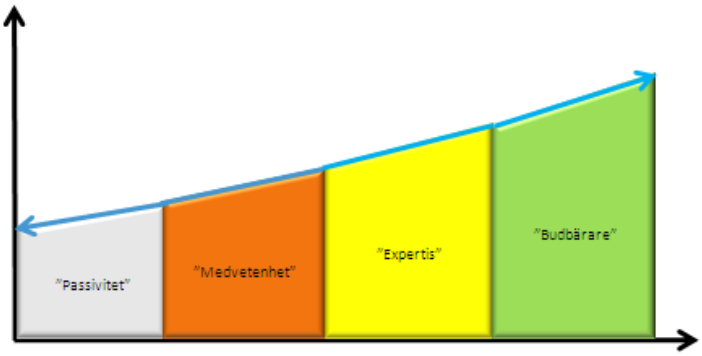
Gemensam och inlärd mening, erfarenhet och tolkning av arbete och säkerhet – delvis symboliskt uttryckt – som vägleder människors handlingar gentemot risk, olyckor och prevention.

Säkerhetsklimat

Gemensamma uppfattningar av policy, procedurer och praktik relaterade till säkerhet i organisationen. Säkerhetskulturens yttringar.
(Policy är inte företagets policydokument utan det gruppmedlemmarna gemensamt uppfattar som sin policy.)
Exempel: ”Så här gör vi här”.

Ett verktyg för utveckling av säkerhetskulturen

SJÄLVSKATTNING



Källa:
Henrik Magnusson LKAB

Inledning

Hur förbättras säkerhetskulturen? Inom detta område centreras arbetet kring ***tre primära frågeställningar***:

- Hur kopplas företagets övergripande mål och värderingar till det operativa arbetsmiljöarbetet?
- Hur skapas engagemang, delaktighet och helhetsförståelse för arbetsmiljöarbetet?
- Hur uppnås drivkraft inom alla led i organisationen?

Ett ***gemensamt ansvarstagande*** från alla inblandade parter skapar rätt förutsättningar, och det är också en nyckelfaktor för att uppnå värderingar och mål, samt att närma sig uppställda visioner.

Det pågår en förskjutning av fokus, från det traditionellt utpräglade tekniska området, till att nu även beakta hur processerna och de olika parterna i företaget påverkar arbetsmiljöarbetet. Arbetet som fokuserar på att skapa rätt förutsättningar för alla inblandade parter är kärnan i att uppnå långsiktigt positiva effekter inom arbetsmiljö- och säkerhetsarbetet.

Rätt förutsättningar förutsätter att ett praktiskt verktyg utvecklas. Genom att skapa ***en utgångspunkt för arbetsplatsens specifika arbetsmiljö- och säkerhetsarbete***, skapas de möjligheter som krävs för att möta upp de övergripande mål och värderingar som styr arbetsmiljö- och säkerhetsarbetet.

Syfte och mål

Syftet med självskattningsverktyget är att skapa ett konkret verktyg, som möjliggör att samtliga arbetsgrupper erbjuds möjligheten att utforma, anpassa och utveckla aktiviteter för att möta de övergripande styrdokument, värderingar och mål som styr arbetsmiljöarbetet.

Det kortsiktiga målet är att skapa engagemang, delaktighet och intresse för arbetsmiljöarbetet på arbetsplatsen. Detta skall ***på lång sikt*** leda till ökad kompetens och förståelse för arbetsmiljöarbetet i sin helhet samt säkra arbetsplatser.

Metodik

Verktyget är anpassat så att ***arbetsgrupper eller mindre organisationer själva kan utföra självskattningen och, utifrån de resultat som framgår, upprätta en handlingsplan*** för utveckling utifrån gruppens förutsättningar.

Grunden för självskattningen är endast 20 enkla frågor som representerar de fyra faserna i utvecklingskurvan, fem frågor för respektive fas.

Svaren förs över i beräkningsmodellen för sammanställning av gruppens status för att senare presenteras tillsammans med förbättringsförslag. Förslagen skall

ses som en utgångspunkt för de aktiviteter som kan vidtas, och är därmed anpassningsbara.

Handlingsplan och dess aktiviteter upprättas av arbetsgruppen, Aktiviteterna ska vara genomförbara, dvs. aktiviteter som kan genomföras inom rimlig tid.

Att synliggöra små snabba resultat är viktiga beståndsdelar i säkerhetskulturarbetet!

Förutsättningar

En fundamental grund för arbetet med förändring av säkerhetskulturen är att ledningen skapar ***rätt förutsättningar***. Förutsättningarna förenklar för organisationen att förstå vad som förväntas av dem och ökar sannolikheten och påskyndar processen att uppnå avsedd effekt.

Arbeta utifrån företagsledningen med att skapa, utveckla och arbeta fram en stabil plattform för säkerhetskulturarbetet genom fokus på följande områden:

- Visioner & värderingar
- Mål/aktiviteter (delmål)
- Övergripande strategi i arbetsmiljöarbetet

Detta innebär med andra ord att en grundläggande kunskap om systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) är nödvändig. Om dessa områden är väl genomarbetade, innebär detta även att organisationen är väl rustad att påbörja arbetet för att utveckla en säkerhetskultur som bidrar till successivt säkrare och tryggare arbetsmiljö för sina medarbetare.

Läs mer om organisationens olika roller och deras påverkan i säkerhetskulturarbetet i dokumentet *Förutsättningar och tips* som du hittar på http://www.ssg.se/Produkter-och-tjanster/SSG-Halsa-Sakerhet-Miljo/Sakerhetskultur/Publicerat-material-fran-AG11/

Arbetsflöde

1. Samla gruppen för en kort genomgång av metodik.
2. Dela ut frågeställningarna som var och en i arbetsgruppen skall svara på individuellt.
3. Samla ihop frågeställningarna och för över svaren i beräkningsmodellen (excel).
4. Presentera resultatet tillsammans med information om fasernas olika kännetecken och utvecklingsområden.
5. Låt gruppen bedöma om detta stämmer överens med deras egen uppfattning.
6. Diskutera i gruppen om hur nästa fas ska uppnås eller hur man bibehåller nuvarande fas.
7. Upprätta en handlingsplan utifrån utvecklingsområden för respektive fas och gruppens egna förslag.
8. Följ upp handlingsplanen löpande med arbetsgruppen.
9. Gör en uppföljande självskattning efter det att handlingsplanens aktiviteter är slutförda.
10. Revidera handlingsplanen utifrån gruppens ”nya” förutsättningar.

Sammanfattning

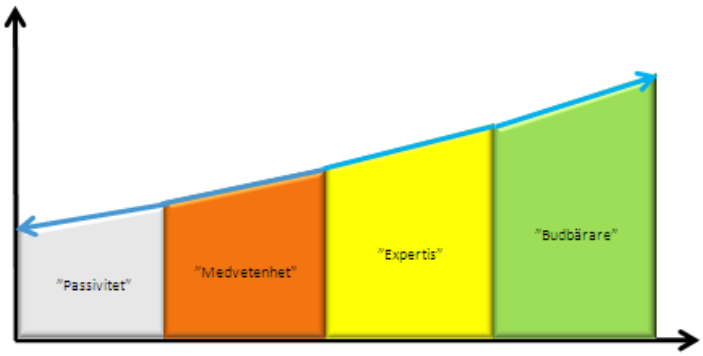
Ett väl utvecklat arbetsmiljö- och säkerhetsarbete leder till en successiv fokusering på beteendebaserad säkerhet. Övertygelsen att ***ett arbete med säkerhetskulturen leder till övergripande effektivitet inom området*** är ett konstaterande där samstämmigheten inom svensk industri idag är stor. Industrin står inför en förskjutning av fokus som söker ett praktiskt tillämpbart verktyg som beaktar det faktum att ***individer och grupper söker en större förståelse*** och ett ökat utrymme för att specifikt utveckla aktiviteter för att uppnå övergripande mål och värderingar.

Central detaljstyrning leder endast till utveckling till en miniminivå som många företag inom svensk industri idag redan uppnått. En ***fortsatt utveckling*** bygger på ***helhetsförståelse samt engagemang och ansvarstagande*** hos alla inblandade parter. Om denna idé byggs upp, bör initialt en diskussion föras om vilka insatser som kan tänkas företas gällande ledarskap och organisatoriska aspekter. Verktyget bör därmed ses som ett av flera viktiga delar i ett långsiktigt hållbart utvecklingsarbete.

Syftet med självskattningen är att ***fånga gruppers specifika behov*** och ***skapa underlag för diskussion*** och hjälpmedel för utveckling. På lång sikt är målet att arbetsgruppernas ökade delaktighet leder till ansvarstagande och helhetsförståelse inom området, samt att aktiviteter lämpliga för den specifika arbetsgruppen leder till ett effektivare verksamhetsanpassat arbetsmiljö- och säkerhetsarbete.

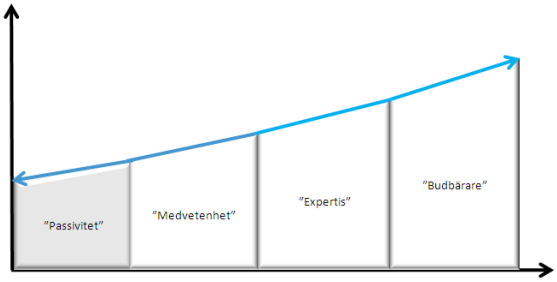
Effekten av arbetssättet är att spridningen av dessa aktiviteter sker från arbetsgrupp till ledningsnivå, samt att ***åtgärderna för att uppfylla de övergripande målen sker lokalt istället för centralt***. Ledningens ansvar blir därmed att kvalitetssäkra och följa upp handlingsplaner, samt att säkerställa att verksamheten i sin helhet uppfyller de övergripande målen och gällande ramverk.

DE OLIKA FASERNA, KÄNNETECKEN OCH UTVECKLING



Passivitet

Symboliseras av beteenden som har att göra med direkt undvikande som försvarsmekanism. (Naturliga instinkter)



I detta skede saknas helhetsförståelse. Enda klara relationen mellan gruppen och riskerna i arbetet är att dessa instinktivt undviker de risker som har direkt koppling till personskada. Individen tar varken ansvar för sig själv eller andra på arbetet. Förståelsen är bristfällig även hos chefer, som är beroende av expertis för att upprätthålla ett tillfredställande arbetsmiljöarbete och kommunicera nyttan. **Både gruppen och chefen måste få en första inblick i nyttovärdet och genom att bygga grundläggande kompetens och förståelse. Tydlig målstyrning är betydelsefullt.**

Kännetecken:

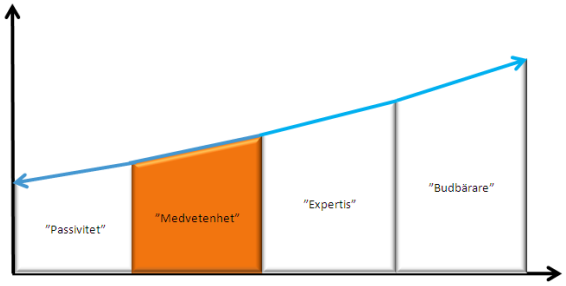
- Orsaken för säkert beteende är baserat på instinkter.
- Olycksförebyggande tänkande hos individen saknas.
- Åtlydnad är målet och egna initiativ stoppas.
- Ansvaret för säkerhetsarbetet ligger enbart hos expertisen.
- Ledningen ses inte som delaktig.

Utvecklingsområden (Bygga en bas/plattform):

Grupp	Ledning	Arbetsledning
•Grundläggande arbetsmiljöutbildning •Målstyrd risk- och tillbudsrapportering •Diskussioner inom arbetslaget med arbets-miljöorganisation •Skyddsombudssamtal •Upprätta nya riskanalyser	•Arbetsplatspraktik •Ökat deltagande vid uppföljningsmöten •Riktad information till berörda arbetslag •Utredning av arbetsplats, problemfaktorer	•Utbildning i arbetsmiljö •Styrande, kontrollerande och drivande roll i arbetsmiljöarbetet •Ökat krav på säkerhetsrundor •Ökat antal uppföljningsmöten

Medvetenhet

Symboliseras av att individen utför arbetet för att undvika straff. (Ledning och styrning)



Även här brister helhetsförståelsen inom gruppen. **Tydlig regelstyrning från ledning är orsaken till att gruppen arbetar med riskerna i arbetet.** Chefens förståelse är fortfarande svag (ökad kompetens hos chefen är nyckeln). Denne har dock fått viss inblick i ansvaret, och bygger därför upp arbetsmiljö-arbetet genom disciplin och kontroll för att kunna värja sig mot eventuella på-följder. Gruppen har en viss inblick i nyttovärdet, men kopplingarna mellan det förebyggande arbetet och oönskade händelser är otydlig. **Arbetsmiljöarbetet med tydlig målstyrning skall underordnas kvalitén, för att på så sätt öka förståelsen hos båda parter.**

Kännetecken

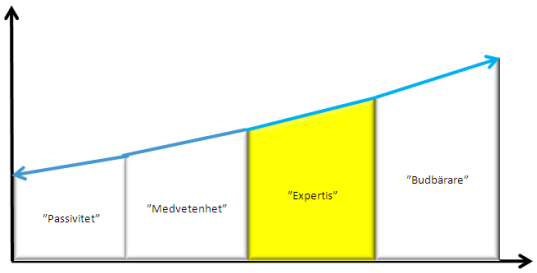
- Ledningen ses som delaktig.
- Säkerhetstänkande ses som en förutsättning för anställning.
- Säkerhetsarbetet bygger på disciplin och skrämseltaktik.
- Regler och procedurer styr säkerhetsarbetet.
- Ledarna kontrollerar, gör individer delaktiga och sätter upp mål för individerna.
- Utbildning inom säkerhetsområdet finns.

Utvecklingsområden (Lägga grunden för individuell idéverksamhet):

Grupp	Ledning	Arbetsledning
•Arbetsmiljöutbildning, individens roll i arbetsmiljöarbetet •R/T-rapportering styrd mer till kvalitet, ej målstyrd	•Motivera genom att lyfta fram individuella insatser •Skifta fokus från problemområden till förbättringsområden	•Fördela ut arbetsmiljöarbete åt arbetslag (riskanalyser). •Stödjande roll, rådgivande

Expertis

Symboliseras av att individen ser nytta med arbetet för sin egen skull. (Individ)



Helhetsförståelse och nyttovärde börjar växa fram. Relationen mellan gruppen och riskerna i arbetet är att individen insett nyttovärdet med att arbeta för sin egen säkerhet. **Individen tar därmed ansvar för sig själv, medan kollegornas arbetsmiljö och säkerhet är underordnad.** Chefer har ofta en god insikt i arbetsmiljö- och säkerhetsarbetet som drivs (ansvar/roller, målarbete, helhet), och inser att arbetet med gruppen måste rikta sig till att uppmuntra snarare än att bestraffa. Både gruppen och chefen har god kompetens och bra verktyg, men arbetet med att förebygga för att värna om andras säkerhet är inte lika tydligt. **Arbetet med att beskriva betydelse av delaktighet, ansvarstagande och deltagande från alla inblandande är centralt.**

Kännetecken

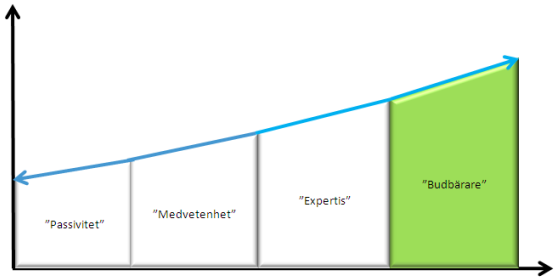
- Individuell kunskap, delaktighet och standard inom säkerhetsarbetet.
- Individen delar gruppens värderingar.
- Individen tar ansvar över sin egen säkerhet.
- Individen har en aktiv roll, övar/tränar och bildar positiva vanor gällande säkerheten.
- Individuella insatser värdesätts.
- Bekväm med nuvarande situation.

Utvecklingsområden (Skapa plattform för gemensam utveckling):

Grupp	Ledning	Arbetsledning
•Utbildning: samverkan inom arbetsmiljöarbetet •Ökat fokus på förebyggande arbete utifrån R/T inom arbetslaget •Uppföljningsmöten inom arbetslag •Arbetsmiljödiskussioner mellan egna och andra arbetslag	•Motivera genom att lyfta fram gruppinsatser •Skifta fokus från förbättringsområden till att ladda arbetsmiljö-säkerhetsarbetets positiva effekter	•Förflytta arbetsmiljöarbetet till första linje (riskanalyser, riskhantering) •Stödjande roll, motiverande

Budbärarna

Symboliseras av att individen ser nytta med arbetet både för egen och för andras skull. (Gruppen)



Chefer och gruppen förstår kopplingen att en god arbetsmiljö medför ökad trivsel och produktivitet inom gruppen**. Både chefen och gruppen samarbetar med varandra för att uppnå en säker miljö.** Individen diskuterar egna förslag och kommer med idéer för hur arbetsmiljön och säkerheten kan förbättras. Detta kommuniceras även till andra grupperingar inom företaget. **Kulturen i företaget är accepterande, och alla tar ansvar för varandras säkerhet på arbetsplatsen.** Kompetensen är hög, och expertisen återfinns i många fall i frontlinjen. **Kunskapen om de övergripande målen är god.** Förvaltandet av kulturen bygger på uppmuntrans- och inspirationsarbete. **Fortbildning inom specifika områden erbjuds, och gruppdynamiken förvaltas genom att erbjuda ökat utrymme för grupputveckling.**

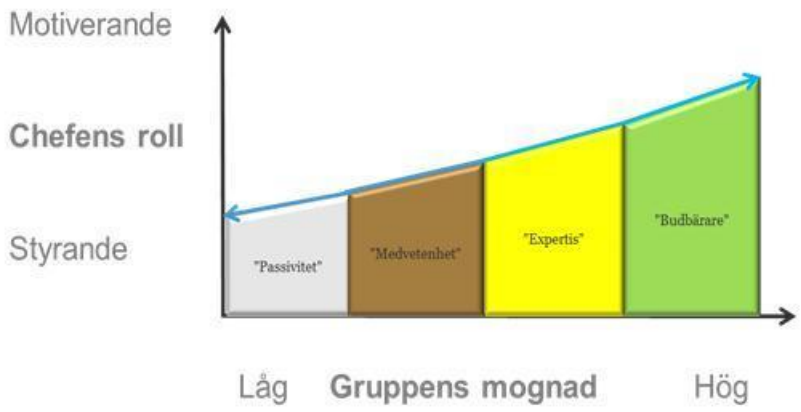
Kännetecken

- Säkerhetsarbete präglas mer av preventivt arbete.
- Hjälper andra att få förståelse för säkerhetsarbetet (nå konformitet).
- Motiverar och hjälper varandra i säkerhetsarbetet som ett kollektiv.
- Alla är delaktiga i nätverket.
- Bryr oss om varandra.
- Stolthet över säkerhetsorganisationen.
- *Säkerhetskulturen bygger på lagarbete och delade värderingar!*

Utvecklingsområden (Vidmakthålla en lärande organisation):

Grupp	Ledning	Arbetsledning
• Nätverk • Audits • Forum för konstruktiv kritik	• Lärande organisation • Stöd och förutsättningar för nätverksbyggande	• Lämna drivet av arbetsmiljöarbetet till gruppen. Kontroll och säkerställande av kvaliteten i arbetet • Delegera ansvaret

Vad det handlar om!



Vad det egentligen handlar om är att kunna ***utveckla gruppens rådande säkerhetskultur utifrån deras egna förutsättningar***. Det handlar om att den som leder arbete kan förstå nuvarande fas och vilken fas som står näst på tur att komma till, för att kunna få rätt anpassade aktiviteter.

All personlig, gruppmässig och organisatorisk utveckling kännetecknas av dynamik. Alla ***eventuella förändringar leder till att utvecklingen påverkas***, antingen i en positiv eller också i en negativ mening. Ett utvecklingsarbete inom säkerhetskulturen blir därför inte ständigt i en positiv riktning.

Styrkan i verktyget är dels att arbetsgruppen ges en plattform för att systematiskt diskutera den egna utvecklingen, dels framförallt att arbetsgruppen ges ökade möjligheter att påverka hur arbetet ska bedrivas på deras egen arbetsplats. På lång sikt uppnås en positiv kompetensmässig utveckling, samt en utveckling av aktiviteter med ökande kvalitet.

Kärnan i arbetsmiljö- och säkerhetsarbetet är att det ska vara ***”en naturlig del av den dagliga verksamheten”***. Utgår man från den nuvarande kulturen så kommer det att kännas naturligt. Effektivitet och ansvarstagande inom området bygger på delaktighet och förståelse – och för att en naturlig integrering i det dagliga arbetet skall vara möjlig, krävs ett verktyg som tillåter anpassning till arbetsplatsens specifika arbete.

Självskattningsverktyget är ett praktiskt tillämpningsbart och enkelt verktyg som skapar förutsättningar för arbetsgrupperna att möta ledningens övergripande värderingar och mål. Självskattningsverktyget är också ett bra verktyg för att kunna följa gruppens utveckling med sitt arbete.

Ett ***hjälpmedel*** för att skapa diskussion på exempelvis arbetsplatsträffar och gruppmöten finns här:

http://www.ssg.se/Produkter-och-tjanster/SSG-Halsa-Sakerhet-Miljo/Sakerhetskultur/Publicerat-material-fran-AG11/.

Materialet innehåller frågor som är indelade utifrån självskattningsverktygets olika faser.

Har du frågor kan du kontakta:

Henrik Magnusson, LKAB, 0980-715 34, henrik.magnusson@lkab.com