

# Forebyggelse af arbejdsulykker

## Sikkerhedskultur

4

### 4.2 Analyse af sikkerhedskulturer

NUL ARBEJDSULYKKER er et kampagnesamarbejde mellem Arbejdstilsynet og Industriens Branchearbejdsmiljøråd koordineret af AT, DI og CO-I.

Metodebeskrivelsen er udarbejdet af:

Danmarks Tekniske Universitet  
Byg.DTU  
Ulykkesgruppen  
Bygning 115, 1. sal  
2800 Lyngby

Tlf.: 45 25 16 49

Fax: 45 88 55 82

Hjemmeside: [www.byg.dtu.dk](http://www.byg.dtu.dk)

E-mail: [ck@byg.dtu.dk](mailto:ck@byg.dtu.dk)

Forfatter:

Heidi Lisette Engberg, civilingeniør

# Indholdsfortegnelse

<b>Introduktion</b>	4
<b>Beskrivelse af metoden</b>	5
<b>Den praktiske gennemførelse</b>	6
Fase 1: Forberedelsen	6
Fase 2: Kortlægning af virksomhedens sikkerhedsarbejde	6
Fase 3: Kortlægning af opfattelser	7
Fase 4: Analyse af sikkerhedskulturer	12
Fase 5: Udvikling af sikkerhedskulturer	18
<b>Erfaringer med sikkerhedskulturanalyser</b>	20
<b>Litteraturliste</b>	22

# Introduktion

Sikkerhedskultur er de værdier, vaner og opfattelser, der har en betydning for, hvordan ledelse og ansatte på en virksomhed forholder sig til forebyggelse, risici og ulykker.

På samme virksomhed vil der typisk være forskellige opfattelser af sikkerhed og risici, både blandt forskellige ledelsesgrupper og blandt medarbejdere, og dermed eksisterer der typisk forskellige sikkerhedskulturer.

Hæftet præsenterer en metode, der gør det muligt for den enkelte virksomhed at lave sin egen sikkerhedskulturanalyse. Formålet med at beskrive og analysere virksomhedens sikkerhedskulturer er at forebygge arbejdsulykker.

Den sikkerhedskultur, man er en del af, påvirker ens adfærd, og erfaringen viser, at fokus på virksomheders sikkerhedskulturer bidrager til at forbedre sikkerheden.

## Definition af sikkerhedskultur

En sikkerhedskultur er sammenhængende forestillinger og symboler, der i samspil med virksomhedens strukturer guider handlinger med betydning for sikkerhed og risiko-tagning.

En sikkerhedskulturanalyse fokuserer på holdninger og handlinger blandt virksomhedens ledere og ansatte, og på uskrevne regler og normer for den daglige arbejdspraksis.

Ved at beskrive sikkerhedskulturerne bliver det muligt at forstå hvilke barrierer for sikkerhedsarbejdet, der er hos medlemmerne af de forskellige kulturer.

Analysen giver derfor virksomheden et godt udgangspunkt for at vurdere hvilke indsatser, der skal igangsættes, og hvilke aktiviteter og procedurer, der skal fastholdes – for at udvikle eller ændre sikkerhedskulturerne med det formål af højne eller fastholde god sikkerhed.

# Beskrivelse af metoden

Metoden består af 5 faser: En forberedelsesfase, to kortlægningsfaser, en analysefase og en opfølgingsfase. Arbejdet gennemføres af en projektgruppe, der typisk vil bestå af 3-4 personer. Gruppen skal afholde møder, udføre interviews og lave job-observationer af medarbejdere og ledere. Projektgruppen står også for selve analysen af sikkerhedskulturerne, og den tager initiativ til opsamling og formidling af resultaterne.

## Krav til ressourcer

På en virksomhed i størrelsen 50-150 ansatte skønnes det, at projektgruppens medlemmer hver skal bruge mellem 20 og 25 timer på arbejdet – fordelt på møder, interviews, job-observationer, analyse og opsamling.

# Den praktiske gennemførelse

## Fase 1: Forberedelsen

Det første skridt er at nedsætte den projektgruppe, som skal stå for gennemførelsen af sikkerhedskulturanalysen. Det anbefales at projektgruppen består af 3-4 personer.

Det er vigtigt, at personerne i gruppen kommer fra en anden afdeling i virksomheden, end den hvor kulturanalysen ønskes gennemført. Man er ofte blind overfor egen kultur, og det er vigtigt, at den afdeling, der analyseres bliver set på med friske øjne.

Virksomheden kan også vælge at inddrage en ekstern person til at gennemføre kultur-analysen. Det kan fx være en BST-konsulent eller en anden arbejdsmiljø-professionel.

## Fase 2: Kortlægning af virksomhedens sikkerhedsarbejde

Det er væsentligt at kortlægge virksomhedens sikkerhedsarbejde som baggrundsviden for sikkerhedskulturanalysen. For at kortlægge sikkerhedsarbejdet skal projektgruppen indsamle viden om:

- Hvilke ulykker, der forekommer
- Hvordan de anmeldes, registreres og analyseres
- Hvordan sikkerhedsarbejdet i øvrigt fungerer på virksomheden

Projektgruppen benytter denne viden i den efterfølgende fase som en hjælp til at efterspore forskellige opfattelser af forebyggelse, risici og arbejdsulykker.

Derudover indgår kortlægningen af sikkerhedsarbejdet senere (sammen med resultatet af sikkerhedskulturanalysen) som grundlag for at beslutte hvilke faktorer, der skal ændres for at påvirke og udvikle sikkerhedskulturerne i gunstig retning.

## Fase 3: Kortlægning af opfattelser

I denne fase kortlægges opfattelser med betydning for sikkerheden. Overordnet søger man at kortlægge de forskellige opfattelser blandt ledere og medarbejdere af risici, arbejdsulykker og forebyggelse.

### Fokus for kortlægningen

#### 1. Opfattelser af risici

Hvor opleves det, at der er risici? Hvordan vurderes disse risici? Hvilke begrundelser er der for risiko-tagning?

#### 2. Opfattelser af arbejdsulykker

Hvad opfattes som en ulykke? Hvad opfattes som årsager til ulykker? Hvad kan der gøres for at forhindre ulykker? Hvornår vurderes det, at ulykker skal registreres?

#### 3. Opfattelser af forebyggelse

Hvordan forebygges der, og hvem inddrages? Hvordan opleves sikkerhedsprocedurer? Hvilket syn er der på målsætninger, handlingsplaner og ulykkesstatistikker?

### Interviews og job-observationer

Projektgruppen skal indsamle lederes og medarbejderes opfattelser ved interviews og job-observationer. Det er op til virksomheden selv, hvordan disse interviews og job-observationer planlægges.

Erfaringen viser, at der skal gennemføres ca. 8-10 interviews og job-observationer for at kunne gennemføre en sikkerhedskulturanalyse på en virksomhed med 50-150 ansatte. Dvs., at projektgruppens deltagere skal udføre 2-3 interviews og 2-3 job-observationer hver.

Interviews og job-observationer er af ca. 1-2 timers varighed hver. Der kan vælges mellem enkeltinterviews og gruppeinterviews. Ved gruppeinterviews anbefales det, at grupper af ledere og grupper af øvrige medarbejder tages hver for sig, så alle kan tale "frit fra leveren".

Grupper med ca. 4 deltagere har den fordel, at der ofte bliver en god meningsudveksling blandt interviewpersonerne.

Ved udvælgelsen af de i alt 8-10 interviewpersoner skal man, så vidt det er muligt, sørge for, at der er repræsentanter fra alle niveauer i virksomheden, at der er såvel ufaglærte som faglærte medarbejdere, og at der er personer fra forskellige skiftehold (dag-, aften-, nat-, weekendhold).

Projektgruppen skal ikke følge en bestemt interviewguide eller liste med spørgsmål for at indsamle de nødvendige oplysninger. Men som en overordnet ramme for samtalerne kan man tage udgangspunkt i de elementer, der er beskrevet i forrige afsnit "Fokus for kortlægningen".

Det kan være meget oplysende at gå i dybden med et bestemt emne, fx en ulykkehændelse på virksomheden. Det viser sig oftest, at der er forskellige opfattelser af episoden: Var det overhovedet en ulykke? Hvad var årsagen? Hvis skyld var det? Og hvordan kan man forebygge lignende hændelser?

## Symboler

Symboler spiller en central rolle i den kulturforståelse, metoden bygger på. I metoden bruges symboler til at "læse" kulturen. Grundtanken er, at symboler indfanger sammensatte forståelser og erfaringer på en komprimeret måde. Det centrale er at undersøge, hvilken mening og betydning de forskellige aktører tillægger symbolerne.

Symbolerne viser sig i interviews og job-observationer. Der skelnes mellem forskellige typer:

- Fysiske symboler (plakater, tavler, indretning)
- Verbale symboler (udtryk, metaforer, myter, historier)
- Handlingssymboler (ritualer, ceremonier)

### Fysiske symboler

Fysiske symboler kan for eksempel være indretningen på virksomheden, de ansattes påklædning eller forskellige tavler og plakater, der forefindes på virksomheden.



### Eksempel på fysisk symbol

Et fysisk symbol kan være en sikkerhedsplakat med en tegning, der viser en person, der har skåret sig på nogle stålsåner, fordi han ikke benyttede handsker til at fjerne dem. Det kan tolkes som udtryk for, at virksomheden tager sikkerhed alvorligt, og at den vil gøre de ansatte opmærksom på vigtigheden af at benytte handsker, når stålsåner skal fjernes fra en drejebænk. På den anden side, kan plakaten tolkes som et udtryk for, at ledelsen ikke synes, de ansatte tænker sig nok om, og derfor hænger en plakat op, der illustrer en person, der ikke handler som han burde, og derfor kommer til skade.

Projektgruppen, der står for gennemførelsen af sikkerhedskulturanalysen, skal i sådan et tilfælde undersøge, hvordan de forskellige ledere og ansatte opfatter symbolet: Hvilken betydning tillægger de forskellige aktører sikkerhedsplakaten? Betyder plakaten det samme for alle, eller tillægges den forskellige meninger?

### Verbale symboler

Verbale symboler er udtryk, metaforer, historier og fortællinger, der findes blandt medarbejderne i virksomheden.

#### Eksempel 1 på et verbalt symbol

En ansat benytter metaforen (sprog billedet) "beskyttet værksted" til at beskrive sin opfattelse af sikkerhedsforanstaltningerne på virksomheden. Udtrykket er et verbalt symbol. Metaforen "beskyttet værksted" kan tolkes til at betyde, at virksomheden er overbeskyttet, og at der ikke er plads til, at medarbejderne tænker og handler selv. Når der foretages ulykkesforebyggende tiltag, som montering af sikkerhedsskærme og ekstra nødstop, eller når værnemidler påbydes, opfattes det som en forvandling af arbejdspladsen til et "beskyttet værksted". Når sikkerhedsrutiner og sikring af udstyr bliver opfattet som umyndiggørelse, vil personer med denne opfattelse muligvis modarbejde sikkerhedsforanstaltninger eller ignorere dem.

#### Eksempel 2 på et verbalt symbol

En anden forståelse af sikkerhed og risici kommer til udtryk i dette eksempel, hvor en sikkerhedsgruppe fortæller om deres oplevelse af sikkerhedsrunder. Her siger én: "Ved sikkerhedsrunder får vi fat i nogle bolde". Det verbale symbol er her metaforen "bolde" for de fejl og mangler, der identificeres ved sikkerhedsrunder. Sikkerhedsproblemerne opfattes som "bolde", det vil sige noget, der kan håndteres eller tackles. Metaforen udtrykker, at det er en positiv oplevelse at udføre sikkerhedsrunder, og at det giver resultater.

## Handlingssymboler

Handlingssymboler er dagligdags handlinger, ritualer og ceremonier. Det er ikke selve handlingen, der er interessant – men hvordan den opfattes, dvs. hvad den signalerer og symboliserer for dem, der udfører handlingen.

### Eksempel på et handlingssymbol

Handlingen er i dette eksempel, hvorvidt operatører går i elskabe eller ej. På virksomheden X er det kun el-uddannet personale, der må åbne elskabe på diverse maskiner for at skifte sikringer eller for at slå relæer til igen, der har slået fra. Det er en dagligdags hændelse, at produktionsudstyret slår fra på grund af elfejl. Operatører må efter sikkerhedsprocedurene ikke gå i elskabe. Eksemplet belyser, hvorfor der er nogle, der ignorerer dette forbud, og hvilke begrundelser de har. Ligeledes belyses det, hvorfor andre overholder sikkerhedsproceduren.

### Operatører, der går i elskabe

Fælles for de operatører, der går i elskabene, er bl.a., at de føler, at de har styr på situationen. De respekterer ikke sikkerhedsproceduren. De vurderer risikoen ved at gå i elskabene som lille. Og de mener, at de med deres faglige erfaring ikke løber nogen nævneværdig risiko.

### Operatører, der ikke går i elskabe

De signaler, der udsendes af operatører, der ikke går ind i elskabene, er bl.a.: Vi overholder per definition sikkerhedsprocedurene. Der er en grund til, at vi ikke skal gå i elskabe: Det er farligt. Vi tør ikke, og vi ønsker ikke at sætte liv og lemmer på spil.

I figur 1 er handlingssymbolet og handlingsbegrundelserne illustreret. For de personer, der går i elskabe, er der en vis sammenhæng i begrundelserne for handlingen. De er anført i en kolonne. For de personer, der ikke går i elskabe, adskiller begrundelserne sig en smule, og de er derfor opdelt i to kolonner.

De to typer begrundelser for ikke at gå i elskabe illustrerer, at den samme handling kan have forskellig betydning for dem, der udfører handlingen. Den ene opfattelse går mere bagom problemet med elskabene og hæfter sig ved grunde til, at sikkerhedsprocedurerne skal overholdes, mens den anden opfattelse er mere personlig: Jeg går ikke i elskabe, fordi jeg ikke må, fordi det er fyringsgrundlag, og fordi jeg ikke tør.

Figur 1.

Eksempel på et handlingssymbol (rituel adfærd)	Går i elskabe	Går ikke i elskabe	Går ikke i elskabe
Begrundelserne for handling i forbindelse med ovenstående handlingssymbol	<p>Det er ikke så farligt</p> <p>Det er en bagatel at skifte en sikring</p> <p>Vi har erfaringen, der skal til</p> <p>Det går ud over effektiviteten at vente på en elektriker</p> <p>Der er prestige i at produktionen kører</p> <p>Når vi går i elskabe, sørger vi for ingen ser det</p> <p>Vi irettesætter og anmelder ikke hinanden</p>	<p>Det kan koste menneske liv</p> <p>Falsk tryghed, da man ikke kan se risikoen</p> <p>Elskabe er som håndgranater</p> <p>Problemet med maskinen løses ikke nødvendigvis ved at skifte en sikring</p> <p>Ordentlig sikkerhed er et organisatorisk spørgsmål.</p> <p>Effektiviteten er af mindre betydning. Mangler der elektrikerne, må der ansættes nogle flere</p>	<p>Det er farligt</p> <p>Jeg tør simpelthen ikke gå i de elskabe</p> <p>Det er kun elektrikerne, der må gå i elskabe</p> <p>Det er fyringsgrundlag at gå i elskabe</p>

### Hvilke symboler skal indgå i analysen?

Det er ikke givet på forhånd hvilke symboler, der skal fokuseres på i analysen. Det anbefales, at projektgruppen i starten er åben for de mange muligheder, og først senere vælger de symboler, de vurderer er væsentligt til at gennemføre kulturanalysen.

Som en hovedregel er et symbol relevant i en kulturanalyse, når det er:

- noget, medarbejderne ofte taler om
- noget, nogle medarbejdere tillægger en større betydning
- noget, der dukker op i flere forskellige sammenhænge
- noget, der styrer adfærden i organisationen.

## Fase 4: Analyse af sikkerhedskulturer

### Identificering af holdnings- og handlingsmønstre

Denne fase er den mest udfordrende for projektgruppen. Nu skal holdnings- og handlingsmønstre identificeres. I denne fase skal personerne i gruppen diskutere sig frem til hvilke sikkerhedskulturer, der gør sig gældende i virksomheden.

Først samles og diskuteres de forskellige indtryk fra de to kortlægningsfaser. Det centrale er at søge efter sammenhængende forestillinger og symboler i det indsamlede materiale. Hvad er det for forskellige risikoopfattelser og risikovurderinger, der eksisterer i virksomheden?

Det er en god idé at fokusere på metaforer og markante udtryk – ofte er de meget ram-mende, og ved at diskutere dem viser det sig måske, at nogle af dem hænger sammen, at de indgår i en meningssammenhæng. Sammenhængen kan derefter beskrives ved én god metafor, der vælges af projektgruppen som udtryk for kernen i sikkerhedskulturen.

Det er vigtigt at pointere, at der ikke er et endegyldigt facit i analysen af sikkerhedskulturerne. Det, som projektgruppen finder frem til, er deres bud og tolkning af, hvad det er for nogle kulturer, der findes i virksomheden.

I figur 2 illustrerer med et eksempel, hvad det kan være for nogle aspekter, der afgør sikkerhedskulturerne. Og i det følgende afsnit gives en række eksempler på forskellige sikkerhedskulturer.

Figur 2.

	Kultur 1	Kultur 2	Kultur 3
Vigtigste træk i sikkerhedskulturerne	Sikker adfærd = erfaringsbaseret, bevidst risiko-tagning	Sikker adfærd = personlig og fælles risiko-minimering	Sikker adfærd = personlig risiko-minimering
Metaforer og udtryk	<p>Virksomheden er som et beskyttet værksted</p> <p>Føler sig som en amerikansk straffe-fange med sikkerhedssko</p> <p>Det er kun, når der er en "politibetjent" til stede, at vi følger alle sikkerheds-procedurer</p> <p>Ulykker skyldes, at folk er nogle kvaj-hoveder</p> <p>Det er kun ulykkesfuglene, der kommer til skade</p>	<p>Vi er som Tordenskjolds soldater (mht. sikkerheds-arbejdet)</p> <p>Ved sikkerheds-runder får vi fat i nogle bolde</p> <p>Stærkstrøms skabe er som håndgranater</p> <p>Der er en grund til sikkerhedsproce-durerne</p>	<p>Maskinerne er farlige</p> <p>Vi passer på os selv</p> <p>Jeg tilkalder hjælp hvis der er problemer</p> <p>Vi følger sikkerheds-procedurerne, fordi vi skal</p>
Handlingssymboler (jf. figur 1)	Går i elskabe	Går ikke i elskabe	Går ikke i elskabe
Materielle symboler	-	-	-
Typisk ulykkes-opfattelse (grundene til ulykker)	<p>Manglende erfaring og omtanke.</p> <p>Ulykkesfugle</p>	Ulykker skyldes flere faktorer – tekniske, organisatoriske, menneskelige	Manglende erfaring og omtanke.
Forebyggelses-opfattelse (hvordan ulykker kan undgås)	<p>Mestring af arbejdet</p> <p>Kontrol og sanktioner</p>	<p>Instruktion og vejledning, samt inddragelse af medarbejdere.</p> <p>Sikkerhedsrunder</p>	Ikke så klart, fordi problemet opleves som personligt

### **Idékatalog over metaforer til beskrivelse af sikkerhedskulturer**

I det følgende beskrives nogle af de sikkerhedskulturer, der er identificeret på tre danske virksomheder, der har gennemført sikkerhedskulturanalyser efter denne metode.

Projektgruppen kan lade sig inspirere af idékataloget, når den søger efter de centrale metaforer, der skal betegne sikkerhedskulturerne på deres egen virksomhed. I den første virksomhed nedenfor, er de centrale metaforer for sikkerhedskulturerne: "Rugbyspillerne", "Ministrygerne" og "De forsigtige og bange linedansere".

## Sikkerhedskulturer på virksomhed 1

### Rugbyspillerne

Denne kultur opfatter sig selv som de erfarne, der mestrer deres arbejde. Det kommer bl.a. til udtryk ved, at de accepterer småskader og tager risici – det opfatter de som en del af arbejdet. Medlemmerne af denne kultur går ikke så meget op i sikkerhedsarbejdet, bl.a. fordi de opfatter sikkerhedsarbejdet som en fratagelse af deres frihed og ansvar. Jævnfør udtryk som “beskyttet værksted”, at brug af sikkerhedssko gør dem til “amerikanske straffefanger”, og at det kun er ved tilstedeværelse af “politibetjente”, at de overholder alle sikkerhedsprocedurer. Årsagen til ulykker er, at den enkelte ikke har været “dygtig nok” til at mestre arbejdet, eller at det bare var et “hændeligt uheld”, eller at den pågældende tilskadekomne er en “ulykkesfugl”. Medlemmer af denne kultur var både operatører, reparatører, værkførere og nogle topledere.

### Ministrygerne

Medlemmer af denne kultur tænker på sikkerheden til hverdag. De forholder sig til, hvordan virksomheden kan blive en mere sikker arbejdsplads, både for dem selv og for deres kollegaer. De interesserer sig for, hvordan risici kan reduceres – hvordan “minerne” kan fjernes. Ministrygerne har en bred opfattelse af årsager til ulykker. Opfattelsen er, at der kan være flere faktorer på spil, fx både tekniske, organisatoriske og menneskelige fejl. Af metaforer kan nævnes, at medlemmerne af denne kultur føler sig som “Tordenskjolds soldater” i sikkerhedsarbejdet, stærkstrømsskabe omtales som “håndgranater”, og der burde være en “sikkerhedsskoautomat” så kun personer med sikkerhedssko fik adgang til virksomheden. Medlemmer af kulturen bestod (ligesom “Rugbyspillerne” ovenfor) både af operatører, reparatører, værkfører og ledere, men der var en overvægt af medlemmer af sikkerhedsorganisationen.

### De forsigtige og bange linedansere

Medlemmerne af denne kultur opfatter deres egen relation til arbejdspladsen og maskinerne som noget risikobetonet. De er bange for risiciene, og de forsøger derfor at udvise størst mulig sikker adfærd. De ønsker ikke at ændre forholdene på arbejdspladsen, men tænker mere i personlig beskyttelse. “De forsigtige og bange linedansere” udtrykker en defensiv holdning til sikkerhed, i modsætning til kulturen “Ministrygerne”, som gør noget ved problemerne, både på et personligt og et kollektivt plan. Medlemmerne af “De forsigtige og bange linedansere” var primært operatører.

## Sikkerhedskulturer på virksomhed 2

På denne virksomhed fandt man to sikkerhedskulturer, som minder meget om "Rugby-spillerne" og "Ministrygerne" ovenfor. De beskrives derfor ikke yderligere her. Men der blev også identificeret to andre sikkerhedskulturer:

### Den ensomme sikkerhedsforkæmper

Kulturen "den ensomme sikkerhedsforkæmper" er en knopskydning af ministrygerkulturen, men i modsætning til "Ministrygerne", er det kendetegnende, at "Den ensomme sikkerhedsforkæmper" netop er alene i "kampen" for at forbedre sikkerheden. Medlemmer af denne kultur påtager sig gerne de sammenstød og eventuelle konflikter med ledelse og kolleger, der er forbundet med at optimere sikkerheden, og de optræder i den forbindelse nogle gange provokatorisk og demonstrativt.

### Skyttegravsfolkene

I denne kultur oplever medlemmerne, at de er udsat for stor risiko, men at de samtidig er underlagt en nærmest militærisk disciplin, som de ikke kan unddrage sig, og som de i den aktuelle situation ikke kan ændre. Der er på den ene side stor risikobevidsthed, men på den anden side passivitet med hensyn til at forbedre forholdene. Man lever med og accepterer en væsentlig risiko, og oplever ikke, at der er et handlerum til at reagere på det. Argumenterne for at forholde sig passivt er, at risiciene er dele af arbejdsprocessen, at de er nødvendige af hensyn til produktionen, og at man ikke selv har nogle bud på, hvordan arbejdet kan organiseres og udføres anderledes.



### Sikkerhedskulturer på virksomhed 3

#### Maskinteknikerne

Det, der er kendetegnende for kulturen "Maskinteknikerne" er, at de er eksperter, der ved mere end andre på et specifikt fagområde. I eksperters verden er der ikke tradition for at inddrage ikke-eksperter i egne sager. "Maskinteknikernes" sikkerhedsmæssige kriterium for, om tingene er i orden er, om maskinerne er lovlige. I denne kultur er det "maskinteknikernes" egen skyld eller virksomhedens skyld, hvis maskinerne ikke er i orden, når der sker en arbejdsulykke.

#### Vovehalsene

"Vovehalse" er individualister. Deres aktiviteter indebærer en delvis ubevidst risiko-tagning, som normaliseres og dermed ikke problematiseres af dem selv. Det at tage en risiko kan også være en udfordring, der giver afveksling i en ellers kedelig hverdag. Ligeledes kan vovehalse underbetone en risiko, hvis opgaven ellers ville stille krav til nye typer handling. Deres ansvar er at forholde sig effektivt til situationen. Sker der alligevel en ulykke, er det først og fremmest deres egen skyld, fordi de ikke tog godt nok bestik af situationen og dermed handlede ukorrekt.

#### Politimændene

Medlemmerne af denne kultur holder øje med sikkerhedsadfærden, og påtaler eller sanktionerer "ulovligheder". Kulturen er orienteret mod skyld og "lovovertredere", som tenderer mod at skjule risiko-tagning. "Politimændene" er den udøvende magt. Det er deres opgave at håndhæve gældende regler. De holder øje med tegn på afvigelser, så de kan gribe ind over for overtrædelser, som kan medføre materiel eller menneskelig skade. Deres fokus er primært på menneskelig adfærd, mindre på materielle eller sociale betingelser.

#### De folkelige

Medlemmerne af denne kultur lægger vægt på fællesskabet og på at diskutere problemer og løsninger. Kulturen er orienteret mod at nå til roden af problemerne eller finde kompromiser. Man agerer i et fællesskab og er ansvarlig for sig selv og andre. Man skal selv tage bestik af situationen, handle og fremføre ideer i overensstemmelse med egne erfaringer og synspunkter. Spørgsmålet om demokrati og magtfordeling er aktuelt: "De folkelige" forventer at blive inddraget og hørt i sikkerhedsarbejdet.

## Fase 5: Udvikling af sikkerhedskulturer

Når projektgruppen har identificeret nogle sikkerhedskulturer, er det næste skridt at vurdere dem. Det anbefales, at analysen præsenteres og diskuteres på virksomheden, fx på afdelings- eller sikkerhedsmøder, så resultatet bliver kendt for så mange i organisationen som muligt.

Ved en sådan lejlighed får medlemmerne af de forskellige sikkerhedskulturer mulighed for at reflektere over, hvordan kulturerne påvirker deres adfærd i forhold til sikkerhed og risikotagning. Stemmer de fundne sikkerhedskulturer overens med deres egne forestillinger og handlinger? Er det kulturer man kan genkende?

I det omfang der er identificeret flere forskellige sikkerhedskulturer, vil der være basis for at vurdere dem i forhold til hinanden: Er der nogle kulturer, der er mindre "sikre" end andre? Nogle sikkerhedskulturer, som virksomheden og de ansatte kan acceptere, og nogle der er uacceptable?

En grund til at fokusere på sikkerhedskultur er, at medlemmerne af de forskellige kulturer ikke til daglig reflekterer over kulturen, og dermed de værdier, rutiner og forestillinger, der kan være med til at skabe en usikker adfærd. Analysen i sig selv er med til at fremprovokere en sådan refleksion, der kan bidrage til, at den enkelte reviderer sin adfærd i lyset af den nye viden.

Her kan projektgruppen fx opfordre til, at man overvejer, hvilken kultur man selv tilhører. Det kan bidrage til en diskussion af, hvorfor nogle personer tager risici, mens andre ikke gør – og det er allerede et væsentligt skridt i retning af at komme med forslag til, hvordan sikkerheden kan forbedres.

Det er ikke på forhånd givet hvilke indsatser, der skal foretages for at udvikle og forbedre sikkerhedskulturerne på en virksomhed, men sikkerhedskulturanalyserne hjælper virksomheden til at se, hvor problemerne er.

Sikkerhedskulturanalysen kan bidrage til reduktion af ulykker på specielt to måder:

For det første skabes der et grundlag for, at ledelse og ansatte reflekterer over egne holdninger og vaner i forhold til sikkerhed og risiko-tagning. Det giver mulighed for at gøre op med de sikkerhedskulturer, der opfattes som uønskede med hensyn til risiko-tagning (fx Rugbyspiller-kulturen, som er beskrevet ovenfor).

For det andet betyder analysen af kulturen omkring sikkerhed og risiko-tagning, at aktører på alle niveauer i virksomheden bliver opmærksomme på de positive sikkerhedskulturer (som eksempelvis "Ministrygerne"), og derved bliver bedre i stand til at udforme en politik, der støtter op om disse.

Det gælder altså om at finde de relevante ulykkesforebyggende metoder, der passer til virksomheden. [Der kan hentes inspiration i kampagnens metodebeskrivelser for område 6: Medarbejderinvolvering. Se fx metodebeskrivelse 6.2: ERFO, og metodebeskrivelse 6.3: RIV]

# Erfaringer med sikkerheds- kulturanalyser

Metoden til undersøgelse af sikkerhedskulturer er udviklet gennem forskellige projekter gennemført af ulykkesgruppen på Danmarks Tekniske Universitet.

Der er i den forbindelse gennemført sikkerhedskulturanalyser på fem virksomheder i Danmark efter denne metode. Disse analyser er gennemført af virksomheds-eksterne personer. Erfaringen er, at metoden er anvendelig til karakterisering og identifikation af sikkerhedskulturer. Reaktionen fra de deltagende medarbejdere, med hensyn til engagement og deltagelse, har været positiv.

Resultaterne af sikkerhedskulturanalyserne har været, at der er blevet identificeret flere sikkerhedskulturer på de forskellige virksomheder, og det er ikke de samme kulturer, der er blevet identificeret på de fem virksomheder. De identificerede sikkerhedskulturer på tre af de fem virksomheder fremgår af afsnittet "Idékatalog over metaforer til beskrivelse af sikkerhedskulturer" ovenfor.

Sikkerhedskulturanalyserne har belyst, at der er komplekse forklaringer på hvorfor, der tages risici. Og analyserne har afdækket udtalte forståelser af ulykker og risici hos medlemmerne af de forskellige kulturer. Studierne har desuden vist, at både operatører, reparatorer, medlemmer af SiO og ledere kan tilhøre den samme sikkerhedskultur.

På baggrund af sikkerhedskulturanalyserne er der, på tre af de fem virksomheder, igangsat forløb med det formål at udvikle sikkerhedskulturerne. Indsatserne er tilpasset de identificerede sikkerhedskulturer.

På virksomhed 3 (jf. beskrivelsen i Idekataloget ovenfor) valgte man at benytte ERFO-metoden, fordi der i de identificerede sikkerhedskulturer var brug for at få risici og risiko-tagning frem i lyset. [Se kampagnens metodebeskrivelse 6.2: ERFO]

På en anden virksomhed blev RIV-metoden forslået og gennemført i en afdeling – som en hjælp til at se kritisk og mere systematisk på risici ved automatiserede anlæg samt til at udvikle ideer og løsningsforslag. [Se kampagnens metodebeskrivelse 6.3: RIV]

I en anden afdeling på samme var det mere relevant at benytte ERFO-metoden, så samtlige operatører i fællesskab fik lejlighed til at bearbejde risici og risiko-tagning. Udfordringen var her at påvirke til en mere forebyggelsesorienteret kultur.

De foreløbige resultater fra indsatserne ser lovende ud, med bl.a. stor interesse og engagement fra virksomhedernes side. Om sikkerhedskulturerne har ændret sig, er ikke undersøgt endnu. Kulturer ændrer sig heller ikke fra den ene dag til den anden. Men resultaterne viser, at forebyggelse ved hjælp af medarbejderinvolverende metoder udfordrer sikkerhedskulturerne på en positiv måde.

# Litteraturliste

**Alvesson, Mats and Per Oluf Berg 1992**

Corporate Culture and Organizational Symbolism. Walter de Gruyter. Berlin. New York.

**Alvesson, Mats 1993**

Cultural Perspectives on Organisations. Cambridge University Press.

**Engberg, Heidi Lisette 1999**

Sikkerhedskulturer i en produktionsvirksomhed, – et casestudie af Plastforarbejdningen, LEGO System A/S. Rugbyspillere, ministrygere, linedansere. Eksamensprojekt, Institut for Teknologi og Samfund, Danmarks Tekniske Universitet.

**Kamp, Anette & Christian Koch 1998**

Arbejdsulykker i dansk industri – nye strukturer, sikkerhedskultur eller ulykkesfugle?. Forskningsrapport, Arbejds miljøfondet.

**Anne Richter 2000**

Nye ledelsesformer, sikkerhedskultur og forebyggelse af arbejdsulykker. Hovedrapport, Arbejdstilsynet. Kamp, Richter og Enberg: 3 caserapporter. Pjece.

**Pidgeon, Nick 1998**

Safety Culture: Key theoretical issues. Work and Stress, Volume 12, number 3, p. 293-306.

**Schultz, Majken 1990**

Kultur i organisationer – funktion eller symbol. Handelshøjskolens Forlag.

## De gode metoder

NUL ARBEJDSULYKKER udgiver 30 metoder til brug i det forebyggende arbejde. Metoderne er anvendt med succes i danske og udenlandske virksomheder. Beskrivelserne er lavet af konsulenter, der har brugt metoderne i praksis. Hæfterne bestilles på kampagnens hjemmeside [www.Nul.Arbejdsulykker.dk](http://www.Nul.Arbejdsulykker.dk)

### 1. Sikkerhedsledelse og -politik

- 1.1 Sikkerhedsledelse og sikkerhedspolitik
- 1.2 Sikkerhedsledelse – elementer og arbejdsformer
- 1.3 Forandringsledelse og orkestrering
- 1.4 Målstyring og måldialog

### 2. Intern sikkerhedsdokumentation og -gennemgang

- 2.1 Intern sikkerhedsdokumentation
- 2.2 Virksomhedens anvendelse og vedligeholdelse af sikkerhedsdokumentation
- 2.3 ISOBAR – intern sikkerhedsgennemgang
- 2.4 “Mønsterarbejdspladsen” – metode til intern sikkerhedsdokumentation

### 3. Økonomisk vurdering af sikkerhed

- 3.1&2 Økonomisk vurdering af arbejdsulykker

### 4. Sikkerhedskultur

- 4.1 Ændring af sikkerhedskulturer
- 4.2 Analyse af sikkerhedskulturer

### 5. Læring af ulykker

- 5.1 Tabsårsagsmodellen
- 5.2 Tripod – metode til læring af ulykker
- 5.3 Sikkerhedsorganisationens værktøj til læring af ulykker

### 6. Medarbejderinvolvering

- 6.1 Sikkerheds Element Metoden
- 6.2 ERFO – inddragelse af medarbejderne i forebyggelse af ulykker
- 6.3 RIV – inddragelse af medarbejderne i forebyggelse af ulykker
- 6.4 Systematisk orden og ryddelighed, 5\*S

### 7. Sikkerhedstræning

- 7.1 Sikkerhedstræning for ledere
- 7.2. Systematisk sikkerhedstræning i virksomheden
- 7.3 Sikkerhedstræning med fokus på organisatorisk adfærd

### 8. Identificering af risici

- 8.1 Arbejdssikkerhedsanalyse
- 8.2 Risikovurdering af maskiner og tekniske hjælpemidler
- 8.3 Vejledning i risikoanalyse
- 8.4 Identificering af farekilder og vurdering af ulykkesrisici

### 9. Krav til leverandører

- 9.1&2 Virksomhedens arbejdsmiljøkrav til maskiner og tekniske hjælpemidler
- 9.3 Kundekrav til tjenesteyderes sikkerhedsarbejde

### 10. Beredskab

- 10.1 Planlægning af beredskab – herunder beredskabsplan for krisehjælp

## Analyse af sikkerhedskulturer

Inden for de sidste år er virksomheders sikkerhedskulturer kommet i fokus.

Sikkerhedskultur er de værdier, vaner og opfattelser, der har betydning for, hvordan ledelsen og de ansatte forholder sig til forebyggelse, risici og ulykker. Hæftet præsenterer en metode, der gør det muligt for den enkelte virksomhed at lave sin egen sikkerhedskulturanalyse. Formålet med at beskrive og analysere sikkerhedskulturer er at forebygge arbejdsulykker. Ved at beskrive de sikkerhedskulturer, der eksisterer på en virksomhed, bliver det muligt at forstå hvilke barrierer for en mere sikker adfærd, der er hos medlemmerne af de forskellige kulturer. Samtidig får virksomheden et godt udgangspunkt for at vurdere hvilke indsatser, der er brug for i sikkerhedsarbejdet.

NUL ARBEJDSULYKKER er et kampagnesamarbejde mellem Arbejdstilsynet og Industriens Branchearbejdsmiljøråd koordineret af AT, DI og CO-I.