BYG • DTU

Anne Richter

Nye ledelsesformer, sikkerhedskultur og forebyggelse af ulykker

Hovedrapport

DANMARKS
TEKNISKE
UNIVERSITET

DTU

Rapport
BYG•DTU R-016
2001
ISSN 1601-2917
ISBN 87-7877-071-8

Nye ledelsesformer, sikkerhedskultur og forebyggelse af ulykker

Hovedrapport

Anne Richter

Department of Civil Engineering
DTU-bygning 118
2800 Kgs. Lyngby
http://www.byg.dtu.dk

2001

Forord

Denne rapport sammenfatter erfaringer med det ulykkesforebyggende arbejde i 3 mellemstore danske virksomheder. Formålet har været at udvikle og afprøve ledelsesværktøjer og fremgangsmåder, der fokuserer på at skabe en lærende sikkerhedskultur, som kan bidrage til at udvikle læring i sikkerhedsarbejdet. Udgangspunktet har været sikkerhedskulturen og de virksomhedspecifikke rammer for ulykkesforebyggelsen. På den baggrund er nye metoder introduceret og anvendt i samarbejde med medarbejdere og ledelse i virksomhederne.

Baggrunden for dette projekt, finansieret af Arbejdstilsynet, er en konstatering af at arbejdsulykker fortsat er et stort problem i arbejdsmiljøet. Derfor er arbejdsulykker udpeget som et af de 5 områder, hvor den forebyggende indsats skal intensiveres, ifølge Arbejdsministeriets handlingsplan: "Rent arbejdsmiljø år 2005".

De 3 case-virksomheder: Grønborg Forpakning, Blå Vogn A/S og De 3 K'er, hvis navne vi har anonymiseret, repræsenterer forskellige brancher indenfor fremstillingsindustrien. De har deltaget ud fra motiver om at få ny inspiration til ulykkesforebyggelsen. Vi har mødt stor imødekommenhed og interesse i virksomhederne. Vi retter hermed en varm tak til både ledelse, medarbejdere og sikkerhedsorganisationer for et meget lærerigt samarbejde, som vi håber andre kan blive inspireret af.

Som en del af rapporteringen udgives, foruden denne hovedrapport, en caserapport fra hver virksomhed. Caserapporterne giver en samlet fremstilling af empirien, belyst ved sikkerhedskulturerne, produktionsvilkårerne og arbejdsmiljøarbejdet. Ligeledes beskrives de gennemførte forsøg med en ny type forebyggelse. Endelig udgives en pjece, der i korte træk opsummerer projektets værktøjer, illustreret med eksempler fra virksomhederne.

Vi har undervejs diskuteret projektets forløb med konsulenter i BST Århus, BST-gruppen Bjerringbro, BST Midtjylland, SAS BST, BST Lolland-Falster Aps, BST Kronjylland og Jernbane BST samt med Kirsten Jørgensen i Arbejdstilsynet. En tak til alle for muligheden for at udveksle erfaringer og for interessen for sagen.

Projekttilrettelæggelse, dataindsamling og introduktion af de nye forebyggelsesværktøjer i virksomhederne er gennemført af Annette Kamp, Institut for Teknologi og Samfund/DTU, nu SFI. Herefter er projektet videreført og afrapporteret af Anne Richter, BYG.DTU. Christian Koch, BYG.DTU, har været projektleder. Heidi Engberg, samme sted, har skrevet caserapporten vedrørende De 3 K'er.

Projektets rapporter har været livligt diskuteret med Annette, Heidi og ikke mindst Christian. Mange tak for den gode og engagerede kritik. Endelig også tak til Elsebet Frydendal Pedersen, DTU, der som "udenforstående" i forhold til dette projekt, har givet gode kommentarer.

August 2001
Anne Richter

Indholdsfortegnelse

Forord …… 1

Resume ……. 4

1. Indledning …… 9

2. Sikkerhedskulturer ……. 11
Organisationskultur ……... 11
Funktionalistisk kulturforståelse ……. 11
Symbolsk fortolkningsorienteret kulturforståelse …… 13
Socialforfatning og arbejdskultur …… 16
Sikkerhedskultur …… 18
Sikkerhedskultur som redskab ……. 19
Sikkerhedskultur som symbolsk fortolkningsramme …….. 20
Konklusion – om sikkerhedskulturens brede perspektiv …. 22

3. Metoder …… 24
Projektets design …… 24
Analysemetoder ……. 24
Kulturanalysens begreber og metoder ……. 25
”Ude i felten” – om fremgangsmåder ……. 29

4. Sikkerhedskulturer i 3 virksomheders sammenhænge …… 32
Blå Vogn A/S ……. 32
Virksomhedens historie …… 34
Ny ledelse og nye relationer kommer på banen …….…….. 34
Teknologi og organisationsstrukturer …… 35
Socialforfatning og arbejdskulturer …….. 35
Arbejdsmiljø og sikkerhedsarbejdet ……. 37
Sikkerhedskulturer …… 38
Grønborg Forpakning ……. 43
Ny ledelse – relationerne ændrer karakter……. 43
Teknologi og organisationsstrukturer …… 44
Socialforfatning og arbejdskulturer ……... 45
Arbejdsmiljø –og sikkerhedsarbejdet …… 46
Sikkerhedskulturer ……. 47
De 3 K’er ……. 52
Ledelsesstilen forandres ……. 53
Teknologien og arbejdet …… 54
Arbejdsmiljø –og sikkerhedsarbejdet …… 55
Sikkerhedskulturer ……. 55

Sikkerhedskulturer i de 3 virksomheder – en sammenligning …….. 59
Sikkerhedskulturernes forebyggelsespotentialer ……. 59
Strukturerne og de sociale relationer …… 63
Konklusion – sikkerhedskultur i praksis ……. …….. 66

5. Forebyggelse i et forandrings, –lærings –og ledelsesperspektiv …… 68
Begreber og metoder …… 68
Forandringsledelse ……. 68
Den lærende organisation …….……. 72
Ny ulykkesforebyggelse i praksis …… 75
Forandringsledelse i de 2 virksomheder …… 75
Lærende sikkerhedsarbejde …… 77
Konklusion …… 85

6. Om at gå i dybden – ka' symbolismen bruges? …… 88
Virksomhedscasene som eksempler …….. 88
Om sikkerhedskulturanalysen …… 89

7. Perspektiver på fremtidens ulykkesforebyggelse ……. 91
Mere viden!…….. …….. 91
Ulykkesforebyggelsen må bredes ud! ……... 93
Indsatser i virksomheders sikkerhedsorganisationer ……. 94

Referencer ……. 96

Bilag: Interviewguides, eksempler …….. 100

Resume

Dette projekt har haft til opgave at yde et bidrag til at indkredse sikkerhedskulturbegrebet og opnå viden om, hvilken rolle sikkerhedskultur spiller i ulykkesforebyggelsen. Dertil kommer, at projektet har arbejdet med nye former for ulykkesforebyggelse, hvor fokus har været på anvendelsen af ledelses -og risikoanalyseværktøjer, der fremmer sikkerhed og lærende sikkerhedsarbejde.

De første kapitler omhandler begreber og metoder med vægt på sikkerhedskulturanalyse. I kapitel 4 analyseres de empiriske data fra de tre virksomheder ud fra et sikkerhedskultur-perspektiv, og der foretages en tværgående sammenligning af kulturer og arbejdsvilkår. Det sker for at indkredse sikkerhedskulturernes forebyggelses-potentialer. Eller, sagt på en anden måde, hvad der fremmer eller hæmmer sikkerheden.

I kapitel 5 belyses begreber og metoder vedrørende forandringsledelse og lærende sikkerhedsarbejde. Udfra denne ramme beskrives erfaringer med ulykkesforebyggende aktiviteter, gennemført i to virksomheder. Rapporten afsluttes med overvejelser om sikkerhedskulturanalyse og nogle tanker om, hvor der må sættes ind for at komme arbejdsulykkerne i forkøbet.

Hvad er sikkerhedskultur?

Sikkerhedskulturbegrebet tager udgangspunkt i organisationskulturteorier. Organisationskultur er præget af de to hovedstrømninger, funktionalisme og symbolisme. Metoden i dette projekt knytter an til symbolismen. Funktionalismen anvendes primært som et redskab til at give en ledelse anvisninger på, hvordan man kan fungere som rollemodel og fremme bestemte værdier i ønsket retning blandt organisationens medlemmer. Begreber som værdier, holdninger og normer er centrale. I praksis fokuserer funktionalismen typisk på én kultur i organisationen.

Organisationskultur indenfor den symbolistiske tradition forstår derimod organisationer som flerkulturelle. – Idet synsvinklen er, at der er forskellige arbejdsfællesskaber, der hver især forholder sig til den virkelighed de er i, og et stykke ad vejen tolker fænomener forskelligt. Organisationer forstås heller ikke som lukkede rum. Organisationsmedlemmerne er også en del af kulturer udenfor virksomheden. Det kan eksempelvis være profession, social gruppe, eller andre eksterne netværk. Af den grund kan de enkelte aktører være bærere af flere kulturer, som træder frem i en bestemt kontekst. Ligesom træk af samme kulturer kan genfindes indenfor forskellige lag i organisationen.

Kultur udtrykkes via de fælles forståelser, der giver mening og begrunder, hvorfor man gør, som man gør. Centrale begreber i symbolistisk kulturanalyse er fysiske symboler, handlingssymboler og verbale symboler. Vi har lagt mest vægt på verbale symboler, ofte udtrykt metaforisk. Ved hjælp af metaforer, f.eks. ”der er højt til loftet hos os”, formidles hovedindholdet af en opfattelse på en enkel og sigende måde.

Organisationens kultur må forstås indenfor rammen af de materielle betingelser så som, organisationen og arbejdsdelingen, ledelsesformerne og produktionsvilkårene. De sociale processer, der gennem historien har aflejret sig i ledelsens og de ansattes erfaringer og dannet praksis for hvordan man samarbejder og løser konflikter, er en anden baggrund, som kan bidrage til at forstå organisations –og arbejdskulturen.

Inspireret af denne tilgang til organisationskultur fokuseres på den side, som handler om sikkerhedskultur. Også på sikkerhedskulturområdet er der i den internationale ulykkesforskning nogle skillelinjer mellem en funktionalistisk og en symbolistisk orientering. Der pågår en debat om hvordan sikkerhedskultur kan defineres og måles.

Opfattelser og håndtering af risici såvel "på gulvet", som blandt arbejdsledere, produktionsteknikere, planlæggere og i topledelsen, sætter dagsordenen for hvordan, der forebygges. Perspektivet i dette projekt er at forstå og bringe deltagerne i dialog om de betydninger, risiko og ulykker tillægges. Det er nemlig ledetråden for, hvordan man forholder sig i praksis. Forsøgene med nye former for ulykkesforebyggelse i virksomhederne, tager således afsæt i sikkerhedskulturerne.

Inspireret af den symbolistiske kulturanalyses forståelsesramme, præsenteres følgende definition: Sikkerhedskultur er de fælles og lærte meninger, oplevelser og forståelser – udtrykt i delvis symbolsk form – som, i samspil med organisationens strukturer og kontrolsystemer, skaber handlingsbegrundelser, der har betydning for risiko, ulykker og forebyggelse.

Mødet med sikkerhedskulturer i 3 virksomheder

Blå Vogn A/S, Grønborg Forpakning og De 3 K'er har det til fælles, at de har været gennem store ændringer i ledelseskoncepterne og/eller teknologisk. Der har været omfattende udskiftninger i ledelserne, fleksibilisering og ordrestyret produktion er på dagsordenen.

I alle 3 virksomheder har de nye ledere lagt op til udvikling af arbejdets organisering henimod bredere jobs og udvikling af kvalifikationerne, som middel til fleksibilisering. Men der er store forskelle på, hvordan det er udmøntet, og hvor langt man er nået. I Blå Vogn har strategien kun få år på bagen, og arbejdskulturen er præget af den tidligere ledelses autoritære stil. Men man er så småt i gang med jobrotation og en bedre dialog. I Grønborg har udviklingen stået på i flere år, og den nye ledelsesstil er mødt af ansatte, der har set perspektiver i at ændre på arbejdsdelingen og opnå indflydelse i arbejdet, hvor også det psykiske arbejdsmiljø var på programmet. I De 3 K'er er der en "fjern" topledelse, som man ikke kan komme i dialog med om arbejdsmiljøforhold.

På arbejdsmiljøområdet lever virksomhederne op til lovgivningen hvad angår organiseringen, ligesom der laves APV, ulykkesstatstik og udredninger efter arbejdsulykker. Ulykkesfrekvenserne ligger ca. på branchernes gennemsnit. Det konkrete arbejdsmiljøarbejde i sikkerhedsgrupperne er dog ret forskelligt.

Vi mødte 10 sikkerhedskulturer i disse virksomheder. De er sammenfattet i følgende teoretiske metaforer:

Blå Vogn A/S:	Grønborg Forpakning:	De 3 K'er:
- Maskinteknikkultur	- Producentkultur	- Rugbyspilkultur
- Vovehalskultur	- Den sociale kultur	- Ensom sikkerhedskamp-kultur
- Politimandskultur	- Læremesterkultur	- Skyttegravskultur
- Folkestyrekultur		

Som disse metaforer signalerer, indeholder sikkerhedskulturerne forskellige tolkninger og måder at forholde sig til risiko og forebyggelse. Sikkerhedskulturerne, eller elementer af dem går på tværs af organisationshierarkiet og findes i såvel topledelsen, som blandt arbejdsledere og operatører. Tendensen er, at sikkerhedskulturer der er reaktivt eller proaktivt orienteret oftest ses blandt sikkerhedsorganisations-medlemmer, men ikke kun.

Nogle af de virksomhedsspecifikke forhold, der er med til at skabe disse sikkerhedskulturer er blandt andet graden af arbejdsdeling, traditioner for medarbejderdeltagelse samt selve arbejdets mening og værdi for de pågældende medarbejdere og ledere. Men sikkerhedskulturen er også blevet dannet via interaktion med kulturer udenfor virksomheden, eksempelvis organisationer, professionelle netværk og "arbejdsmiljøapparatet".

Om ledelsesværktøjer der fremmer et lærende sikkerhedsarbejde

Lærende sikkerhedsarbejde ses i dette projekt som et centralt mål for mere kontinuerligt at give forebyggelsen et løft. Således at organisationens medlemmer får kompetence til at håndtere nye typer sikkerhedsproblemer, og ændrede vilkår i virksomheden. Denne tilgang indebærer typisk en forandringsproces i forhold til hidtidig praksis vedrørende arbejdsulykker.

Topledelsen ser det som en central opgave at stå i spidsen for forandringer i virksomheden. Forstås ledelse som en funktion, kan flere imidlertid meget vel stå for at udvikle og konkretisere indholdet i et nyt program for ulykkesforebyggelse. Ledelsesopgaven er at bidrage til at skabe rammerne for et læringsrum, hvor organisationens kompetancer til at håndtere både sikkerhedsspørgsmål og forandringsprocesser udvikles. De anvendte ledelsesværktøjer er inspireret af begreber om lærende organisation, forandringsledelse og politisk proces.

Læring er en social proces, hvorunder f.eks. vaner og rutiner, som typisk er tavs viden, italesættes. Handling rettes mod at eksperimentere med nye former for ulykkesforebyggelse. Forandringsprocessen, der bringer forskellige aktører i interaktion, er en politisk proces. Ingen besidder alene al nødvendig viden. Ingen løsninger på forhånd givne. Udfordringen er at gøre konfliktende synspunkter legitime, så der åbnes for nye blik på styrker og svagheder ved hidtidig praksis. Målet er gradvist at nå frem til en ny konsensus om sikkerhed.

Ideen i projektets forandringsdel har været skabe et læringsrum for refleksion og handling, hvor forskellige aktørers perspektiver og rationaler kom på bordet. De forskellige betydninger knyttet

til risiko og forebyggelse kunne faktisk diskuteres, og det blev lettere at finde forebyggende løsninger, der var realistiske og troværdige bredt i virksomheden.

Der blev etableret koalitioner, der var bredere end sikkerhedsorganisationen. De udviklede og bar det nye program for ulykkesforebyggelse igennem. I Blå Vogn var det en ledelsesdreven koalition, mens det i Grønborg var en hovedsageligt medarbejderdreven koalition. Koalitionerne rummede forskellige sikkerhedskulturer. Der var på den ene side nogle muligheder for bedre forebyggelse, men på den anden side også nogle barrierer. Nogle sikkerhedskulturer indeholdt barrierer, f.eks. via accept af risiko, eller fokus på at finde skyldige. Indenfor andre sikkerhedskulturer opfattedes risiko som uacceptabel og mulig at forebygge.

To medarbejderinvolverende forebyggelsesværktøjer blev anvendt. Resultaterne blev formuleret i handlingsplaner. Det nye for virksomhederne var dels at involvere en bredere kreds i analyserne og dels at se på risiko "på forkanten" – før ulykkerne opstår. Der blev sat ulykkesforebyggende tiltag i gang i begge virksomheder. I de store linjer har der været engagement i sagen og tilfredshed med forløb og metoder. De fleste involverede mente, det havde været lærerigt. Men der har været forskel på læringsmulighederne og på, hvor godt det lærende sikkerhedsarbejde er blevet forankret.

Som direkte eller måske indirekte konsekvens af aktiviteterne er antallet af arbejdsulykker reduceret i begge virksomhederne gennem projektperioden.

Hvad sikkerhedskultur kan fortælle og bruges til:

Sikkerhedskulturanalysen, inspireret af begreber og metoder fra den symbolistiske organisationskulturteori, er en ny tilgang til at forstå og handle i arbejdsmiljø -og sikkerhedsarbejdet.

Erfaringerne fra dette projekt er, at opmærksomhed på sikkerhedskultur kan give en dybere indsigt i forebyggelsens dilemmaer. Dermed kan sikkerhedskultur vise vejen til relevant forebyggelse.

1. Indsigt i virksomhedens sikkerhedskulturer kan give ledelse, medarbejdere og SiO-medlemmer ny inspiration til at arbejde med risiko og sikkerhed. Sikkerhedskultur-analysen åbner op for at sætte divergerende opfattelser af risiko i tale. Ligesom det bliver lettere at forstå og arbejde med ressourcer og barrierer i ulykkesforebyggelsen. Dermed kan der peges på, hvad forebyggelsen må rette sig imod, og hvordan virksomheden bedst griber indsatsen an.

2. Lydhørhed overfor sikkerhedskultur kan gøre det, der forekommer ambivalent, forståeligt. Modstridende opfattelser af risiko bunder som regel i rationaler, der er betydningsfulde for de pågældende. Første skridt mod mere effektive forebyggende tiltag kan være at etablere et rum for lærende sikkerhedsarbejde, hvor der tales om og tænkes over forskelligartede versioner af arbejdssituationens praksis og problemer.

3. Sikkerhedskulturanalyser eller opmærksomhed på sikkerhedskultur kan bidrage til at målrette sikkerhedskampagner og sikkerhedsaktiviteter. Således at budskaber og sprog bliver relevante og troværdige for målgruppen.

4. Sikkerhedskulturanalysen er et værktøj, der kan hjælpe arbejdsmiljøkonsulenter til at forstå virksomheden og aktørernes virkelighed og forhold, der fremmer eller hæmmer ulykkesforebyggelsen. Den kan også være en hjælp til at finde forebyggelsesstrategier - og metoder, der "passer til" den pågældende virksomhed. Ligesom analysen kan vise, hvilke koalitioner og andre aktører, der må bringes i spil.

Alt i alt kan en forståelse af, hvad sikkerhed betyder for ledere og medarbejdere i konkrete arbejdsmæssige sammenhænge tilføre sikkerhedsarbejdet nye ressourcer og ny inspiration. Det er vores indtryk, at diskussioner om sikkerhedskulturer i case-virksomhederne, har ført til større engagement og lyst til at tage seriøst fat om forebyggelsen. Blandt andet via en kritisk dialog om visse opfattelser af sikkerhed kunne være myter. Eksempelvis:

- Hvis maskinerne er sikre, er der ingen risiko - ?
- Der er styr på sikkerheden, alt registreres - ?
- Man kan ikke forhindre at operatørerne dummer sig - ?
- Maskindirektivet er garant for sikkerhed - ?

1. Indledning

Forprojektet til dette projekt, "Arbejdsulykker i dansk industri - nye strukturer, sikkerhedskultur eller ulykkesfugle?" (Kamp og Koch 1998) leverer en oversigt over centrale dele af den internationale ulykkesforskning og nogle af de ulykkesteorier og modeller, der har været på banen gennem årene. Siden 70'erne har fokuseringen bevæget sig fra teknisk risikovurdering, over en human factors tilgang orienteret mod menneskelig adfærd samt forsøg på bedre menneske-maskindesign, mod - i 90'erne - indpasningen af sikkerhedsledelsessystemer i virksomhedens organisation. I de senere år har der været af en begyndende kritik af, tendensen til fo r ensidigt at fokusere på fejl eller mangler knyttet til enten teknik, adfærd eller systemer.

Selvom disse tilgange hver især er væsentlige i forebyggelsen, kan der ske ulykker alligevel. På den baggrund har der været en stigende interesse for sikkerhedskulturens betydning.

I Danmark har ulykkesforekomsten gennem de seneste mange år svinget omkring et nogenlunde stabilt niveau på ca. 50.000 ulykker om året. Dertil kommer, at indberetninger fra skadestuerne tyder på, at det reelle antal er mindst dobbelt så højt. Der har været, og er en indsats i virksomhederne, rettet mod at holde øje med ulykkerne via statistikker og mod ad hoc-præget forebyggelse, når ulykken har været ude. Men der ser altså ikke ud til at være tilstrækkeligt til at reducere antallet af arbejdsulykker. Noget tyder således på, at der er behov for at gå nye veje, hvis vi skal komme flere af arbejdsulykkerne til livs.

Dette projekt tager bolden op, idet følgende problemstillinger søges belyst:

- Hvad ligger der i sikkerhedskulturbegrebet, og hvilken rolle spiller sikkerhedskulturen for håndteringen af risici og for forebyggelse?

- Hvordan kan ledelsesværktøjer - der fremmer sikkerhed, og som er orienteret mod et lærende sikkerhedsarbejde - indpasses i virksomhedens organisationsstrukturer og sociale praksis, der finder udtryk gennem arbejds –og sikkerhedskulturen?

- Er læringsbaserede ulykkesforebyggende metoder, udviklet i andre lande, anvendelige i en virksomhedsnær dansk sammenhæng?

- Kan disse nye tilgange og metoder give ulykkesforebyggelsen et løft, og hvad er erfaringerne med det?

Sikkerhedskulturen finder udtryk i alle lag i virksomheden. Den begrunder, hvilken prioritering sikkerhed gives i konstruktionsfasen og under teknologi-implementering. Ligesom sikkerhedskulturen er indlejret i begrundelserne for at handle sikkert, henholdsvis usikkert i produktionen. Det kan være, der er indbygget risici i maskinerne eller, at folk tager en risiko, men hvorfor? Noget tyder på, at det er relevant at se bredere på, hvordan arbejdet er skruet sammen og på, hvordan forskellige lag i organisationen tolker og forholder sig til sikkerhedsspørgsmål.

Arbejdet med sikkerhedskultur kan problematisere det, der tages for givet. Vi er typisk blinde for vores egen kultur. Mange hverdagsopfattelser –og handlinger er selvfølgelige. En lang række af dagligdagens rutiner virker naturlige, og vi tænker ikke nærmere over dem. Det gælder også i arbejdssituationen og i måden, vi forholder os til risici. Der er dannet nogle vaner, som vi ikke sætter spørgsmålstegn ved. Vi gør som man plejer, idet erfaringen har vist at det er relevant, og det plejer at gå godt.

Når det gælder ulykker er det jo – heldigvis – sådan, at de ikke sker hele tiden. Derfor er der heller ikke i det daglige arbejde stadige anledninger til at reflektere over uheld. Problemet er bare, at det pludselig kan gå galt. – Forebyggelsen må altså tage udgangspunkt i den faktiske praksis og opfattelser af risici, som findes i virksomheden. Samtidig må forebyggelsen orientere sig mod at frembringe ny erkendelse, der er grundlaget for en ny praksis.

Også forhold udenfor virksomhederne har indflydelse på, hvordan sikkerheden opfattes og håndteres og på, hvordan sikkerhedsarbejdet udvikler sig lokalt. Det gælder eksempelvis virksomhedens situation på markedet. Ligesom budskaber fra andre aktører på arbejdsmiljøområdet kan øve indflydelse. Disse eksterne betingelser kan både tilføre muligheder eller udgøre barrierer i en forebyggelsesindsats.

Projektets tilgang indpasses i virksomhedernes vilkår, som i dagens Danmark typisk er præget af konkurrencehensyn, der kræver bestandige forandringer. Derfor orienterer mange produktionsvirksomheder sig mod at udvikle samarbejds –og ledelsesformer, som fokuserer på udvikling af medarbejdernes viden og kompetencer.

Dermed sker der opbrud i hidtidige normer og handlemåder i relationerne mellem ledelse og ansatte og i måden, man forholder sig til arbejdet. Af samme årsager må man forvente, at sikkerhedskulturerne ligger i et brydningsfelt mellem hidtidige traditioner og de nye udfordringer.

De ulykkesforebyggende ledelsesværktøjer anvendt i dette projekt, tager udgangspunkt i disse tendenser. En forståelse af forandringsledelse –og forandringsprocesser, forventes at kunne bidrage til at udvikle og forankre lærende sikkerhedsarbejde blandt de ansvarlige og de, der berøres af risiko, sikkerhed og arbejdsulykker.

Resten af denne rapport handler om disse – for arbejdsulykker - centrale problemstillinger.

2. Sikkerhedskulturer

Blandt internationale ulykkesforskere (f.eks. Cox & Flin 1998, Guldenmund 2000, Hale & Hovden 1998, Pidgeon 1998) er der stor enighed om, at kulturelle forhold spiller en afgørende rolle for sikkerheden. Det er specielt kommet i fokus siden diskussionen efter Tjernobyl katastrofen, hvor sikkerhedskultur blev betonet som en vigtig forklarende faktor.

Inspireret heraf og af den stigende interesse for organisationskulturens betydning i forandringsprocesser (f.eks. Parker 2000), relaterer projektet sig til forståelsen, at det, at skabe en ny praksis omkring forebyggelse af ulykker, kræver viden om og forandring af sikkerhedskulturen. Sikkerhedskulturen sættes altså i centrum i bestræbelsen på at forstå og udvikle den nuværende praksis. Under gennemførelsen af en ny forebyggelsespraksis forholder projektet sig også til litteraturen om forandringsledelse, politiske processer og lærende organisation. Men det vender vi tilbage til i kapitel 5.

Udviklingen af et anvendeligt begrebsapparat vedrørende sikkerhedskultur er imidlertid endnu i sin vorden såvel internationalt som i Danmark.

En af dette projekts opgaver har derfor været, at bidrage til at udvikle en metode til sikkerhedskulturanalyse, der kan anvendes i en arbejdspladsorienteret sammenhæng, hvor sigtet er at forbedre forebyggelsen. Vi har ladet os inspirere af antropologien og organisations-sociologien, og knytter også an til et nyligt afsluttet examensprojekt på DTU om sikkerhedskulturer (Engberg, 1999).

I dette kapitel redegøres for det anvendte kulturbegreb og den side af kulturen i en organisation, som forholder sig til opfattelser og handlemåder omkring risici og ulykker: sikkerhedskulturen.

Organisationskultur

Der eksisterer 2 hovedorienteringer på organisationskultur-feltet: den funktionalistiske og den symbolsk fortolkningsorienterede. De belyses i det følgende. Hvor udenlandsk litteratur er citeret, er det egne oversættelser, i et forsøg på at gøre teksten læsevenlig.

Funktionalistisk kulturforståelse

Den funktionalistiske tilgang ser på organisationens kultur udfra de funktioner, den varetager i organisationen. Kulturen forstås som en mekanisme, der har en integrerende funktion, som binder organisationen sammen, og ses som et redskab til at sikre virksomhedens overlevelse. Et hyppigt anvendt udtryk er, at kultur kan sammenfattes i ”the way we do business here”. Kultur er tæt sammenvævet med ledelse: ”Når man undersøger det nærmere, er kultur og lederskab to sider af samme sag, og ingen af dem kan i virkeligheden forstås isoleret.” (Schein, 1986:9, i Schultz, l990).

Peters og Waterman (i Parker 2000), der er markante eksponenter for instrumentel funktionalisme udgav i 1982 ”In Search of Excellence”. Det var en af de senere af en lang række bøger omhandlende universelt gyldige forholdsregler for, hvordan virksomheder opnår succes. Den blev meget populær i ledelseskredse. Forfatterne argumenterede for, at store firmaer – Hewlett-Packard, McDonald’s etc. – de havde studeret, var gennemsyret af myter, historier og ceremonier som havde en forstærkende effekt på centrale værdier, så som forholdet til kunderne, innovation, produktivitet o.s.v. De argumenterede for, at der var mindre brug for bureaukratisk regelstyring, når alle i virksomheden havde samme ”filosofi”.

Disse forfattere er imidlertid efterfølgende blevet kritiseret for kvaliteten af deres studier (Parker 2000: 17), herunder at de udelukkende har interviewet topledelserne og yderst sjældent mellemledelse eller fabriksgulvet. Derfor har det heller ikke været muligt for dem, at tage forbehold overfor om den type kulturforandring, der advokeres for, reelt har afstedkommet de fundne ”fantastiske resultater”, eller om der har været andre faktorer på spil.

Schein (i Parker 2000: 65) leverer en mere socialpsykologisk tilgang til funktionalistisk kulturteori. Han argumenterer for, at man må kende mere til, hvad der foregår i organisationen, hvis man vil fortælle ledelsen hvad de skal gøre. Han har haft stor indflydelse på organisationskulturbegrebet, og mener at kernen i kulturen er de grundlæggende antagelser om den menneskelige natur, aktivitet, relationer, forholdet til omverdenen, virkeligheden, sandhed og tid og rum. – Antagelser, som i stor udstrækning er ubevidste.

Han definerer kultur som: ”et mønster af grundlæggende antagelser – opfundet og opdaget eller udviklet af en bestemt gruppe i takt med at den lærer at forholde sig til problemer med ekstern tilpasnig eller intern integration – som har fungeret godt nok til at blive opfattet som troværdig, og som derfor kan læres af nye medlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle i forhold til de aktuelle problemer.” (Schein 1985)

Kulturen dannes således, ifølge Schein, gennem gruppelæring, og den fælles historie. Ikke mindst kritiske begivenheder er centrale. Han tillægger lederen stor betydning for organisationens kultur, og peger på lederens muligheder for at tage initiativer, hans funktion som rollemodel, hans muligheder for at fremme visse værdier ved belønning eller sanktion, gennem rekruttering og organisationsdesign.

Fælles for den funktionalistiske retning er er kulturbegreb, som er præget af harmoni, konsistens og klarhed. Skønt tilgangen ikke udelukker at se på sub – eller modkulturer, sker det sjældent i praksis. Ligesom kulturens forbindelser til det omgivende samfund ikke behandles. Organisationens mål opfattes som givne og fastlagte udenfor kulturen, og opfattelsen af konsensus omkring opnåelse af fælles mål problematiseres ikke (Kamp 1998).

I denne søgen efter fællesnævneren for kulturen, fremstår resultatet, de fælles værdier, som meget generelle og abstrakte. Ser vi på organisationer i praksis, viser det sig næsten altid at der ikke er konsensus omkring værdier. De tillægges forskellig betydning og tolkes forskelligt såvel internt i ledelseslagene som blandt medarbejdere.

Udfra vores erfaringer, - i arbejdsmiljø –og sikkerhedsarbejdet - kan der sættes spørgsmålstegn ved, om organisationers medlemmer deler normer, filosofier og værdier vedrørende arbejdsmiljø. Det etiske spørgsmål, der ligger bag intentionerne om at styre andres adfærd, kan også diskuteres.

Symbolsk fortolkningsorienteret kulturforståelse

Symbolismen adskiller sig fra funktiontionalisme, idet symbolismen forkaster, at der eksisterer grundlæggende og fælles antagelser i organisationer.

Hvor funktionalismen i praksis overvejende fokuserer på organisationkultur som redskab til at fremme mere effektiv ledelse, er fokus for den symbolistiske tilgang, som vi har ladet os inspirere af, en bredere forståelse af livet og arbejdet i organisationer. Både positive og negative træk i organisationen søges indfanget, og der sættes spørgsmålstegn ved det, der tages for givet eller forekommer naturligt. Tilgangen lægger op til at reflektere kritisk over antagelser og tolkninger af sociale forhold (Alvesson 1993).

I denne forståelse er kultur et perspektiv, som kan belyse forskellige fænomener i organisationen, dens strukturer, konfliktløsning mv. Kultur er altså ikke noget organisationen ”har”, eller som kan tilføres af en dominerende gruppe på simpel vis. Kultur er indvævet i alle sociale strukturer (Kamp 1998).

Der findes forskellige retninger indenfor den symbolistiske skole. Kultur-antropologen Geertz (1993) har udviklet den symbolske retning, og har haft stor gennemslagskraft indenfor studier af kultur i organisationer. Han interesserer sig for symbolsystemer, og understreger, at tænkning ikke kun er noget, der ”sker inde i hovedet”, men også er omgang med vigtige fælles symboler, som bruges til at give mening til folks erfaringer og oplevelser. Symboler og mening er altså kollektive, noget der sker ”between the heads” (Kamp 1998). Kulturanalyser i den symbolske retning giver sig ikke ud for at være udtømmende eller endegyldige, men fokuserer på netværk af lokal meningsdannelse.

Geertz understreger, at kulturanalyse ikke skal underordne de sociale betingelser, så ”alt” bliver kultur. Kultur kan heller ikke opfattes som noget, der på simpel vis afspejler den sociale struktur. De to systemer er ikke nødvendigvis velintegrerede og i harmoni. Man må derfor skelne klart mellem det sociale og det kulturelle system, så der åbnes op for at man kan se en eventuel spænding mellem kultur og social struktur.

Antagelsen i det symbolske paradigme er at mennesket aktivt skaber sin egen virkelighed. Fænomener er ikke fakta, som vi blot reagerer på. De er derimod sociale definitioner, hvor mennesket handler ud fra sin definition. Netop fordi mennesket antages at være aktiv skaber af sin egen virkelighed, bliver det afgørende at forstå de meningsskabende processer, der er knyttet til handlinger. I dette perspektiv er organisationer menneskelige systemer, - skabt af mennesker. Handlinger foregår ikke ud fra mekaniske årsags-virkningsforhold eller funktionel hensigtsmæssighed. Handlinger må snarere ses ud fra sociale forestillinger om, hvilken

betydning forskellige handlinger har for organisationens medlemmer. Jo mere komplekse ting, begivenheder og handlinger er, des flere muligheder for meningsdannelse åbner de op for (Schultz: 70, 1990).

Mennesket skaber imidlertid ikke kun sin egen virkelighed, vi skabes også af den, hvilket blandt andre den svenske organisationskulturforsker, Mats Alvesson påpeger.

Alvesson (1993) er kritisk overfor et ensidigt fokus på symboler. Analysen kan forvrides, fordi interessen med denne tilgang overvejende rettes mod det specielle – den iøjnefaldende ceremoni, myte, etc – frem for mod det dagligdags. Han understreger vigtigheden af at se på både det sociale system og det kulturelle, og citerer Mumby (1988): ”Kultur skabes ikke i et socioøkonomisk vakuum, men er produceret af og reproducerer de materielle betingelser, som skabes af det sociale systems politiske og sociale strukturer.” Men som Geertz påpeger han, at ingen af systemerne direkte kan afledes af hinanden. Systemerne skal studeres adskilt, men samspillet er interessant.

Vi har ladet os inspirere af Alvessons (1993) definition: ”Kultur er bredt set den fælles og lærte verden af oplevelser, meninger, værdier og forståelser, som informerer mennesker og som udtrykkes, reproduceres og kommunikeres i delvis symbolsk form”, og er ledetråden eller ”guiden” for vores handlinger. Kultur er kilde til fællesskabsfølelse, tilhørsforhold og gensidig forståelse. Kultur og socialisering dannes i fællesskaber, ”uden kultur er socialisering ikke mulig, og uden socialisering ville der ikke være bærere af kulturen” (Alvesson 1993:38).

Alvesson (1993: 33) problematiserer den funktionalistik orienterede ”corporate culture”skoles forslag om at et sæt normer og værdier kan indføres på virksomhedsplan, med den funktion at påvirke adfærd og ydelse. Arbejdsmæssige normer er nemlig snarere tæt knyttet til varierende omstændigheder i forskellige dele af virksomheden. Jobbets karakter, den horisontale og vertikale arbejdsdeling, belønningsstrukturer, ansattes alder, køn, kvalifikationer og interesser har formentlig større betydning for, hvordan man fortolker virkeligheden og agerer. Han konkluderer hermed, at ”corporate culture” skolens orientering mod at påvirke arbejdsvillighed –og adfærd formentlig har begrænset direkte indflydelse på medlemmernes handlen og dermed på en organisations effektivitet.

Vi vælger at fokusere på de sider af kultur i en organisation, som kan indfange den subjektive tolkning af opgaver og situationer, der findes blandt medlemmer i forskellige grupper. Der kan være kulturelle elementer, som tages for givet, låst i vaner og traditioner. Basale værdier og forståelser, er ikke nødvendigvis bevidste og fælles formulerede, men må gøres til genstand for fælles refleksion. Det mener vi er en forudsætning for at udvikle en ny praksis.

Kultur – struktur

Vi har været inde på relationen mellem struktur og kultur, og skal her uddybe det lidt mere, med reference til Alvesson (1993) og Geertz.

Kulturstudier må ikke reduceres til ren ideforståelse, der ”overfokuserer” på forståelser, betydninger, symboler mv. Nogle kulturstudier, der vægter tolkningen af ceremonier og ritualer, ”glemmer”, at folk i virksomheden også, og vel primært, har arbejdet som central aktivitet. Arbejdssituation og arbejdsaktiviteter er væsentlige, hvis man vil forstå organisationens kultur(er).

Geertz (1973: 144 – 5) foreslår at vi opfatter kultur som ”det ordnede system af meninger og symboler, indenfor hvilken social interaktion finder sted”, og social struktur som ”selve mønstret for interaktion”: ”På det ene plan har vi referencerammen for opfattelser, symboler og værdier, som folk bruger til at definere deres verden, udtrykke deres følelser og foretage vurderinger. På det andet plan har vi den kontinuerlige interaktionsproces, som vi i den vedholdende form kalder social struktur. Kultur er det stof, meninger er lavet af, og som folk bruger til at fortolke deres erfaringer og guide deres handlinger. Social struktur er handlingens form, dvs det aktuelt eksisterende netværk af sociale relationer.”

Sagt med andre ord, er der på den ene side en materiel verden og en social struktur – teknologi, arbejdsorganisering, arbejdsmiljø – og på den anden måder at forstå, fortolke og handle på – kulturen. Struktur og kultur påvirker gensidigt hinanden, men der er ingen simpel årsags-virkningsrelation mellem dem. Kultur er altså hverken under –eller overordnet i forhold til struktur, men er et redskab til at forstå forskellige fænomener.

Store og små kulturer i samspil

Alvessons teoriramme argumenterer overbevisende for, at enhedskultur, som enestående for en organisation, er et særsyn.

Van Maanen og Barley (i Alvesson 1993: 76) konstaterer at enhedskulturer i organisationer ”fremtræder, når alle medlemmer af organisationen stilles overfor nogenlunde de samme problemer, når alle kommunikerer med næsten alle andre, og når hvert medlem optager et fælles sæt forståelser for, hvordan korrekt og fælles anerkendt adfærd udmøntes.” Det forekommer formentlig ganske sjældent.

Flere kulturforskere beskæftiger sig med subkulturer, eller lokale kulturer i organisationer, som, iflg. Van Maanen og Barley (ibid) dannes når et antal af følgende forudsætninger er til stede:

- hierakisk og vertikal arbejdsdeling
- teknologisk fornyelse (som skaber nye gruppekonstallationer)
- ideologisk differentiering (f.eks. når nogle folk optager nye ideologier om arbejde)
- modkulturer (oppositioner)
- karriere filtre (når man bevæger sig opad i hierakiet, og f.eks. optager nye kulturer)

De påpeger, at kun når båndene mellem gruppemedlemmerne internt er lige så stærke som båndene til externe grupper, er der mulighed for at der udvikles en bredere kollektiv kultur.

Alvesson (ibid) argumenterer imidlertid for, at man ikke kan begrænse sig til det lokale niveau i forståelsen af kulturens dybere aspekter. Bredere og historisk forankrede ideer er også på spil.

Værdier og opfattelser af arbejde, hierakiske og sociale relationer er præget af nationale kulturer, klassekulturer og professionskulturer, ligesom køn og alder formentlig spiller ind.

Det kalder han de store kulturer (”great culture”). Man kan genfinde visse kulturelle fællestræk, som er specielle for et større kollektiv. Det kan eksempelvis være indenfor en profession, et afgrænset idefællesskab indeholdt i samfundet, - f.eks. ”arbejdsmiljø-apparatet”, en interesseorganisation eller bevægelse.

Han foreslår begrebet, kulturel trafik (cultural traffic), som ikke kun forholder sig til rekruttering og socialisering af nye gruppemedlemmer, men til at organisationens medlemmer også er borgere og under indflydelse af samfundsmæssige kulturer. Som sådanne påvirkes folk ikke kun udenfor, men også indenfor deres arbejdspladser af en eller flere store kulturer.

Multiple konfigurationer
Dette begreb er udviklet af Alvesson (1993: 107-8 og 117-118), idet han tager afstand fra den konventionelle tolkning af organisationer, som havende en homogen kultur eller klart afgrænsede subkulturer. Han foreslår i stedet en differentieret kulturtolkning, som indebærer at forskellige slags fænomener, som umiddelbart forekommer paradoksale og modsigelsesfulde, bliver mere forståelige. Forskellige typer kulturelt tilhørsforhold - professionelt, organisatorisk, samfundsmæssigt - kan være forklaringen på forskellige forståelser i arbejdsfællesskaber, i organisationen og i situationen.

Dette perspektiv betyder, at man ikke skal forsøge at indkredse bestemte grupper, der *er* eller bærer én kultur. Medarbejdere og ledelse trækker snarere i større eller mindre grad på bestemte forståelser, opstået i deres praksis, i deres interne og eksterne netværk og gennem sociale relationer generelt. I det moderne samfund, hvor vi påvirkes fra mange sider, kan den enkelte person eller gruppe være bærer af flere kulturer, som giver er tvetydigt billede. Men da kulturen også har en materiel basis, hvor de praktiske erfaringer udvikles, må vi på den anden side regne med at bestemte kulturer primært er knyttet til bestemte grupper.

Socialforfatning og arbejdskultur

I forlængelse af Alvessons og Geertz’ forståelse af kultur belyses nu nogle begreber, der sætter kulturen i relation til nogle betydningsfulde træk, der konstituerer opfattelsen af arbejde.

Socialforfatning
For at definere centrale temaer i en bredere kulturanalyse anvender vi Hildebrandt og Seltz’ (1989) begreb om socialforfatning. Socialforfatningen handler om de fælles implicitte normer og værdier – arbejdskulturen – der har rødder i væsentlige arbejdspolitiske forhold, nemlig:

- Deltagelse: Hvilke emner, hvilke deltagelsesformer
- Konfliktløsning: Typer af problemer, indenfor og mellem forskellige grupper, løsningsformer så som dialog, forhandling, regler

- Arbejdsydelse: Kvantitativt og kvalitativt. Incitamenter: Løn, uddannelse, forfremmelse, fyringer
- Ansættelse: Tilknytning til virksomheden, loyalitet, rationaliseringsstrategier
- Forhold til arbejdet: Mening, kvalitet i arbejdet, faglighed, identitet, relationer til teknologi

I dette projekt har vi lagt størst vægt på den femte pind: *Forhold til arbejdet*, fordi vi i vores foreløbige konfrontation med ulykkesområdet, mener der er en tæt sammenhæng mellem den subjektive forståelse af arbejdet, og forståelse og praksis omkring ulykker.

Der er desuden to kvaliteter i Hildebrandts forståelse, der er værd at hæfte sig ved. For det første dannes socialforfatningen via forhandlinger, kompromisser og konflikter i organisationen. Det vil sige, der opereres med en forståelse af organisationen som præget af hvilende og aktive konflikter. – Forstået som sociale processer, hvorunder flere opfattelser af, hvilken vej man skal gå for at løse et problem eller nå et mål, brydes.

For det andet er der overvejelser over, hvordan socialforfatningen (og arbejdskulturen) forandres. På linie med den symbolistiske kulturforståelse fokuseres på ledelsens og ansattes relationer til verden udenfor organisationen. De konfronteres med andre gruppers opfattelser af sagsforhold. På den måde kan tolkninger af, hvordan eksempelvis et godt arbejdsmiljø bør være, ændres. I sådanne processer udfordres socialforfatningen, måske den holder stand, eller måske den modificeres og forandres. Dette aspekt er en del af de begreber og forståelser af læring, som vi vender tilbage til i kapitel 5.

Sammenfatning om organisationskultur

I gennemgangen af forskellige perspektiver på kultur i organisationer, har vi valgt at lægge vægten på den symbolsk fortolkningsorienterede tilgang. Med vores arbejdsmiljøbaggage og erfaringer med livet i virksomhederne forekommer det, at synsvinkler og begreber hentet i denne tradition er egnet til at indfange betydningen af praksis, samtidig med at tilgangen rummer muligheder for at se kritisk og udviklingsorienteret på de problemer, der er i fokus.

Kultur opfattes altså som de subjektive tolkninger af verden, af organisationen og arbejdet. Kultur er udviklet historisk gennem social interaktion indenfor de sammenhænge, vi er en del af, og vejleder os i vores handlinger. Det er via kulturen at fællesskab, følelsen af at høre til og forstå hinanden opretholdes.

Det peger henimod, at kultur er lokalt forankret. Men samtidig også mod, at mennesker indgår i flere forskellige sammenhænge, både indenfor virksomheden og i relation til samfundet og gruppefællesskaber udenfor. Derfor må en kulturanalyse også rette opmærksomheden mod såvel de store kulturers indflydelse som mod den multiple konfiguration indenfor virksomheden.

Socialforfatningsbegrebet tilbyder en ramme, der kan indkredse arbejdskulturen og dynamikken i de sociale relationer og de materielle vilkår, som supplerer forståelsen af kultur.

Sikkerhedskultur

Sikkerhedskulturen er den side af organisationens kultur, som forholder sig til risici og arbejdsulykker. I en oversigtsartikel (Cox og Flin 1998), gøres status på begreber og metoder på sikkerhedskulturområdet, som der internationalt har været arbejdet med de seneste 10-15 år. De når frem til, at der er stor enighed om, at sikkerhedskultur perspektivet er væsentligt i identifikationen og udviklingen af arbejdsmiljø og sikkerhedsforhold.

Denne udvikling, som primært er bedrevet i angelsaksisk sprogede lande, tog sit afsæt i the International Atomic Energy Agency's analyser af atomkraftulykken på Tjernobyl værket (Cox og Flin 1998), hvor man konkluderede, at en "dårlig sikkerhedskultur" var en væsentlig forklarende faktor. I efterfølgende analyser af sikkerhedsproblemer, der har ført til alvorlige ulykker eller miljøkatastrofer, f.eks. indenfor off-shore industrien, tog –og flyulykker, har sikkerhedskulturen derfor været i fokus.

De fleste koncepter, definitioner og målemetoder trækker på almene forståelser af organisationskultur, som bruges indenfor social –og managementlitteraturen. Der er imidlertid varierende opfattelser af kernen i sikkerhedskulturbegrebet, de anvendte kvantitative eller kvalitative målemetoder, og deres evne til at forudsige og tage højde for risikosituationer.

Lidt polemisk mener Cox og Flin at når sikkerhedskulturkonceptet er blevet populært i ledelseskredse og blandt regelmagere skyldes det måske snarere effektiv markedsføring end grundig videnskabelig udvikling på området. Nick Pidgeon (1998) og Guldenmund (2000) følger op på dette, idet de mener, at de tilgængelige empiriske studier af sikkerhedskultur stadig er usystematiske, fragmenterede og teoretisk relativt uspecificerede.

Disse forfattere mener, at vi her ser de karakteriske problemstillinger når nye teoretiske og anvendelsesorienterede koncepter introduceres. På trods af over 10 års forsknings –og udredningsarbejde er feltet stadig ungt, og der behov for yderligere teoriudvikling kombineret med praksiserfaringer. – Og vi kan tilføje at dette ikke mindst gør sig gældende, hvis man vil forstå mekanismerne knyttet til de mindre spektakulære ulykker i mindre komplicerede tekniske og organisatoriske systemer.

I Danmark er sikkerhedskulturbegrebet nyt i arbejdsulykkessammenhæng. Derimod har der været fokus på organisationskultur, som middel til at håndtere hyppige forandringer og omstillinger i virksomhederne gennem det seneste årti.

Nedenfor illustreres en "klassisk" opfattelse af sikkerhedskultur, belyst ved James Reason (1998), som fremtrædende exponent for denne retning. Dernæst forfølger vi andre bidrag, der problematiserer feltet og lægger op til en dybere forståelse af sikkerhedskulturen, indlejret i organisationen. Dette kæder vi til sidst sammen med det perspektiv på sikkerhedskultur, som vi har valgt, inspireret af organisationskultur litteraturen, opridset foran.

Sikkerhedskultur som redskab

I lighed med andre på feltet, konstaterer Reason (1998), at der ikke er en universelt accepteret definition af sikkerhedskultur, men han mener konceptet er kommet for at blive. Blandt ulykkesforskere er der stor enighed om at kulturelle faktorer spiller en afgørende rolle for om der skabes ugunstige situationer, som kan føre til ulykker.

Reason lægger sig op ad Uttal's (1984) definition af sikkerhedskultur: "De fælles værdier (om hvad der er vigtigt) og opfattelser ("how things work"), som spiller sammen med organisationens strukturer og kontrolsystemer og producerer adfærdsmæssige normer ("the way we do business here")."

Han mener (1998:294) at man kan forholde sig til sikkerhedskultur på principielt 2 måder: som noget organisationen *er*, det vil sige organisationsmedlemmernes opfattelser, holdninger og værdier knyttet til sikkerhed. Eller som noget organisationen *har*, det vil sige strukturer, praksis, kontrolsystemer og politikker, udformet for at øge sikkerheden. Han konstaterer, at det er vanskeligt at ændre voksne menneskers holdninger og opfattelser direkte gennem overtalelse. Derimod mener han at man ved at handle og forme organisationens systemer i ønsket retning, kan påvirke folks måde at tænke og tro.

Den ideelle sikkerhedskultur beskrives som en motor, der driver sikkerhedsperspektivet i rigtig retning. Det mener Reason imidlertid er svært at opnå, fordi der kan være produktionsbetingelser, som trækker i en anden retning. Det kan skabe "huller" i sikkerheden. Derfor mener at han det er vigtigt ikke at glemme at være bange, hvilket dog kan være svært, hvis ulykker er et særsyn.

For at imødegå disse mekanismer foreslår Reason (ibid:294) , at der udvikles et intelligent sikkerheds-informationssystem, som kan fastholde opmærksomheden på sikkerhedsaspekter. Systemet skal indsamle, analysere og formidle information om hændelser og nærvedulykker ("near misses"), ligesom der skal gennemføres regelmæssige proaktive sikkerhedstjek på vitale dele af systemet. Der skal altså dannes en "informeret kultur", så både ledelse og operatører har en opdateret viden om menneskelige, tekniske, organisatoriske og miljømæssige forhold, som er bestemmende for sikkerheden.

Det afgørende er, ifølge Reason, hvad organisationen gør ved svagheder i forsvaret mod ulykker, som der er viden om i organisationen. Hvis svagheden er vidt forgrenet, er det tegn på dårlig sikkerhedskultur. Og han mener, at det karakteriske ved kultur er, at den påvirker alle dele af organisationen.

Målet med den informerede kultur er således, at alle medlemmer af organisationen forstår og accepterer ricisi, og er opmærksomme på de mange måder og årsager, der kan være til at sikkerheden omgås eller bryder sammen. For at nå derhen, foreslår han (ibid:302) at der konstrueres ("social engineering") en rapporterende kultur. Men Reason konstaterer, at det ikke

er let. Det forudsætter at folk indrømmer deres smuttere og fejl. Derfor må en række forudsætninger være til stede:

- fortrolighed, så rapportøren ikke kan identificeres
- adskillelse mellem den instans, der indsamler information og den instans, der kan udøve sanktioner
- rapporter skal være lette at udfylde
- hurtig og forståelig tilbagemelding til det rapporterende område
- og, som det vigtigste, tillid, ved at skabe en retfærdig kultur. Her skelner han mellem uansvarlige og bevidste overtrædelser, der kræver sanktion, og andre typer overtrædelser, som eksempelvis kan være forståelige i situationen.

Reason konkluderer (ibid:305), at hvis man etablerer denne informerede og tillidsskabende sikkerhedskultur, opnår man for det første at hver enkelt er helt klar over forskellen mellem acceptable og uacceptable handlinger. For det andet opnår man at fejlagtig adfærd stort set rapporteres, uden frygt for sanktioner, således at sikkerhedsproblemer kan forebygges.

Sikkerhedskultur som symbolsk fortolkningsramme

Forståelser af sikkerhedskultur i retning af ovennævnte har også rejst nogle principielle diskussioner.

Som de symbolistisk orienterede kulturteoretikere, mener Heather Höpfl (1994) således, at det er problematisk at gå ud fra at opfattelser og værdier i en organisation er fælles. Hun sætter spørgsmålstegn ved om meninger kan styres af en bestemt gruppe, - i praksis som regel en ledelsesgruppe. Systemer og organisationer består af både rationelle og irrationelle elementer. Hvis organisationer forsøger at ”kolonisere” det irrationelle via en konsensus-antagelse, bliver kulturens funktion at skjule uoverensstemmelser og det, der ikke fungerer i henhold til den officielle kultur.

Overført til sikkerhedsledelse advarer Höpfl (ibid:51) mod rigoristiske og bureukratiske tilgange, som i bedste fald kan give resultater på det observerbare og målelige. Men dagligdagens praksis kan være helt anderledes end forskrifterne. Måske rettes opmærksomheden mere mod signalværdien end mod det, der virkelig foregår. Hun mener ikke at sikkerhedskultur kan reduceres til spørgsmålet om at have de ”rigtige” metoder, manualer og budskaber.

Nogle af de store ulykker (atomkraft, fly, tog m.v.) har vist os at verden ikke er så velordnet, rationel og kontrollerbar, som vi måske troede. Opmærksomheden er blevet rettet mod modsigelsen mellem omgivelsesbetingelser, som vi mente de var, og som de faktisk er. Derfor tvinges vi (ibid:53) til at åbne op for de skjulte, tvetydige og anormale begivenheder. Tilgange der tilstræber at skabe og styre meninger og betydninger blandt ansatte, fører til en ensretning, hvilket hun mener giver problemer i forebyggelsen.

For det første forstærker de fælles værdier, som konsensuskulturen går ud fra, normer, som kan lukke af for en bredere fortolkning af begivenheder, der har afgørende konsekvenser for sikkerheden. For det andet kan "indførelsen" af konceptet om fælles værdier medføre skjult eller åben modstand på en række, for sikkerheden, uforudsigelige måder. Problemet er, som Höpf (ibid:54) siger, at det, der er udenfor et systems definerede rationalitet, formentlig er mere farligt, end det som systemet har været i stand til at forudse.

På denne baggrund mener hun, at sikkerhedskulturen må forholde sig til arbejdspladskulturen. Sikkerhedskulturen må formidle mellem god praksis og handlenormer. Samtidig må sigtet være at skabe et kreativt miljø, som er modtageligt overfor mange informationskilder, som afviser illusioner, og som problematiserer læring.

Nick Pidgeon (1998: 204) argumenterer i samme baner. Han kritiserer forsøgene på at "måle" sikkerhedskultur, hvor tendensen er at man fokuserer på individuelle holdninger og adfærd og på tekniske tilgange. Han mener, der er for lidt opmærksomhed rettet mod kulturens antropologiske rødder med dens symbolske aspekter. Han er i det hele taget skeptisk overfor om kultur kan måles kvantitativt ved hjælp af eksempelvis spørgeskemaer.

Men, som Pidgeon siger, konsulenter, teknikere og andre søger hurtige svar på den bedste løsning på problemer med sikkerhedsledelse. – Og vi er tilbage ved spørgsmålet om en god sikkerhedskultur kan være et eksternt implementeret redskab til forebyggelse.

Han definerer sikkerhedskultur således (Pidgeon 1997:188): "Sikkerhedskultur er et sæt antagelser, og deraf følgende praksis, som udvikler ("constructs") opfattelser af risici og sikkerhed. Kulturen skabes og genskabes i takt med at medlemmerne gentagne gange handler og kommunikerer på måder, der er naturlige og selvfølgelige for dem. På denne mådes dannes er bestemt version af risiko, fare og sikkerhed."

Pidgeon mener (ibid: 205), at en ulykke indebærer, at der sker et sammenbrud i de eksisterende kulturelle opfattelser og normer omkring risici. Så bryder forholdsregler eller handlemåder, der hidtil har været accepteret som relevante, sammen, idet de medfører uønskede konsekvenser.

Videre advokerer han (ibid:188) for, at man går udover de individuelle holdninger til sikkerhed, når vi udforsker sikkerhedskultur. Man må have fat i de fælles meningssystemer såvel som de administrative strukturer og ressourcer, der støtter eller hæmmer udviklingen af organisatorisk intelligens og kreativitet omkring risiko og fare. Dette opfatter han som en del af, men aldrig afsluttet aktiv læreproces.

Således er Pidgeon (1998:2o8) også skeptisk overfor, om man oppefra kan designe et program for kulturforandring i komplekse organisationer. Man må i det mindste anerkende de eksisterende subkulturer, deres samspil og de magtrelationer, som er med til at definere dem. På linje med Höpfl (ibid) mener han for det første, at subkulturer ligesåvel kan skades som forbedres gennem et nyt fælles program, trukket ned over organisationen. For det andet, understreger han at der formentlig ligger værdifulde ressourcer lokalt. De kan have forskellige perspektiver og

fortolkninger på sikkerhedsproblemer. Skjules de af det officielle program, kan organisationen udvikle kollektiv uvidenhed om de reelle risici.

Pidgeon (ibid:2l0-211) opfatter læring som det centrale mål for en sikker organisation, og han undrer sig over at politik og magt næsten er fraværende i mange diskussioner om sikkerhedskultur. Han mener at netop politik og magt i organisationer på afgørende vis bestemmer, om der udvikles organisatorisk læring i konfrontationen med risci og ulykker.

Han har studeret forløbene forud for og efter store katastrofer, og refererer hvordan politiske processer, indlejret i sikkerhedsledelsen og organisationernes liv træder i karakter. Interessegrupper er aktive, når hændelser og forløb defineres. Man "slås" om, hvad den korrekte analyse er, og forsøger at dække sig ind. Også bag afklaringen af det juridiske skyldsspørgsmål ligger magtfulde og symbolske processer.

Kernen er dilemmaet om skyld, der skal findes en synder. Mange af diskussionerne om sikkerhedssystemer –og kultur kredser om dette tema. Også Reason (1990,1998) beskæftiger sig med de menneskelige fejl ("human error"). På linie med Pidgeon mener han, at opgaven på den ene side er at anerkende, at der ligger et ansvar på et eller flere niveauer i organisationen. På den anden side kan jagten efter en synder, hver gang der opstår en fejl, hændelse eller ulykke hæmme konstruktiv kritik og ærlighed. Derfor mener de, at forsøg på at motivere folk til sikkerhed via sanktioner, kan resultere i det modsatte af det man ønskede, nemlig dårlige og inkomplette informationer. Det kan hermed være en barriere for læring i organisationen.

Sikker kultur kan, ifølge Pidgeon (1998: 207), karakteriseres ved nedenstående elementer. I vores forståelse, karakteriserer disse træk god sikkerhedsledelse:

1) At den øverste ledelse forpligter sig på sikkerhedsområdet, både i ord og handling
2) Holdninger, der gennemsyrer hele organisationen om, at risiko er et fælles anliggende, og sikkerhed forvaltes i omsorg for de menneskelige konsekvenser.
3) Normer og regler som tillader en fleksibel måde at forholde sig til både veldefinerede og mere ukendte risici.
4) Refleksion over praksis (eller organisatorisk læring) via eksempelvis opsporing af risici, analyser af hændelser og feedback systemer.

Han mener ikke at disse 4 træk *er* sikkerhedskultur, men derimod nogle ideelle mål, som kan sætte bestemte sikkerhedsrelaterede opfattelser og handlinger i relief. Pidgeon (ibid) skelner således mellem mål vedrørende sikkerhed, procedurer for at nå målene og sociale arrangementer, der bakker op om mål og procedurer. Ikke mindst de stiltiende forståelser ("tacit understandings") er vigtige eller, sagt på en anden måde, sikkerhedskulturen.

Konklusion om sikkerhedskulturens brede perspektiv

Symbolistisk sikkerhedskulturanalyse tager afsæt i de lokale forståelser af risici, ulykker og forebyggelse, og hvilken betydning disse forhold tillægges, når man agerer i det daglige arbejde.

Og fokuseringen er på alle de lag i organisationen, som er aktører i forhold til sikkerhed. Samtidig ses bredere på handlingsbegrundelserne. Der kan være – mere eller mindre – velbegrundede rationaler bag det man ser. Derfor er opgaven også at forstå organisationens materielle vilkår og de sociale relationer.

Den symbolsk orienterede sikkerhedskulturforståelse argumenterer for at strategier, der hovedsageligt retter sig mod personernes adfærd, og som indeholder en funktionalistisk inspireret oppefra og ned tilgang, rammer ved siden af målet, at forbedre sikkerheden. Tilgangen taler ikke med folk. Der ses grundlæggende bort fra lokale tolkninger og fra, at folk forholder sig til arbejdssituationen som helhed. Trækker vi tråde til socialforfatningsbegrebet, træder den betydning som arbejdet tillægges, og dynamikken i de sociale relationer, dannet gennem historien, ind på scenen. Arbejdskulturen og sikkerhedskulturen er vævet ind i hinanden, og spørgsmålet er, hvad der driver folks handlemåder.

En virksomheds dagligdag præges af en mangfoldighed af problemstillinger, hvor nogle mål og rammer er givne. Men de tolkes forskelligt lokalt og i forskellige lag. Organisationer er ikke så rationelle, som de umiddelbart fremtræder. Det forsøger den symbolistiske kulturforståelse indfange via begreberne, multiple konfigurationer og kultur trafik. Samme synsvinkel genfinder vi blandt fortalerne for symbolistisk sikkerhedskultur. De understreger, at man må have fat i det implicitte og det, der tages for givet indenfor og på tværs af de forskellige arbejdsfællesskaber. Det kan være netop her de reelle risici ligger ”skjult”.

Lykkes det, kan der sættes kulturforandrende læreprocesser i gang, hvilket indebærer, at barrierer for læring problematiseres. Blandt barrierne er for det første en overfokusering på adfærd, som indeholder kimen til at søge den skyldige, når ulykken er ude. For det andet, og i forlængelse af det første, vil politiske processer træde i karakter i jagten på en synder. Sådanne processer bliver en kamp, som kan sløre de reelle problemer, og kan på den måde udgøre en læringsbarriere.

Forandringer af sikkerhedskulturer og forebyggelsesstrategier sker først, når der er handlerum for læring, - etableret gennem god sikkerhedsledelse. Nogle væsentlige egenskaber vedrørende dette rum er, at risiko og sikkerhed må opfattes som et fælles anliggende, som forvaltes i omsorg. Der må være fleksibilitet i måden at forholde sig til regler, og der må være lejlighed til at reflektere over praksis. Dertil kommer at topledelsen, der har rådighed over ressourcerne, må se et perspektiv i at komme ulykker i forkøbet, og tildele de nødvendige ressourcer.

Denne tilgang til at forstå sikkerhedsproblemer og læring – eller lærende sikkerhedskulturer – leder os frem til at konkludere, at forandringsprocessen må gribes an nedefra og op, fremfor det modsatte. – Netop som den symbolistisk fortolkningsorienterede organisations –og sikkerhedskulturanalyse argumenterer for.

3. *Metoder*

I dette kapitel beskrives, hvordan de centrale begreber i symbolistisk sikkerhedskulturanalyse er anvendt. Ligeledes redegøres for projektets design og metoder.

Sikkerhedskultur er forankret i den daglige arbejdspraksis, og ytrer sig gennem ledelsens og de ansattes meninger og tolkninger af deres praksis. Praksis er altså ikke kun de handlinger, der udføres, men også den subjektive forståelse af disse, og den konkrete arbejdsmæssige sammenhæng hvori handlingerne foregår.

For at konkretisere analysen af sikkerhedskultur, har vi i ulykkesgruppen på DTU udviklet følgende definition, inspireret af Geertz, Alvesson og Pidgeon: *Sikkerhedskultur er de fælles og lærte meninger, oplevelser og forståelser – udtrykt i delvis symbolsk form - som, i samspil med organisationens strukturer og relationer, skaber handlingsbegrundelser, der har betydning for sikkerhed og risikotagning.* Sikkerhedskulturen udtrykker med andre ord, hvordan ledelse og ansatte opfatter og forholder sig til forebyggelse, risici og ulykker. – Og det er her kulturbegreberne kommer ind, med deres vægt på metaforer, meningssystemer, myter o.s.v.

Idet vi fokuserer på de subjektive kollektive netværk af menings –og symbolsystemer, dannet historisk i virksomheden, men som også har rødder udenfor, bygger metoden på den symbolsk fortolkningsorienterede forståelse af kultur. Hermed rettes opmærksomheden tillige på arbejdssituationen og de sociale og materielle betingelser, der konstituerer arbejdet.

Projektets design

Det overordnede projektdesign er struktureret således:

- Indsamling af information om virksomhedernes generelle situation, sikkerhedskulturer, arbejdsmiljøarbejdet, ulykkesmønstre og forebyggelse
- Status, og tilbagemelding via et virksomhedsnotat, drøftet med SiU, som oplæg til interventionen
- Intervention, med forsøg med nye forebyggelsesmetoder
- Opsamling og evaluering med virksomhederne/SiU om processer og forløb

I dette kapitel fremstilles metoder i relation til den første pind. Kapitel 5 omhandler interventionsdelen.

Analysemetoder

Den brede definition af sikkerhedskultur vi benytter, lægger op til en metode, som konkret gribes an ved en analyse af 3 perspektiver på situationen i virksomhederne:

- Sikkerhedskulturens symbolske elementer
- Bredere dele af kulturerne, forankret i de sociale relationer og materielle betingelser
- Praksis, erfaringer og kultur omkring læring i et forandringssigte: forandringsledelse og et lærende sikkerhedsarbejde (kap. 5)

Kulturanalysens begreber og metoder

Her defineres en række centrale begreber i kulturanalysen (jfr. Alvesson), "den symbolistiske værktøjskasse" (se også Engberg, 1999), som dette projet forholder sig til eller benytter. Samtidig redegøres for, hvordan eller i hvilket omfang begreberne er anvendt i dette projekt.

Symboler
Symbolet er et centralt, og overgribende begreb. Et symbol refererer til tegn, som udtrykker mere end tegnets objektive og instrumentelle indhold. Symbolet repræsenterer en bredere meningsfuld sammenhæng. Det er skabt subjektivt af den enkelte eller inter-subjektivt, og opfattes ikke nødvendigvis ens af forskellige medlemmer i organisationen. Symboler kan være bevidste eller ubevidste for organisationsmedlemmerne. (Alvesson 1995, Schultz 1990: 74)
Der skelnes mellem forskellige typer symboler:

- Fysiske symboler: som står for noget andet og mere end den umiddelbare funktion. – F.eks. bygninger, indretninger, personernes fysiske placering eller påklædning.
- Handlingssymboler: som er handlinger i organisationen, som tillægges betydning udover deres instrumentelle formål. – F.eks. ritualer og ceremonier.
- Verbale symboler: er sprogformer med symbolsk indhold. – F.eks. myter, historier, metaforer, slogans, jokes.

Vægten i dette projekt er lagt på de verbale symboler, hvorimod opmærksomheden kun er rettet mod fysiske symboler og handlingssymboler, i det omfang de kunne supplere forståelsen af kulturtrækkene.

Ritualer og ceremonier
Der er, blandt kulturforskere, ingen klar afgrænsning af, hvad der kan karakteriseres som et ritual. Den bredeste definition er, at det er "organiserede og planlagte sociale aktiviteter, som gentages regelmæssigt, og som har både praktiske og ekspressive konsekvenser" (Trice og Beyer i: Alvesson 1995:121). Aktiviteterne er normalt ret veludviklede og iscenesatte.

Udover det sagsorienterede element indeholder ritualer altså ekspressive og ikke-instrumentelle elementer, som udtrykker nogle kulturtræk. I organisationer kan det være møderitualer, hilseritualer, ritualer for konfliktreduktion, mv.

Ceremonier er lignende sociale aktiviteter, men er centreret omkring integrationen af leg og arbejde, - det usædvanlige, som skal fejres. Hensigten er at deltagerne føler velvære og glæde i fællesskab. Eksempler på ceremonier er jul og bryllup. I organisationer kan det være jubilæer og

personalefester, som i deres intention eller udtryk enten kan fremme fællesskabs-følelse eller forstærke hierarki og magt.

Idet vores fokus primært er på sikkerheden og arbejdet, har vi kun rettet sporadisk opmærksomhed på ritualer og ceremonier. Eller søgt at afdække ekspressive elementer, der dukkede op på f.eks. sikkerhedsudvalgsmøder, når de har kunnet sige noget væsentligt om sikkerhedskulturerne.

Myter og historier
Myter kan med Christensen og Molin (1984 i: Schultz 1990: 76) defineres som "en fælles ureflekteret hverdagsforklaring, der tjener som beslutningsnorm – og således legitimerer handlingsvalg og reproducerer det dominerende kulturelle mønster." Myten er en standardforklaring med rødder tilbage i organisationens historie, og det karakteriske er, at den tager udgangspunkt i forklaringer, som ved en nærmere afprøvning, ikke længere er gyldige.

Historier er hverdagsfortællinger, som normalt har en handling og en morale, der udtrykker bestemte erfaringer med et symbolsk element. Der er ofte også helte, skurke og syndebukke i historien, som har symbolsk ladet værdi for tilhørerne. Begivenheder i organisationen kan, via historien, fortælles i overført betydning. - F.eks. historien om værkfører Petersen, der glemte at gribe stafetten på firmaskovturen, så hans hold tabte, selvom de kom først i mål.

Vi har mødt mange fortællinger af denne type, som har været sigende vedrørende arbejds –eller sikkerhedskulturen. Ligesom vi også har mødt nogle myter. Nogle er refereret i caserapporterne, og enkelte er gengivet i denne hovedrapport.

Meningssystemer
Dette begreb bruges til at indkredse en sammenhængende række symboler, forestillinger eller betydninger, som hjælper folk til at tolke deres erfaringer og guide deres handlinger. Opfattelser, forståelser og symboler, der er forbundet og danner et meningsfyldt mønster, bliver i kulturanalysen tolket som hørende til samme meningssystem (Alvesson, m.fl.).

Dette projekts analyse sammenfatter meningsfyldt forbundne opfattelser af hvad sikkerhed er, og hvad forebyggelsen rettes mod i et meningsystem, der karakteriserer den pågældende sikkerhedskultur.

Metaforer
Indenfor organisationsforskningen har brugen af metaforer været et væsentligt aspekt i teori og analyse, siden 80'erne. Som Alvesson påpeger, bruges metaforer som en grundlæggende måde at betragte virkeligheden på. Han og andre påpeger, at mennesket grundlæggende forholder sig metaforisk til den indre og ydre verden.

Ved hjælp af metaforer anskues ting og begivenheder billedligt, som om de er noget andet. De hjælper os til at få greb om følelser, relationer og handlinger. Ofte bruges ideer og begreber fra fysik, mekanik eller biologi til at tydeliggøre vores forestillinger og oplevelser: "det er hårdt", "det ser sort ud", "her er højt til loftet", "han er en orm".

Også organisationers kulturer kan udtrykkes ved metaforer, - eksempelvis ”afdelingen er en myreture”, ”virksomheden er et krigsskib”, ”organisationen har snærende bånd”.

Metaforer bruges til at fokusere på nogle aspekter, mens andre forsvinder. I myridaden af aktiviteter, relationer, følelser, tanker, transaktioner, mål og konflikter som er indeholdt i en organisation, giver metaforer struktur og perspektiv på tænkning og tolkning. Det gælder for såvel organisationens medlemmer som for konsulenter og forskere. Metaforer er en enkel, men sigende måde at formidle hovedindholdet i kulturtolkningen.

I kulturanalysen skelnes mellem feltets metaforer og teoretiske metaforer, hvor man både må forstå og leve sig ind i den sociale konstruktion af mening, og tolke denne mening teoretisk.

Feltets metaforer bruges i hverdagen af aktørerne selv til at tolke og sammenfatte erfaringer, mening og betydning, i ens forholden sig til sin sociale situation. På arbejdspladsen udvikles en kollektiv forståelse af hvordan virksomheden fungerer, som deles af en større eller mindre gruppe. Den hjælper med til at tydeliggøre, hvordan man forholder sig, ligesom den skaber stabilitet i opfattelsen af virksomheden, - eller sagsområdet (Alvesson 1993). Der er typisk flere metaforer om virksomheden eller sagsområdet i spil, som kan være modsætningsfyldte.

Aktørernes egne metaforer er som oftest oplevelsesnære og spontane, og de gøres sjældent til genstand for bevidst refleksion.

Ved at rette opmærksomheden mod hvordan ledelse og medarbejdere taler om sig selv, om jobbet, om virksomheden og de sproglige udtryk, der anvendes, kan man få et fingerpeg om, hvad det er, der på et dybere plan vejleder dem i deres syn på sagen.

Aktørernes egne metaforer i de 3 virksomheder indgår i prosateksterne om sikkerhedskultur i caserapporterne. I hovedrapporten citeres disse metaforer alenestående men sat sammen med andre typer udsagn om sikkerhed og ulykker, der hører til samme meningssystem, og som kan bidrage til at illustrere den enkelte sikkerhedskultur.

De teoretiske metaforer uddyber og sammenfatter forståelsen af kulturen i fortættet form. De bygger videre på den indsigt konsulenten/forskeren har fået via aktørernes egne metaforer og meningssystemer. De teoretiske metaforer er konstruerede af konsulenten/forskeren, og baseret på hendes teoretiske referenceramme. Hvis man eksempelvis bruger en kønsmetafor om en organisation, må organisationen belyses ved begreber om maskulinitet og femininitet.

Som ved al anden brug af begreber og teorier, sker der i dannelsen af metaforer en udvælgelsesproces. Man må spørge sig, om man har indfanget det essentielle.

De teoretiske metaforer konstrueres i dette projekt med baggrund i det, der kendetegner lederes og medarbejderes risikoopfattelser såvel som måder at forholde sig til sikkerhed og forebyggelse. De teoretiske metaforer relaterer sig også til de sociale relationer. – Det tilstræbes at anvende teoretiske metaforer, som umiddelbart signalerer kulturens indhold på en måde, der er forståelig

og genkendelig for andre. Men som det gælder for metaforiske udtryk generelt, kan også de teoretiske metaforer tolkes forskelligt af forskellige mennesker. Derfor defineres de.

Fortolkning
Ved hjælp af den kvalitativt fortolkende metode leder vi efter de betydninger, som de mennesker vi taler med tillægger sociale fænomener så som sikkerhedsspørgsmål.

I fortolkningsprocessen, vil der være nogle forhold, der falder ud, mens andre står markante tilbage. Vi gør altså ikke krav på at give en fuldt dækkende sandt billede af den komplekse sociale konstruktion, som en organisation er. Men vi søger de væsentlige symboler knyttet til sikkerhedsaspekter i virksomhederne. Indikationer for om symboler er væsentlige kan være (Engberg 1999:29), at folk ofte taler om dem, at de er betydningsladede, at de dukker op i forskellige sammenhænge, og at de virker handlingsanvisende. Vi interesserer os for, hvilken betydning en begivenhed – f.eks. en ulykke – tillægges, og hvilke signaler aktørerne udsender om begivenheden. Vi interesserer os også for om disse begivenheder skaber grundlag for læring, og hvorfor/hvorfor ikke.

Vægten lægges på de fælles meningssystemer – sammenhænge mellem meninger og opfattelser, der tegner et mønster – i undersøgelsen af, hvordan sikkerhed og risici forstås. Samtidig undersøges, om der er situationsbestemte, socialt eller strukturelt betingede forskelle i forståelserne. Desuden rettes opmærksomheden på feltets egne metaforer, som folk benytter til at sammenfatte meninger og betydninger om arbejdet og sikkerheden.

I indkredsningen af menings –og symbolsystemer omkring ulykker og sikkerhed er de overordnede temaer:

1. Opfattelser af risici.	Er der risikable situationer. Lokale opfattelser af årsager, handlingsveje og løsninger. Hvad betyder noget for sikkerheden, personlig motivation, begrundelser for risikotagning.
2. Fortolkning af arbejdsulykker.	Erfaringer med arbejdsulykker, historisk. Uykker i forhold til andre arbejdsmiljøforhold Er arbejdsulykker et problem. Hvad er årsagerne til at ulykker sker, i hvilke situationer, hvad kunne gøres for at forhindre dem. Hvad sker efter en arbejdsulykke – med arbejdspladsen/med manden, kvinden. Erfaringer med myndigheder og arbejdsmiljø-konsulenter.
3. Forebyggelse	Hvordan forebygges, hvem inddrages, hvor stor en indsats og prioritering.

Målsætninger, handlingsplaner, statistik – syn på det.
Opfattelser af forebyggelsesindsats

Vi tager udgangspunkt i konkrete eksempler og folks egne erfaringer og praksis.

”Ude i felten”
– om fremgangsmåder

For at lære virksomhederne at kende har vi benyttet os af et batteri af kilder, og været engageret i forskellige former for deltagelse:
- interviews
- rundgange i produktionsområderne og løbende uformelle samtaler
- deltagelse i sikkerhedsudvalgsmøder o.lign.
- retrospektive undersøgelser af udvalgte ulykkesforløb og følgestudier af ulykkesudredninger
- skriftlig dokumentation fra virksomhederne
- deltagelse i intervention

Det belyses efterfølgende, men først lidt om hvordan vi fandt frem til de aktuelle virksomheder.

Valg af virksomheder
Vinteren 1998 udsendtes breve til ca. 15 mellemstore virksomheder, hvori projektets baggrund, formål og forventet udbytte og indsats i virksomhederne blev forelagt. Udsendelsen skete på baggrund af lokale Arbejdstilsyns kredses udtræk af virksomheder.

Kriteriet var at virksomhederne skulle repræsentere gennemsnitlige danske produktions-virksomheder: mellemstore og med et i grove træk gennemsnitligt niveau for arbejdsmiljø. Derudover skulle de så vidt muligt være forskellige med hensyn til branche, teknologisk udviklingsniveau, og ulykkesmønstre, samarbejdsforhold, vidensressourcer og organisationstype/ledelseskoncept. Dermed har intentionen været, at skabe en vis bredde i virksomhedsrepræsentationen.

Vi gør os dog ikke til talsmænd for at studiet er repræsentativt, da det er kvalitative case-studier – tæt på en konkret virkelighed. Intentionen er derimod at give eksempler på, hvordan sikkerhedskulturer og forandringsmetoder kan anvendes i praksis. De problemstillinger og virksomhedsforudsætninger, projektet belyser, kan forhåbentlig være til inspiration for andre. Den specifikke virkelighed i case-virksomhederne på den ene side, og den teoretiske forståelsesramme på den anden har til hensigt at bygge bro mellem teori og praksis, så projektet får en værdi, der forsøger at række udover de konkrete eksempler.

Efter direkte kontakter og møder med interesserede virksomheder, resulterede det i at virksomheder indenfor metal, - emballage –og nærings og nydelsesmiddelindustrien meldte sig som interesserede. Introduktionsbrevet var rettet til sikkerhedsledere eller topchefer, men projektet blev i alle 3 virksomheder forelagt i sikkerhedsudvalgene, som også tilsluttede sig.

Det at disse virksomheder havde lyst til at deltage, kan tages som udtryk for en beredvillighed for at prøve nye veje på ulykkesområdet. I den forstand er de måske ”spydspids-virksomheder”.

Interviews med nøglepersoner
Vi har gennemført interviews à 1-1.5 times varighed med ca. 20 personer i hver virksomhed. Det har været med topledelse, sikkerhedsleder, arbejdsledere, sikkerhedsrepræsentanter, tillidsrepræsentanter og et par operatører i hver produktionsafdeling eller værksted og, når det var relevant, andre særlige nøglepersoner, som vi fandt frem til undervejs.

I interviewene har vi indkredset aktørernes mening om og tolkning af følgende temaer, - med mest fokus på sikkerhedskultur, som skitseret i foregående afsnit.

- Generelle forhold om virksomhedens situation, - produkter, markedssituation, produktionskoncept, historisk dimension
- Netværk i og udenfor virksomheden
- Virksomhedens socialforfatning, - gensidige forventninger, som ledelse og medarbejdere har til hinanden på centrale områder, arbejdskulturer
- Sociale og materielle strukturer, - ledelseskoncept, organisationsstruktur, teknologi
- Erfaringer med ændrings –og læreprocesser
- Formelle og uformelle rammer omkring arbejdsmiljøarbejdet
- Sikkerhedskulturer, - knyttet til arbejdsopgaver, risici, arbejdsulykker, forebyggelse

I interviewsituationen benyttede vi semi-strukturerede samtalerammer (eksempler i bilag), som sikrede at vi kom igennem de relevante aspekter, og som samtidig tillod at vi kunne forfølge nye spor, som var vigtige for den interviewede og interessante i projektsammenhæng. Indholdet i samtalerammerne var ens i grundstrukturen, men derudover tilpasset i forhold til den enkelte interviewpersons funktion i organisationsstrukturen.

Hver person har sin særlige historie og opfattelse af virksomhed og arbejde, og det var netop det, vi ledte efter under interviewene, samtidig med at vi søgte såvel de fælles forståelser som forskelligheder og årsagerne til det.

Samtlige interviews er optaget på bånd, og de fleste er herefter udskrevet i fuld tekst, 15-20 sider pr. interview. I analysen og tolkningen har vi hæftet os ved det markante, der går igen om end udfra forskellige perspektiver, og ved de symbolske udtryk.

Som altid i interviewsituationer har vi oplevet, at der er forskel på hvor ordrige, fortællende eller analytiske folk er. Det har betydning for hvilke spor, der inspirerer os. Derfor er de billeder, vi redegør for i kapitel 4, heller ikke vægtet på gennemsnitsbetragtninger, derimod på det interessante for dette projekt, på det fælles og på det forskellige. - I tråd med projektets forståelsesramme i øvrigt.

Rundgange i virksomhederne
I forbindelse med de forskellige projektaktiviteter har vi besøgt virksomhederne 12-18 gange, og har samtidig benyttet lejligheden til uformelt opsøge forskellige områder i produktionen.

Herunder har folk fortalt om deres arbejdsopgaver, vist forskellige dele af produktionssystemet, illustreret risikoområder, etc. Dermed er nogle af de betydningsfulde forhold, vi hørte om under interview'ene blevet uddybet og gjort konkrete for os.

Indtryk opnået på denne måde blev noteret i dagbog fra besøget, og brugt til at støtte det øvrige analysearbejde.

Deltagelse i sikkerhedsudvalgsmøder
Vi har såvidt det har været muligt deltaget i SiU-møder i projektperioden, dels for at fastholde en gensidig dialog om hvad der foregik, og dels for at få et indtryk af udvalgets arbejdsmåder. Vi hæftede os ved, hvem der talte med hvem og om hvad, men især ved hvilke betydninger forskellige arbejdsmiljøaktiviteter blev tillagt. - Kort sagt på symboler og udtryk for sikkerhedskulturen. Også her skrev vi dagbog efter besøget.

Studier af ulykkesforløb –og udredninger
Udvalgte ulykkesforløb er undersøgt retrospektivt. De arbejdsulykker, vi har fokuseret på, er valgt enten, fordi de ofte blev omtalt som særligt betydningsladede af folk i virksomhederne, når vi spurgte til ulykker eller risici. – Eller fordi de blev omtalt som typiske.

Enkelte gange blev det muligt at komme til stede kort tid efter en ulykke var sket, således at vi kunne følge udrednings –og forebyggelsesarbejdet på tæt hold.

I disse følgestudier talte vi med sikkerhedsgruppemedlemmer, ledelse, medarbejdere, som var involveret i udredningerne, og når det kunne lade sig gøre, med skadelidte.

Vi har set på hvordan disse ulykker opfattes og hvilken betydning de tillægges. Ligesom vi har talt med de involverede og andre om den valgte forebyggelse og opfattelser af konkrete tiltag.

Skriftlig dokumentation
I hver virksomhed er der indsamlet følgende typer dokumentation:
- Årsberetning
- Personalehåndbog, personaleblad
- Virksomhedspolitikker, f.eks. vedr. arbejdsmiljø
- Materiale om kvalitetsstyringssystemer
- Ulykkesstatistik
- Skriftlige udredninger af ulykkesforløb, korrespondance med myndighed
- Sikkerheds –og samarbejdsudvalgsreferater
- Sikkerhedsgruppereferater
- Materiale vedr. APV
- Enkelte BST-rapporter

Materialet er benyttet til at underbygge vores forståelse af virksomheden, arbejdsmiljø-arbejdet, ressourcerne, formalia m.v.

4. Sikkerhedskulturer i tre virksomheders sammenhænge

Med eller uden sikkerhedssko er vi nu på vej til de 3 deltagende virksomheder. Der indledes med at introducere virksomhederne med et kort blik på historien. Herefter belyses teknologien, organisations-strukturer og socialforfatningen samt arbejdsmiljø –og sikkerhedsarbejdet. Dernæst fremstilles analysen af sikkerhedskulturerne. Sidst i kapitlet diskuteres sikkerhedskulturerne på tværs af virksomhederne. Hvad fortæller de om muligheder og barrierer for forebyggelse, og hvordan spiller strukturerne og de sociale relationer ind?

Empirien, som analysen af sikkerhedskultur baseres på er beskrevet i flere detaljer i caserapporterne. Heri redegøres dels for, hvordan man tolker og forholder sig til sikkerhedsarbejdet og til risici indenfor og på tværs af forskellige lag i organisationen. Desuden er der en ananlyse af, hvilken betydning en række stedfundne arbejdsulykker tillægges og af, hvordan man tolker handler omkring forebyggelsen af disse ulykker. Disse analyser fremstilles i sammenfattet form i hovedrapporten.

Der er nogle udviklingstræk, som går igen i disse virksomheder. Gennem de seneste ca.10 år er der sket store ændringer. Det har enten været været på den teknologiske front med automatiseringer og IT-baserede styringssystemer, i ledelseskoncepterne, eller begge dele. I samme periode har der været omfattende udskiftninger på flere ledelsesniveauer, og de nye ledelser er orienteret mod nye ledelseskoncepter som et led i en fleksibilisering af virksomhederne, hvor ordrestyret produktion er på programmet. Samtidig har virksomhederne været i gang med at indføre kvalitets –og miljøstyringssystemer. En del af ledelseskoncepterne indeholder også en større fokus på involvering af medarbejderne i den daglige planlægning og produktion. Konkret udmøntes det i varierende former for opkvalificeringstiltag, jobrotation, gruppeorganisering, uddelegering af visse opgaver o.lign.

Medarbejderne har oplevet disse omstillinger som turbulente, om end i varierende omfang, ligesom beredskabet til at gå ind i processerne har været forskelligt.

På arbejdsmiljøområdet er virksomhederne organiseret i henhold til arbejdsmiljøloven. Sikkerhedsudvalg –og grupper holder i store træk de påkrævede møder, man er i gang med APV, er tilsluttet BST, der udarbejdes ulykkesstatistikker –og udredninger, der er ansat sikkerhedsledere, som i alle tilfælde også er kvalitetschefer. Man er påvirket af ”en stor kultur” – arbejdsmiljøapparatet.

Blå Vogn A/S

Virksomheden producerer vogndele, hovedsageligt til landbrugsmaskiner. Fabrikken ligger i udkanten af en mindre by, og blev grundlagt af en smed ved århundrets begyndelse. Den nuværende produktion blev startet i 50’erne, hvor man anskaffede den første store maskine, en

excenterpresse. Virksomheden var familieejet –og drevet frem til først i 90'erne, hvor en stor udenlandsk koncern overtog.

Der er 110 ansatte, heraf omkring 80 i produktionen, som hovedsageligt er specialarbejdere og næsten udelukkende mænd. På værkstedet er der en mindre gruppe faglærte maskinarbejdere. Personaleomsætningen har i perioder været høj, så personalet består dels af yngre, nye folk dels af en kerne af folk med høj anciennitet.

Produktionen er opdelt i 5 specialiserede afdelinger, som gennemfører forskellige delprocesser i bearbejdningen af pladejern frem til det færdige produkt. Produktionen er ordrestyret. Produktsortimentet er bredt, i mange forskellige størrelser og former, og derfor er der også mange småserier, som indebærer omstillinger i produktionen.

Der er et stanseri, drejeri, svejseri, maleri og montage, desuden er der et reparations –og vedligeholdelsesværksted, samt en økonomi –og en salgsafdeling. I hver af de største afdelinger, stanseri, drejeri, svejseri og montagen, er der 15-20 ansatte.

Produktionen kører primært om dagen, men med fast nathold på nøglemaskiner, - for at udligne ordresvingninger og flaskehalse. Arbejdet er normsat, og normerne er udgangspunkt for beregning af fællesbonus, som alle er omfattet af. Der er ingen klubstruktur.

Hver afdeling har en gruppeleder, der kommer fra operatørernes rækker. Over dem er der 2 værkførere, som dækker flere afdelinger. Der er egen værkfører for værkstedet. Der er desuden en teknisk chef, en administrerende direktør som også er fabrikschef og, som noget nyt, en kvalitets –og sikkerhedschef.

Virksomhedens historie

Historien fylder meget og fortiden præger kulturen frem til i dag. Indtil virksomheden blev overtaget af andre, i 90'erne, skete der næsten intet teknologisk. Direktøren var ikke interesseret i at foretage investeringer, ej heller med rationalisering for øje.

Direktøren og de daværende 5 værkførere optrådte som en enevældig og magtfuld gruppe overfor medarbejderne. Løn –og arbejdsforhold var i bund. Virksomheden havde et dårligt ry i lokalområdet, og der var i perioder stor personaleomsætning. Der var ingen dialog mellem ledelse og ansate, derimod en udtalt hakkeorden oppefra og ned, som også forplantede sig på det kollegiale plan.

En medarbejder beretter om dette ritual, som illustrerer ledelsesstilen:

> *"Det var den gamle model. Jeg var ved at falde ned af stolen, da jeg begyndte heroppe. Når direktøren og alle værkførerne kom ud efter et møde, havde de fået en cigar, og kom igennem hallen dampende på den der cigar!"*

Planlægning og koordinering mellem de 5 afdelinger fungerede dårligt. Operatørerne var på enkeltmands stykakkord. Kvaliteten var ofte dårlig, den parameter var ikke i fokus. I dette arbejdsklima var en af strategierne, blandt de der blev hængende, at rette opmærksomheden snævert mod sig selv og arbejdet ved sin "egen" maskine. Det gav et lille frirum af autonomi.

Under disse arbejdsforhold var arbejdskonflikter uhyre sjældene. Medarbejderne tilskriver det selv, at de fleste kom fra landet. De opfatter kollektiv interessevaretagelse som et storbyfænomen.

Det var selvsagt vanskeligt at komme igennem med selv beskedne arbejdsmiljø –og sikkerhedsmæssige forbedringer. Direktørens og værksførernes holdning var præget af ligegyldighed, og der blev sparet på småørerne. Også medarbejderne forholdt sig passivt, stillede ingen forslag. Det førte ikke til noget. Den tekniske chef, som dengang også var sikkerhedsleder, søgte at forbedre sikkerheden, men det var en vanskelig post.

Tillidsmanden fortæller denne historie om relationerne mellem ledelse og ansatte:

> *"Førhen kostede en kop kaffe en krone. Jeg kæmpede for at firmaet skulle give den som et gode. Den gamle direktør mente, at der så ville stå 20 mand og drikke kaffe 5 timer om dagen. Så sagde jeg til ham, at det var meget hans tillid til medarbejderne ikke var større."*

Ny ledelse og nye relationer kommer på banen

Midt i 90'erne tiltrådte den nye, og nuværende direktør, som i hurtigt tempo udskiftede værkførerne, og reducerede antallet til 2, samtidig med at gruppelederne fik mere reelle ledelsesfunktioner.

Hermed kom "moderne ledelse" og nye arbejdspolitikker for alvor på banen. Ledelsen ønsker at operatørerne skal tage mere ansvar i deres daglige arbejde, eksempelvis i forhold til kvalitet og produktionsforstyrrelser. Medarbejderne skal være mere fleksible, så de kan betjene flere maskiner eller afløse i andre afdelinger. Man satser i højere grad på at skabe en fast stab af medarbejdere, hvis kvalifikationer søges øget.

Derfor er der, med variende held, startet jobrotationsprojekter i alle afdelinger, og værkførerne søger at lokke folk på AMU-kurser. Også danskkurser har vist sig at være relevant, idet næsten halvdelen af medarbejderne er ordblinde.

De to nye værkførere ser personaleledelse som en vigtig side i deres funktion. De lægger vægt på at være gode til mennesker, at få dem til at fungere, opdrage dem og sørge for et ordentligt arbejdsklima. Hos den ene optræder fader metaforen hyppigt, han straffer og roser, og sammenligner operatørerne direkte med børn. Den anden værkfører er en mere moderne far, som opmuntrer og ser på folks evner og vækst. Værkførerne er nøglefigurer i forandringsprocessen. De oversætter topledelsens politiske program til praksis, ud fra deres egne orienteringer.

Tillidsmanden har rollen som manden i midten. Han er stor fortaler for flere udfordringer i arbejdet og for rotation, men støder ind i nogle kollegers traditioner for at "holde sig ved maskinen". Også på uddannelsessiden er han aktiv medformidler.

Teknologi og organisationsstrukturer

På den tekniske side tænkes der i automatisering, skifteholdsdrift, fleksibilisering af arbejdskraften og koordination mellem afdelingernes produktion.

Virksomheden er præget af at der i en længere periode er sket meget lidt teknologisk udvikling. Mange maskiner – især i stanseri, svejseri og montage – har 20-40 år på bagen.

I de 3 store produktionsafdelinger er der hovedsageligt enkeltstående bearbejdningsmaskiner. Men der er også i de senere år indført enkelte automatiserede anlæg, hvor til –og fraførsel er robottiseret. I maleriet er der et automatisk pulverlakeringsanlæg, hvor emner hænges på kroge og aftages efter tørring. I montagen færdigmonteres emnerne, dels på maskiner og dels med mindre håndværktøjer.

Generelt er arbejdet repetitivt og tungt. Hovedfunktionerne er til –og fraførsel af materiale ved mekaniseret udstyr. Opstilling og rengøring af maskinerne varetages dog også af operatørerne.

Den vertikale arbejdsdeling er ændret i kraft af reduktionen på værkførersiden og uddelegering af ledelsesfunktioner til gruppelederne. Der er (endnu?) ikke sket uddelegering af nye typer opgaver til dem på gulvet. Men den horizontale arbejdsdeling er under forandring i kraft af tilskyndelsen til jobrotation.

Der er imidlertid forskelle på arbejdet og teknologien i de fem afdelinger, som traditionelt har fungeret meget adskilt. Disse forskelle har med kvalifikationskrav, graden af bundethed, arbejdstempo og arbejdsbetingede rammer for samarbejde at gøre. Eksempelvis er støjen begrænset, cyklustiden længere, og arbejdet dermed mindre bundet i svejseriet. I maleriet er arbejdshastigheden sat af anlægget, men operatørerne roterer om funktionerne og er afhængige af hinanden I drejeriet er der mere variation og krav om en vis håndværksmæssig faglighed. Disse betingelser er medvirkende forklaring på at lysten til at gå nye veje eller fællesskabsfølelse oftest ses i sidstnævnte afdelinger.

Socialforfatning og arbejdskulturer

Opbrudstendenserne i virksomheden tegner et ustabilt billede af socialforfatningen og af arbejdskulturerne. Ledelsen er bærere af den nye, mere moderne organisations –og ledelsesstil, og prøver sig frem i relationerne til medarbejderne. Nogle medarbejdere er præget af den gamle stil og kultur, og udviser en stille skepsis overfor ledelsesinitiativerne. Andre, såvel nye som ældre medarbejdere, forsøger at tage udfordringen op, men støder ind i kollegers anderledes forståelser. Eller de kan støde ind i en ledelsesstil, der dukker op i denne eksperimenterende periode, som minder om gamle dage.

Ansættelse og tilknytning til virksomheden: Der er ikke gennemført større rationaliseringer hidtil. Som modydelse for de nye krav søger ledelsen at skabe en god arbejdsplads, som også er ved at få et bedre omdømme i lokalmiljøet. Ledelsen viser socialt ansvar, ved at beholde folk, der er kommet til skade eller ikke kan arbejde fuldt ud. Omvendt står man ikke af vejen for at fyre folk, uanset anciennietet, hvis ikke arbejdsprocedurer overholdes.

Elementerne i den nye stil er til dels symbolske. Det udtrykkes eksempelvis ved historien om kaffe, som opfattes som tegn på tillid og mere status i jobbet:

> *"Nu kan vi selv gå ud og ta' kaffe. Nogle har selv fremstillet et stativ, hvori man kan bære 5 plastikkrus fra spisestuen og hen til afdelingen."*

Arbejdsydelse og incitamenter: Til gengæld for ledelsens nye krav og forventninger gives en lidt bedre løn, ligesom normerne er gået efter i sømmene. Man er gået bort fra enkeltmands akkorden til fordel for en bonusordning, som også er bedre egnet til fleksibilitetsstrategien. Tidligere tiders direkte kontrol og overvågning søges nedtonet. I stedet søges arbejdernes eget ansvar højnet.

Deltagelse: Nye tendenser er især, at tonen fra ledelsen overfor medarbejderne er ændret, så samtale frem for ordrer er normen. Man er i gang med at indføre et IT-baseret miljø –og kvalitetsstyringssystem, som operatørerne tilskyndes til at anvende, og de stilles til ansvar overfor månedens tal for kvalitet og produktivitet.

Konfliktløsning: Faglige spørgsmål forhandles mellem tillidsmand og direktør ved at man taler sig til rette, men der er større åbenhed i dag. På det seneste har der været en uoverensstemmelse om en flextidsaftale, hvor ledelsen ville tilpasse arbejdstiden over året til svingninger i ordretilgang. Medarbejderne regnede på det og var utilfredse. Nye forhandlinger resulterede i at "skal" nogle steder blev ændret til "kan".

En anden konflikt, som ofte dukker op er, at ledelsen ikke mener at medarbejderne tager nok ansvar for produktkvaliteten, de sjusker. Det tolkes som modstand mod forandring. De fleste medarbejdere taler imidlertid ikke imod de nye krav, men peger på at de ikke altid har mulighed for at lave tingene ordentligt. Mange maskiner er gamle, og der er forskelligt syn på vedligeholdesesniveauet.

Forhold til arbejdet: Arbejdskulturen er præget af virksomhedens historie, og ændres ikke i samme takt som det nye ledelseskoncept. Nogle finder en følelse af tilhør ved det sociale fællesskab, som er opbygget i visse grupper eller, som nogle beskriver det, finder de lidt opfinderglæde ved at gøre arbejdsgangene lettere.

Selve produktet tillægges ingen særlig værdi eller status. Det er ikke tilfredsstillelsen ved at fremstille produktet, som opretholder arbejdsidentiteten. Der er stadig operatører med tendenser til tilbagetrækning til "min maskine", hvilket vanskeliggør jobrotationen. De har tillært sig at stille sig tilfreds med et overskueligt rutinearbejde, hvor de kan "være i fred".

En metafor, om konen, illustrerer tilhørsforholdet og forsøget på at skabe sit eget rum:

”De vil næsten ha’ billedet af konen til at hænge over maskinen, fordi de har stået der i så mange år. Det er lidt svært.”

Lønnen er et væsentligt aspekt i meningen med arbejdet, i dag som tidligere. Men næsten alle fremhæver, at der er sket store forandringer: Det er blevet en arbejdsplads, man kan være bekendt, lønnen er ordentlig, og man kan tale med sin værkfører, som tager ens ideer alvorligt.

Arbejdsmiljø -og sikkerhedsarbejdet

Med de store udskiftninger i ledelsen forandres holdningen til sikkerhed principielt. Politikken er, at virksomheden skal være fuldt på højde med nutidens arbejdsmiljøkrav, og dette opfattes som led i et samlet løft og en modernisering af virksomheden.

Også værkførerne lægger vægt på sikkerhed. De har taget en del initiativer for at forbedre forholdene. De opfordrer folk til at bringe forhold, der ikke er iorden frem, og tingene bliver så vidt muligt lavet med det samme. Men deres forskellige ledelsesstil slår igennem. Den ene signalerer klart, at han ikke vil tolerere at tingene ikke er som de skal være. Han tager sikkerhed op på afdelingsmøder, og holder dundertaler til folkene om, at ingen må sjuske med sikkerheden. Den anden værkfører søger at gøre medarbejderne mere aktive i sikkerheds-arbejdet ved at involvere dem. Han søger sikkerhedsrepræsentanter, der er engagerede, de holder lokale sikkerhedsmøder, og har startet en praksis med at gå en runde efter møderne. Herunder drøfter de, om der er steder, hvor sikkerheden kan forbedres.

De nye ledelses –og samarbejdsformer afspejler sig også i, at der er ved at komme en ny type sikkerhedsrepræsentanter, som har mere lyst til dette arbejde. Såvel holdninger til forebyggelse blandt ledelse og ansatte som ressourcer i form af tid og penge, der lægges i indsatsen, er således i bevægelse.

Tyngden i indsatsen ligger i sikkerhedsudvalget, hvor hele sikkerhedsorganisationen er med. Det er vores indtryk, at arbejdet tages seriøst. Støj, træk, tunge løft og EGA har været i fokus de seneste år.

Den nye sikkerhedsleder har lavet en ulykkesstatistik, der dækker en 12-årig periode. Den viser at der har været flest arbejdsulykker i stanseafdelingen og svejseafdelingen, men også andre afdelinger har været ramt i perioder. Svejseøjne, kontakt med skarpe genstande eller metalspåner tegner sig for omkring halvdelen af de anmeldepligtige ulykker. Andre typer ulykker er opstået i forbindelse med opstilling af maskiner, truckkørsel og klemning i maskiner. De fleste arbejdsulykker fører til småskader, men der er også flere eksempler på medarbejdere, som har mistet en eller flere fingre i maskinerne.

De arbejdsulykker, der har været, inddeles - i erindringens fortolkning – i de alvorlige og i småtingene. De er borttænkte eller usynliggjorte i dagligdagen. Enten er ulykker ubetydelige, eller også er de enestående og til dels uforklarlige. Men generelt mener både ledelse og medarbejdere at, ”vi er rimeligt godt kørende.”

Umiddelbart efter en arbejdsulykke sættes normalt et udredningsarbejde i gang. En del af de mindre ulykker tolkes som hændelige og forklares ved, at folk ikke er opmærksomme nok. Større arbejdsulykker forstås ofte som et sammensurium af uheldige omstændigheder. Det er primært arbejdslederne/teknikerne, der står for udredningerne. Ledelse og teknikere fokuserer på, om maskinen er i orden eller ej. Operatørerne har mindre indsigt i maskintekniske forhold, eller bruger den ikke. Derfor fokuserer de primært på, om maskinen er lovlig, og trækker på erfaringer med AT påbud. Hvis der er tekniske fejl er opfattelsen, at det er ledelsens ansvar og eventuelt skyld. Kan der ikke findes teknisk overkommelige løsninger, rettes fokus mod adfærd og mod, at det er medarbejderens skyld.

Sikkerhedskulturer

Analysen af sikkerhedskultur, illustreret i caserapporten, Blå Vogn A/S, er i det følgende sammenfattet i tre teoretiske metaforer, og herefter oversigtsmæssigt opstillet i figur1.

Maskinteknikkulturen
Denne metafor refererer til en bestemt tilgang til sikkerhed, nemlig den tekniske risikovurdering, gennemført af specialister.

Indenfor denne sikkerhedskultur opfattes sikkerhed som opnåeligt gennem sikring af maskinerne. Er maskinerne i orden, bør det ikke kunne gå galt. Kriteriet for, om tingene er i orden er, om de er lovlige ifølge arbejdsmiljøloven og maskindirektivet. Men disse regler er nødvendigvis alment formulerede, gældende for grupper af maskiner. Derfor sker der en lokal tolkning, hvor virksomhedsøkonomiske krav kontra sikkerhed afvejes. Det sker udfra teknisk baserede erfaringer med risikoens størrelse. Indenfor denne kultur bliver det virksomhedens skyld, hvis maskinerne ikke er i orden, når der sker en arbejdsulykke, ellers er det medarbejderens skyld. Maskinteknikkulturen er en ekspertkultur. Operatører eller sikkerhedsrepræsentanter involveres ikke i analyser af maskinfunktioner og tekniske forbedringer. Den viden om sikkerhed, de besidder opfattes ikke som relevant, - hverken af dem selv eller andre.

Vovehalskulturen
Metaforen udtrykker, at bærere af denne kultur fokuserer på evnen til at udføre vellykkede og måske farlige aktiviteter. For at klare udfordringer i aktiviteten, ses der bort fra eventuelle farer.

Indenfor denne sikkerhedskultur opdages risici ikke, eller de er ikke noget problem. Risikotagning, er blevet en vane og en normal del af arbejdet, som man ikke tænker over. Handlestrategier er individuelle. Er man rutineret og dygtig i arbejdet, er der ingen risiko. Det kan være en udfordring at tage chancer, som bekræfter dygtighed i arbejdet. Eller nogle arbejdsopgaver udføres lettere ved at se bort fra risici. Det kan også ske, at man fokuserer opmærksomheden på andet end arbejdet for at opnå afveksling eller få dagen til at glide hurtigere. Ulykker er skyldbehæftede. Kommer vovehalse til skade, er det deres egen skyld.

Man taler ikke om det, så viden om, hvad der førte til ulykken, holdes tilbage. Forebyggelse opfattes som unødvendige indgreb, der hindrer arbejdet.

Politimandskulturen
Denne metafor knytter an til en traditionel opfattelse af sikkerhedsgruppens opgave i arbejdsmiljøarbejdet, som lægger vægten på adfærdskontrol og eventuelt sanktioner overfor de udførende.

Indenfor politimandskulturen er opfattelsen, at risici opstår, når folk opfører sig forkert, og ikke overholder gældende regler og procedurer. Fokus er på menneskelig adfærd. Opgaven er at opretholde lov og orden. Der skal holdes øje med afvigelser fra adfærdsreglerne, så der kan gribes ind inden, der sker materiel eller menneskelig skade. I retssystemet er den udøvende og dømmende magt adskilt. Men på det arbejdsmarkedsmæssige felt ligger magten til sanktioner indbygget i ledelsesretten. Overpolitimanden vurderer, hvornår regelbrydning kræver sanktioner, der skal håndhæves. Politimandskulturen forholder sig til den del af arbejdsmiljøloven, som angiver at sikkerhedsgruppen er forpligtiget til at "påvirke den enkelte til en adfærd, der fremmer egen og andres sikkerhed".

Folkestyrekulturen
Metaforen er hentet fra folkestyrets idegrundlag om ligeværdighed, baseret på dialog om forskellige valgmuligheder – i denne sammenhæng om løsninger på sikkerhedsproblemer – indenfor det repræsentative demokratis ramme. Involvering i sikkerhedsarbejdet er altså i fokus blandt bærere af denne kultur.

Indenfor denne sikkerhedskultur er forståelsen at kollektiv risikominimering er midlet til at opnå sikkerhed. Fokus er på såvel procedurer som arbejdsbetingelser. Man agerer i et fællesskab, og ansvaret ligger både hos den enkelte og i fællesskabet. Det tillægges betydning at kunne tage ideer op i overensstemmelse med egne erfaringer og synspunkter. Løsninger nås i et samarbejde. Det indebærer dialog og kompromisser mellem flere menneskers/ interessegruppers perspektiv. Spørgsmålet om demokrati og magtfordeling bliver aktuelt. Arbejdsmiljølovens intention er et ligeværdigt samarbejde mellem sikkerhedsorganisationens medlemmer. Det inspirerer folkestyrekulturen. Forventningen er at blive inddraget og hørt i sikkerhedsspørgsmål.

I figur 1, på næste side, gives et overblik over analysen af disse sikkerhedskulturer. De er nærmere beskrevet i deres kontekst i caserapporten, Blå Vogn A/S. Læser man figuren lodret, ses meningssystemer om risikoopfattelser, aktørernes egne metaforer samt tolkninger af ulykker og forebyggelse, som karakteriserer hver enkelt sikkerhedskultur.

Teoretiske metaforer = Sikkerhedskultur:	**Maskinteknik**	**Vovehals**	**Politimand**	**Folkestyre**
Væsentlige træk i meningssystemet:	Sikkerhed lig med teknisk optimering. Gennemført af specialister.	Sikkerhed lig med rutine, så er der ingen risiko.	Sikkerhed lig med adfærdsregulering.	Sikkerhed lig med kollektiv risikomini-mering
Feltets metaforer:	”De tror det er et beskyttet værksted.”	”Ikke hænge hovedet på knagerækken.”	”Male fanden på væggen, taler for døve øren.” ”Li’som i trafikken, -et øjebliks uopmærksomhed, og så går det galt.”	”Bruge energi på at blive enige.”
Ulykkestolkning:	Tekniske fejl. Hændeligt uheld.	Normal situation. Hændeligt uheld.	Uopmærksom adfærd. Sjuskeri.	?
Forebyggelse:	Overholde maskindirektiv. Når maskinerne er i orden kan det ikke gå galt. Afvejning: risiko/vedligehold/ Økonomi	Personlige strategier Ikke-indblanding. Sikkerheds-Foranstaltninger = arbejdshindringer.	Adfærdskontrol og sanktioner.	Sikkerhedsrunder og hurtig opfølgning. Inddrage folk ved maskinerne.

Arbejdskulturen:	Eksperter vedr. maskiner. Respekt for maskiner.	Lønnens betydning. Autonomi v. egen maskine.	Autoritær ledelses-stil.	Dialog i øjenhøjde. Gruppefællesskab. Medansvar: produktivitet og kvalitet. Gøre virksomheden moderne.

Figur 1: Sammenfatning af meningsystemer om risikoopfattelser og handlemåder overfor risici, tolkninger af ulykker og forebyggelse, til illustration af sikkerhedskulturerne. Relateret til arbejdskulturer.

Vi har altså her nogle sikkerhedskulturer med rødder i den gamle ledelsesstil og organisationsstruktur. Men også på sikkerhedsområdet er der opbrud. Det er repræsenteret ved folkestyrekulturen.

Denne situation bekræfter, at kulturer ikke uden videre ændres, selvom nye arbejdspolitikker formuleres fra centralt hold. Ledelsens politiske program, lægger op til ansvarliggørelse og mere involvering af operatørerne, både vedrørende produktionsforhold og arbejdsmiljø. Men det fører

ikke umiddelbart til, at aktørerne bredt i virksomheden tolker og handler på nye måder. Ledelsens udspil kan opfattes som en udfordring, men paratheden til at tage handsken op er endnu begrænset. Derfor er der også store forskelle i opfattelserne og håndteringen af sikkerhedsspørgsmål mellem kulturerne. Man kunne sige, at det spænder mellem pisk og gulerod. Når folkestyrekulturen endnu ikke konsekvent præger opklaringen af ulykker skyldes det formentlig, at dette ståsted er ret nyt.

Flere kulturer

Der er altså ikke én sikkerhedskultur, og der er heller ikke tydeligt afgrænsede subkulturer. Det vi ser, kan snarere forstås med Alvesson's begreb, multipel konfiguration. Sikkerhedskulturerne genfindes på tværs af traditionelle fag –og interessegrupper. Og den enkeltes handlingsbegrundelser er til dels situationsbestemt. I en situation er det eksempelvis maskinteknikkulturen, der er i fokus, i en anden er det vovehalskulturen.

De dominerende kulturer er maskinteknik –og politimandskulturen, som samtidig primært er større dele af ledelsens kulturer. Men en del sikkerhedsrepræsentanter er også præget af denne kultur. Dog repræsenterer de nogle nuanceforskelle i deres tolkninger, som eksempelvis går på om maskinerne er godt nok vedligeholdte, om værktøjerne er sløve og lignende.

Vovehalskulturen er måske ikke en ægte kultur, - defineret som aktørernes egen subjektive betydningsstillæggelse. Der er nemlig stort sig ingen, der ytrer sig om egen risikotagning. Det er kollegerne, man taler om. Maskinteknik -og politimandskulturen ser vovehalse, men kulturens egne rationaler er ikke eksplicitte. Ser vi på lokale tolkninger af stedfundne arbejdsulykker, er der imidlertid belæg for, at der forekommer handlinger og risikoadfærd, som er blevet en normaliseret del af arbejdet. Derfor gøres handlingerne heller ikke til genstand for refleksion af aktørerne selv. En yderligere forklaring på den manglende italesættelse kan være, at ulykker er skyldbehæftede, så risikotagning skjules eller benægtes.

Denne lille historie om helte og skurke, som en gruppeleder fortæller, illustrerer situationen:

> "*De havde kørt en weekend, hvor der var en, der havde sat op. Og så havde han en kæmpe spalteåbning. Det havde den tekniske chef set, og han havde ringet til værkføreren og sagt, at det ville han ikke se. Det fik de så at vide. Dagen efter gjorde de det så igen. Så var jeg oppe at sige til dem, at de skulle sætte en anden skærm på, så den var forsvarlig. En time efter ringede den tekniske chef, at nu var det galt med spalteåbningen igen. Jeg sagde så til værkføreren at det ku' jeg sku' ikke forstå, jeg havde lige sagt det til dem. Jeg spurgte dem så igen, hvorfor de ikke havde gjort det. De syntes ikke lige den skærm kunne være der. Jeg måtte så sige, at så stopper vi og sætter en anden på. De syntes det var besværligt, men det var jo lige meget. Så kunne skærmen godt være der, og maskinen kunne køre lovligt. Det var jo to ældre medarbejdere, de gad sku' ikke lige det der. Og det er jo noget fis."*

Folkestyrekulturen er ny og sart i denne virksomhed. Den genfindes blandt en mindre gruppe operatører, sikkerhedsrepræsentanter og især den ene værkfører. Den henter inspiration i

arbejdsmiljølovens udlægning af sikkerhedsorganisationens opgaver. Den findes ligeledes i den øverste ledelses bud på at gøre virksomheden "moderne".

Andre kulturpåvirkninger

Maskinteknikkulturen er indlejret i en tekniker professionsidentitet, som er etableret på samfundsplan. De træk der kendertegner denne kultur, mener vi at kunne genkende, når vi tænker på teknikere i mange andre virksomheder, vi har været i. Maskinteknikkulturen vedligeholdes i denne virksomhed gennem kontakter til andre teknikere i modervirksomheden, kurser og måske fagtidsskrifter. Den vedligeholdes sandsynligvis også via kontakten med Arbejdstilsynet, som er tilstede i forbindelse med alvorligere arbejdsulykker. De vejledninger og påbud der er givet, handler udelukkende om teknisk maskinsikkerhed.
Der er knyttet myter til denne sikkerhedskultur: *"Hvis maskinerne er iorden, kan det ikke gå galt." "Ulykken skete fordi maskinen ikke var lovlig."* Her har vi nogle hverdags-forklaringer, som tjener til at legitimere handlinger og indsats. Ulykkesforskningen har dog, siden 70'erne, dokumenteret at teknisk risikoanalyse alene, ikke rækker. Men budskabet er ikke spredt tilstrækkeligt.

Vovehalskulturen har rødder i den gamle arbejdskultur, der var præget af den gamle enevældige direktør. Som modstrategi trak man sig tilbage, og tilkæmpede sig en vis autonomi ved at slå en ring omkring sig selv og sin maskine. Det var den personlige arbejdsstrategi for at "overleve". Overfor denne kultur skal ingen blande sig. De personer, der er inkluderet i denne kultur, har ikke et eksternt netværk, som kunne tilføre ny inspiration. De har ingen kontakt med fagbevægelsen og dens "arbejdsmiljøopdragelse". En del kommer fra landbruget, hvor det er vores indtryk at samme kultur er udbredt.

Politimandskulturen er ikke i nævneværdig grad inspireret af "arbejdsmiljøapparatet", som snarere er kendetegnet ved det brede sundheds –og forebyggelsesperspektiv. Indenfor virksomheden er der heller ikke noget veludviklet netværk til aktører i arbejdsmiljøapparatet. Selvom virksomheden har kontakt med og bruger BST, er det især i forbindelse med måletekniske opgaver. Således mener vi, at også denne kultur hovedsageligt har rødder i en "gammel" ledelsesstil, karakteriseret ved overvågning og kontrol. Der kan også være kulturpåvirkninger fra andre livssfærer, så som opdragelsesnormer og moralbegreber.

Folkestyrekulturen er dels dannet blandt ledelse og medarbejdere, som tidligere har været ansat andre steder, hvor der har været impulser til en mere dialogorienteret relation mellem ledelse og medarbejdere. Dels dukker den op blandt enkelte ældre medarbejdere, som måske også tidligere, i det stille, forholdt sig skeptiske til den gamle ledelsesstil. Men italesættelsen og erfarings-dannelsen omkring ulykkes-forebyggelsen er endnu ikke dybt forankret. Et arbejdsmiljøkursus i SiD-regi for sikkerhedsrepræsentanterne, som direktøren og tillidsrepræsentanten har initieret, kan måske bidrage til at bringe en ny handlingsorientering i spil.

Alt i alt mener vi at sikkerhedskulturerne primært er forankret i lokale, historiske og materielle vilkår i Blå Vogn A/S. Men andre kulturpåvirkninger øver en vis indflydelse på sikkerhedskulturerne.

Grønborg Forpakning

Virksomheden blev grundlagt i begyndelsen af forrige århundrede. Den ligger i udkanten af en industriby. I dag ejes virksomheden af 2 koncerner, en udenlandsk med fabrikker i flere lande, og en dansk. Grønborg Forpakning er, som den eneste i den danske koncern, en grafisk virksomhed. Hovedproduktet er et bredt sortiment af kvalitetsemballager.

Der er 150 ansatte, heraf 88 arbejdere. Der er 38 typo –og litografer, 24 smede og knapt 30 bogbindere og lagerarbejdere. Langt de fleste er mænd. De seneste 10-15 år er der gennemført omfattende rationaliseringer, så de fleste har været der længe, som følge af en "først ind, sidst ud" kutyme.

Hovedproduktionen består af processerne, reprografisk fremstilling, trykning og udstansning, varmhæftning samt transport og lagerfunktioner. Disse funktioner er delt i 4 afdelinger: Repro, trykkeri, varmhæftning og lager. Dertil kommer en mindre plastafdeling og et maskinværksted. De største afdelinger er trykkeriet og varmhæftningen med henholdsvis ca. 35 grafiske arbejdere og ca. 20 smede.

Råmaterialet er store ruller specialkarton, som efter fremstillingen leveres til kunderne i en ordrestyret produktion. Der er 2-holdsskift en uge ad gangen. Produktionsvingninger klares ved udvidet drift og ved midlertidigt ansatte.

Der er timeløn og fællesbonus. Lønnen ligger i fagenes øvre kvartil. Arbejderne er organiserede i klubber for de respektive faggrupper.

Ledelsesniveauerne består af en direktør, en logistik –og fabrikschef, 2 driftsledere som hver dækker flere afdelinger. Desuden er der en produktionsteknisk chef og 2 mestre for henholdsvis værksted og bygninger, samt en kvalitets –og sikkerhedschef.

Ny ledelse – relationerne ændrer karakter

Ejerforholdene ændredes midt i 80'erne. Man besluttede at frasælge den mindre givtige del af produktsortimentet, hvilket medførte en kraftig personalereduktion. Man gik fra omkring 600 ansatte, hvoraf en del var ufaglærte kvinder, til et meget lavere niveau. Siden har der været flere rationaliseringsrunder i kølvandet på at ny teknologi indførtes.

Den gamle ledelsesstil var autoritær, men stillet overfor stærke faglige klubber. Arbejdskampe var en del af dagligdagen. Der var konfliktfyldte samarbejdsrelationer og meget lidt fleksibilitet. Arbejdernes modstrategi til den autoritære ledelse var at søge egenkontrol over arbejdstempoet og, som en driftsleder udtrykker det, var arbejdskulturen præget af at *"de grafiske arbejdere blev betragtet som adelen, hvorimod andre grupper, f.eks. salgsfolkene rangerede lavere."*

Med ejerskiftet blev der ansat en ny direktør, som samtidig ansatte en tidligere kollega som ny logistik –og fabrikschef. De skulle reformere virksomheden. Det blev en turbulent periode med

store afskedigelsesrunder. Lønkrav blev ikke imødekommet som tidligere. Men samtidig kom der også et skift i ledelsesstilen, symbolsk udtrykt af direktøren: *"fra nu af er vi dus her"*. Det opfattes af mange som et vendepunkt.

Et mål var at nedbryde det gamle stive organisationshieraki, som ledelsen mente var en forudsætning for at rationalisere og gøre virksomheden fleksibel. Fra medarbejderside var der interesse i at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, og der blev igangsat projekter om arbejdsorganiseringen, der sigtede mod at udvikle indflydelsen i arbejdet og løse konflikter mellem forskellige grupper. Alle medarbejdere var involverede.

Det medførte en reduktion fra 5 til 2 på mellemlederniveauet, og konturer af en ny organisationsform begyndte at tage form.

Teknologi og organisationsstrukturer

Virksomheden har været inde i en markant teknologisk udvikling af produktionsapparatet. I Trykkeriet er der moderne in-line tryk -og stansemaskiner, og de seneste år er der installeret automatiske stacking –og palleteringsanlæg med håndteringsrobotter ved 2 af de 5 linjer. I Varmhæftningen er der 4 automatiserede linjer med infeeders, og maskiner til sammensvejsning og pakke –og etiketteringsanlæg. Også i Plastafdelingen er der integrerede automatiske linjer. På lagerområdet er der edb-styring af færdigvarelageret.

Arbejdet i Trykkeriet består i overvågning og justering af maskiner, omstillinger, kvalitetskontrol og justering af farver, konsistens og trykkvalitet. I Varmhæftningen udføres overvågning og justering af anlæg og materialeflow, omstillinger, småreparationer og rensning. I Plastafdelingen, hvor der fortrinsvis er ufaglærte, går arbejdet ligeledes ud på overvågning og justering. Lagerfunktionerne består i at organiserer varerne, materialetilførslen samt truckkørsel. På maskinværkstedet fremstiller smede og elektrikere visse reservedele, men ellers arbejder man fortrinsvis ude i fabrikken med ombygninger og forebyggende vedligehold.

Der er jobrotation på maskinanlæggene i alle afdelinger, og måske en grafisk udgave af selvstyrende grupper. – Forstået på den måde, at tillidsrepræsentanterne varetager opgaver, som traditionelt er tillagt arbejdsledere. De står for bemandingsplaner, uddannelses-planlægning, organisering af oplæring, m.v. Men dette gælder kun blandt de faglærte i Trykkeri og Varmhæftning. Finplanlægningen er i alle afdelinger lagt ud til operatørerne.

Tre nøgleord, der kendetegner organisationen, går igen: fleksibilitet, en flad organisation og en projektorganisation. Skal man have løst et problem, går man ikke op gennem et hierarki, men direkte til den pågældende. Specielle opgaver løses i projektgrupper med de direkte berørte, f.eks. om farvekvalitet, arbejdsmiljø, etc.

Der er sket ændringer af såvel den vertikale som den horizontale arbejdsdeling. Det har udviklet arbejdsindholdet og rammerne for kontrol over den enkeltes arbejdssituation. Centralt er der imidlertid kontrol over produktionsprocessen via et IT-baseret rapporteringssystem.

Under den proces virksomheden har været igennem, trækker såvel ledelse som ansatte på eksterne netværk. Fabrikschefen deltager f.eks. i en erfagruppe om produktionsforhold og organisationsudvikling med "notabiliteter" indenfor dansk industri. Tillids –og sikkerhedsrepræsentanter har tætte kontakter til fagforeningerne omkring bemandingsspørgsmål, og brugte dem eksempelvis som inspirationskilde under projektet om psykisk arbejdsmiljø.

Socialforfatning og arbejdskulturer

Historien fylder ikke så meget i denne virksomhed, eller der refereres ikke meget til den. Socialforfatningen er kendetegnet ved aktiv social dynamik under forhandlinger i omstillings-processerne. Gamle erfaringer brydes mod nye interesseperspektiver.

Ansættelse og tilknytning til virksomheden: Tidligere tiders stabile ansættelsesforhold, og pagten, "først ind, sidst ud" er til dels brudt. Rationaliseringer er en vedvarende mulighed, som forsøges afbalanceret mellem parterne, blandt andet via en uddannelsesindsats der skal opkvalificere, eller bruges til at udfylde "huller" i stille perioder. Løst ansat arbejdskraft er en tradition i branchen, men er til dels en kilde til utryghed blandt de pågældende. Tillidsrepræsentanterne søger som modydelse for den fleksibilitet det giver virksomheden dels at forlænge ansættelseskontrakterne dels at supplere med uddannelse. Afløsere er også en ekstra belastning for de faste, som står for oplæringen.

Virksomheden er veldreven og har et godt omdømme i omverdenen, så det er ikke svært at skaffe midlertidigt ansatte. Det er ærefyldt at have været længe i virksomheden, hvilket symboliseres ved billeder af jubilarerne i kantinen.

Arbejdsydelse kvalitativt og kvantitativt: Alle arbejderne er bevidste om, at de fremstiller et kvalitetsprodukt, og kender nøje prisen på både råvarer og færdigt produkt. Der er stor tilfredsstillelse ved at fremstille et godt produkt blandt medarbejderne, og resultatet anerkendes af ledelsen. Opmærksomheden på spild er ligeledes stor p.gr.a. fremstillingsprisen. Kvalitet indgår i bonusaftalen, men den spiller ingen særlig rolle. Der laves hyppige statistikker, hvor stoptider og effektivitet står centralt.

Deltagelse og konfliktløsning: Omkring halvdelen af medarbejderne er på et eller andet tidspunkt med i projektgrupper. Ledelsens modydelse for rationalisering og brug af arbejdernes viden er, at de får indflydelse på den nye teknologi og på produktionsforholdene.

I konfliktsituationer er det blevet lettere at tale sammen, ligesom den gensidige respekt er øget. De mest aktive konfliktområder dukker op i forbindelse med planlægning og produktionssvingninger, bemandinger og strukturændringer, internt eller eksternt betinget. Da beskrives forhandlingerne som hårde.

Forhold til arbejdet: Produktet har status, giver mening og betydning for fagidentiteten. En metafor antyder dette: "*Vi arbejder med levende materiale, ikke dødt jern.*"

Et andet aspekt i meningen med arbejdet ligger i, som håndværker, at holde maskinerne kørende, hvilket kræver hurtige justeringer og indgreb. For nogle betyder jobrotationen et brud med tilhørsforholdet til egen maskine, som blev behørigt passet. - En forringelse, eller en ny slags udfordring. Det udtrykker tillidsmanden metaforisk:

> ”*Med de nye maskiner betyder edb mere, og f.eks. ved den nye linje er arbejdsorganiseringen anderledes end ved den traditionelle, hvor én mand styrer sin maskine – en konge. Nu er der 4 konger på anlægget, og jeg har måttet gå ind og foreslå, at de skiftes til at være konge for at løse konflikterne.”*

Der er flere arbejdskulturer i virksomheden, f.eks. er tolkningen og udmøntningen af tillidsmandens planlægningsfunktioner mest indlejret i en forståelse af kollektive interesser blandt de grafiske arbejdere. Men den arbejdskultur, som forholdet til maskiner og produkt udtrykker, er karakteristisk i Trykkeri og Varmhæftning. Den værdsættes af de lokale ledere, og af fabrikschefen. Han lægger vægt på at have faglært arbejdskraft, selvom det ikke er typisk i lignende produktion indenfor koncernen.

Arbejdsmiljø –og sikkerhedsarbejdet

Generelt laves der et godt stykke arbejdsmiljøarbejde på Grønborg Forpakning. Den nye sikkerhedschef fik systematiseret arbejdet mere. Nu holder sikkerhedsgrupperne regelmæssige møder, arbejder med aktivitetslister, der gradvist krydses af, og skriver referat af møderne.
Da den nye ledelse kom til blev der formuleret en sikkerheds –og miljøpolitik, som tilkendegiver ”at medarbejdernes helbred ikke skal sættes på spil på arbejdspladsen. Derfor arbejdes der løbende med at forbedre sikkerheden.”

Arbejdsmiljøarbejdet foregår primært i sikkerhedsgrupperne, hvor specielt sikkerhedsrepræsentanterne er drivende, men bakket op af arbejdslederne. I dette arbejde er især støj, træk/kulde, kemi og opfølgning på arbejdsulykker på dagsordenen. Virksomheden trækker på BST, især vedrørende arbejdshygiejniske målinger.

De fleste arbejdsulykker opstår under justering af maskiner under drift eller fjernelse af materiale, hvor man kommer i klemme eller rammes af maskindele. Eller det er fald -eller klemningsulykker under transport. De mindre skader, så som snitsår, hudafskrabning og lædering, vedrører hovedsageligt hænderne. Blandt større skader har der i projektperioden været 2 arbejdsulykker, der var så alvorlige, at det kun var ved et held, at de pågældende overlevede.

Alle arbejdsulykker udredes af sikkerhedsgruppen, og i mere komplicerede sager inddrages produktionsteknisk afdeling, eller der nedsættes en projektgruppe. Løsninger går hovedsageligt på tekniske foranstaltninger og sikkerhedsanordninger, sjældnere på procedurer, oplæring eller instruktion.

Mange mener, at ulykker fortrinsvis er i småtingsafdelingen, og at der ”*heldigvis ikke er så mange store ulykker*”. Begge dele forekommer. Tolkningen blandt de fleste er, at man ligger ganske godt. Sikkerhedschefen laver ulykkesstatistikken, som gennemgås på SiU-møder.

Statistikken bruges til at sammenligne med branche –og landsgennemsnit og med foregående år. Den er fortrinsvis et pejlemærke, af rituel karakter. Virksomheden ligger typisk under gennemsnittet. Over en 4-årig periode har der været 28 anmeldepligtige arbejdsulykker.

Sikkerhedskulturer

Vi ser nu på, hvordan de implicerede tolker og agerer overfor risici, arbejdsulykker og forebyggelse. I vores analyse finder vi 3 sikkerhedskulturer, sammenfattet ved følgende teoretiske metaforer, og herefter opstillet i oversigt i figur 2.

Producentkulturen
Metaforen, producent, refererer til et kombineret perspektiv om at producere kvalitet i overensstemmelse med egne, fagets eller virksomhedens værdier, og hvor elementer af autonomi i mobilisering af færdigheder står centralt. Perspektivet karakteriserer sikkerhedskulturen, hvor arbejdet snarere end sikkerheden er i fokus.

Grundlæggende er opfattelsen indenfor denne sikkerhedskultur, at man kan minimere risici ved at være dygtig til at mestre og håndtere maskinerne. Det, der virkelig betyder noget for bærere af denne kultur er, at det giver arbejdstilfredsstillelse at holde produktionsapparatet i gang og fremstille gode produkter selv, men også i et fællesskab. Perspektivet er også, at bevare virksomhedens konkurrenceevne, og jobbene. I fokus er at undgå maskinstop og spild. Skrottet produktion er spildt arbejde, som tillige øger produktionsomkostningerne. Ligesom det kan medføre overarbejde og stress. Sikkerhed er underordnet disse rationaler. Derfor usynliggøres eller individualiseres risici. Kulturen rummer erfaringer med, at der er risici og at skader er en mulighed. Men de forstås som tilfældige afvigelser fra det normale eller tegn på udygtighed. Årsagerne er til dels uforklarlige, og dermed bliver det svært at forebygge.

Den sociale kultur
Metaforen, social, brugt som udtryk for sikkerhedskultur, refererer til forståelsen, at tilværelsens problemer – her sikkerhedsproblemer – håndteres i omsorg og fællesskab, hvor hver enkelt har et ansvar. Det sociale perspektiv på sikkerhed er at bevare arbejdsevnen på kort og langt sigt.

Indenfor denne sikkerhedskultur er opfattelsen, at risici i produktionssystemet skal minimeres. Arbejdet ses i et langt perspektiv. Det skal kunne opretholdes hele livet. Der tænkes både på egen sikkerhed og på den kollektive sikkerhed, ligesom der tænkes på virksomhedens image i omverdenen. Bærere af denne kultur mener, at sikkerhedsproblemer løses i fællesskab. Dilemmaet er, at finde populære løsninger, idet man støder ind i, at nogle former for sikkerhedsforanstaltninger opleves at være til gene i arbejdet blandt medlemmer af andre sikkerhedskulturer. Desuden må løsninger kunne iværksættes indenfor en ansvarlig økonomisk ramme.

Læremesterkulturen
Læremester-metaforen er udtrykker anerkendelse af den ansvarlige mesters eller den erfarne kollegas videregivelse af et fags erfaringer. Perspektivet er sikkerhed i arbejdshandlingerne.

Indenfor denne sikkerhedskultur er opfattelsen, at risici kan reduceres ved at integrere sikre procedurer i handlenormerne for arbejdets udførelse. Der er gode erfaringer med håndtering af personlig sikkerhed, dannet under tilegnelsen af faget. Problemet er, at procedurerne ikke længere rækker. Arbejdspraksis ikke er ajourført, stillet overfor ny teknologi med uoverskuelige maskinfunktioner og ”usynlig” processtyring. Handlenormer dannet under specielle situationer, så som en lang indkøring, udgør en risiko. Bedre instruktion af nye og etablering af regler og procedurer for, hvordan man omgås maskiner på en sikker måde, tillægges stor betydning. Fokus er på arbejdsprocessens læringsside og rutinisering, forstået enten som risiko eller som middel til sikkerhed. Når alt andet glipper, træder advarsler ind, hvilket ingen ønsker at påtage sig. Det er en uacceptabel strategi, når der lægges vægt på selvstændighed og respekt.

Figuren på næste side giver et overblik over analysen af sikkerhedskulturerne, som er beskrevet i sammenhæng og mere detaljeret i caserapporten, Grønborg Forpakning.

Teoretiske metaforer = Sikkerhedskulturer:	**Producent**	**De sociale**	**Læremestrene**
Væsentlige træk i meningssystemet:	Sikkerhed lig med mestring af maskiner. På den måde kan risiko overvindes	Sikkerhed lig med fælles forebyggelse vedrørende produktionssystemet.	Sikkerhed lig med gode procedurer og instruktioner.
Feltets metaforer:	”Den røde tråd er: ville redde noget materiale.” ”En smutter, dummede sig.” ”Som i trafikken, folk kører for stærkt.” ”Man ka’ jo ikke kapsle det hele ind.” ”Livet er farligt.”	”De skal ikke ta’ det bedste ud af os.” ”Maskiner kan erstattes, det kan fingre ikke.” ”Alt det vi gør, burde smitte af på tallene.”	”Unoderne læres af andre.” ”Banket ind: Ikke ur og løst hår v. roterende værktøjer.”
Ulykkestolkning:	Uforudsigeligt og atypisk. Hændeligt uheld. Rutine en risikofaktor.	Tekniske fejl. Kvalitetsårsager. (Stress).	Automatikkens uoverskuelighed. Risikofyldte vaner.
Forebyggelse:	Dygtighed Sikkerheds-foranstaltninger = Arbejdshindringer.	Check af tilsvarende risici. Finde sikre kompromisser. Krav til nyt udstyr. Projektgruppeaktiviteter. Fællesmøder.	(Det kendte rækker ikke) Opfordringer vedr. maskinstop. Fællesmøder. Advarsler.

Arbejdskulturens metaforer:	”Konge på maskinen.” ”Levende materiale.” ”De går meget op i, at trykket er flot.” ”Kalder en spade for en spade.” ”Han er Rationaliserings-manden med stort R”.	”Vi vil godt blive gamle her”. ”Ikke glemme hvor man kommer fra.”	”En slags far, der lærer mine børn at svømme.”

Figur 2: Oversigt over hvordan man forholder sig og handler i relation til risiko, ulykker og Forebyggelse. Det er relateret arbejdskulturens metaforer.

Sikkerhedskulturerne i denne virksomhed er præget af det nye ledelseskoncept og arbejdsmiljøpolitikken, såvel som af den sociale pagt der er etableret mellem ledelse og medarbejdere. Der er en gensidig interesse i at tage ansvar og engagere sig i produktionskravene, i ulykkesforebyggelsen, eller i begge dele. Man kan sige at sikkerhedskulturerne er ajourførte i forhold til virksomhedens organisationskoncept. Men det har været en proces, involverende ressourcefulde medarbejdere og ledere, der har strakt sig over 10-15 år.

Flere kulturer

Også i Grønborg Forpakning ses sikkerhedskulturerne manifesteret i en multipel konfiguration. Alle 3 sikkerhedskulturer dukker op blandt såvel ledelse som i medarbejdergruppen, ligesom indenfor de forskellige faggrupper. Også en del af de enkelte personer rummer flere, eller alle kulturerne. – Hvilken, der viser sig i handlinger, afhænger af den konkrete kontekst og tolkningen af den. Selvom alle 3 sikkerhedskulturer findes blandt alle faggrupper, er tendensen at den sociale kultur og læremesterkulturen er mest markante i de grafiske faggrupper og i sikkerhedsorganisationen.

Sikkerhedskulturer på topledelsesniveau finder hovedsageligt udtryk på programplanet. Fokus er på produktivitet og kvalitet. Men arbejdsmiljøpolitikken udmøntes i rammer og ressourcer for arbejdsmiljøarbejdet. Indholdsmæssigt og på handlingsplanet er det arbejderne, som dominerer sikkerhedskulturerne.

Arbejdskulturen er tæt indvævet i sikkerhedskulturen. Oversigten i figur 2, illustrerer arbejdskulturen ved hjælp af metaforer, vi ofte har hørt, og som formidler essensen i arbejdskulturen. Disse metaforer er stillet overfor de tre sikkerhedskulturer for at vise, hvordan de logisk "hænger sammen". Men arbejdskulturen genfindes i høj grad blandt bærerene af samtlige sikkerhedskulturer.

Udfra et forebyggelsesperspektiv er der en modsætning mellem arbejdskulturens værdier og arbejdssikkerheden. Det er en udfordring og stiller store krav til sociale og tekniske færdigheder at bygge en bro mellem disse værdier. En operatør fortæller dette om en arbejdsulykke i Varmhæftningen, set i bakspejlet:

> *" Einar havde stukket hele overkroppen ind for at rette noget materiale på stakken i infeederen. Hvis ikke det bliver rettet, så går det hele i koks når det kommer ind i maskinen. Hvis ikke sikkerhedslågen havde været der, var det ikke sket, for han kom i klemme mellem den og stolpen. Han var heldig – ét minut mere, så havde vi ikke behøvet at ringe efter ambulancen. --- Normalt vil man rette materialet et andet sted, det her er aldrig sket før. Han har ikke tænkt sig om, det må være forklaringen.--- Der skulle to mand til at holde hydraulikken, den er så stærk, den stopper ikke selvom der er modstand. -- Hydraulik er noget skidt, el er bedre. En ideel løsning ville være en ny infeeder, men det er ikke rentabelt lige nu.--- Der er også elevatorer med hydraulik andre steder, hva' med dem? Jeg syn's ikke vi lærer nok af ulykkerne." (*Vores understregninger.)

På den ene side handler det altså om at redde materiale, og sikkerhedslågen er en ulempe i arbejdet, som ligefrem tolkes som årsag til ulykken. På den anden side er tolkningen også, at operatøren ikke var dygtig nok til at mestre opgaven. En tredje forklaring knytter an til teknikken, som kunne være bedre, og her kommer et økonomisk rationale på banen. Endelig dukker læringsperspektivet op.

Her viser sig altså flere sikkerhedskulturer, som den fremgår i en enkelt persons tolkning af en ulykke. Det er et eksempel på de komplicerede tankemodeller vi ofte har mødt. Virkeligheden er sammensat, og skal der skabes et handlerum for bedre forebyggelse, må man reflektere over disse tilsyneladende ambivalenser, der opfanges via sikkerhedskulturernes billeder.

Andre kulturpåvirkninger

Producentkulturen, som udtryk for sikkerhedskultur, har tætte forbindelser til arbejdskulturen. Det er en markant professionskultur i håndværksfag, som præges gennem den faglige kvalificeringsproces siden læretiden. Det er en kultur, der giver mening og identitet, ligesom den er grundlaget for at sælge sin arbejdskraft individuelt og kollektivt. Den anerkendes og eftertragtes af arbejdsgiverne. Kulturen findes på tværs af forskellige virksomheder, og har lange rødder. Efteruddannelsesaktiviteter, hvor man møder andre kolleger og lærere bidrager til at fastholde og måske yderligere forankre kulturen. Set med sikkerhedsbriller, er det også en mandekultur. Man lever med de småknubs livet giver, uden at klynke. Det er lidt af et ideal at være god til det.

Den sociale kultur henter inspiration til at handle og begrunde ulykkesforebyggelsen i arbejdsmiljøapparatet. Den opretholdes især via Arbejdstilsynets tilstedeværelse, vejledninger og påbud samt via arbejdsmiljøloven og maskindirektivet. På dette felt er to myter aflivet. Det er sket med senere års erfaringer omkring teknologien og stedfundne arbejdsulykker, som en sikkerhedsrepræsentant fortæller: *"Vi har fundet huller i sikkerhedssystemet omkring robotten, som arbejdstilsynet ikke har opdaget"*, og *"de nye maskiner var jo CE mærkede, men det er åbenbart ingen garanti."* Det tolkes af forskellige aktører i virksomheden som, at AT ikke er dygtig nok, eller at AT ikke er helt fair, hvis der gives påbud alligevel. Man tror altså nu mere på egne kræfter, og opfatter snarere maskindirektivet som en hindring. Man har nemlig erfaret, at det er en langsommelig proces at udvikle en CE-mærket maskine på grund af leverandøransvaret, der skal afklares.

Arbejdsmiljølovens og ulykkesforebyggelsens bredere begreb omkring forebyggelse, også på ulykkesområdet, er altså kun til dels trængt igennem til praksis i denne virksomhed.

Men der er lokale forståelser i virksomheden, der går på, at andet end maskinsikkerhed spiller ind. Hurtige, og måske risikable, indgreb kan forebygge stress. Når det gælder psykisk arbejdsmiljø, dukker begreber så som kontrol over eget arbejde, indflydelse og arbejdsglæde op. Disse betydningstillæggelser har rødder i arbejdskulturen. Og på det felt næres kulturen af eksterne påvirkninger dels via arbejdsmiljøloven og dels via de netværk, man er involveret i med fagforeningerne eller i ledelseskredsen.

Modsætningen mellem bærere af den sociale kultur kontra producentkulturen dukker op i opfattelserne af sikkerhedsafskærmninger og personligt sikkerhedsudstyr. Indenfor førstnævnte kultur ses foranstaltningerne som ulykkesforebyggende. I sidstnævnte tolkes de som arbejdshindrende, og opleves som et fjendtligt indgreb i autonomien. Det er et dilemma i forebyggelsen for de, der handler udfra den sociale kulturs meningsystem. De skal finde kompromisser, og er ikke altid populære. Dette dilemma er måske forklaringen på, at de to sikkerhedsrepræsentanter i Trykkeriet adskiller opgaverne. Den ene tager sig hovedsageligt af ulykkesforebyggelsen, den anden af psykisk arbejdsmiljø. Men det foregår i god forståelse.

Læremesterkulturen har rødder i den faglige grunduddannelse – mest udpræget i de grafiske fag -, hvor mester, for nogle, var et forbillede. – En der indskærpede regler for sikker omgang med maskineriet. Denne lærdom gives videre til nye lærlinge i virksomheden. Men problemet i dag er, at lærdommen til dels er forældet. Nu handler det om omgang mere uoverskuelig automatik, hvor signalgivningen, der udløser aktion, er usynlig.

Sikkerhedskulturen udfordres også af eksterne teknikeres handlemåder under lange indkøringsforløb. Her er det ikke sikkerheden, der er i fokus. Der dannes nogle handlemåder og normer, som operatørerne lærer og videreføre under almindelig drift.

Sikkerhedskulturens lange erfaringer fortæller, at der må etableres nye, sikre procedurer og regler for omgang med automatikken. Når alt andet glipper, appelleres til at der gives advarsler. Det er en politimandsrolle, som ingen i virksomheden ønsker at påtage sig. – Fordi den rammer imod ledelseskonceptet og arbejdskulturen. Indblanding og overvågning er ikke acceptabel. I den sidste ende kan det være arbejdstilsynet, der tildeles rollen, ude i kulissen. Men, som en sikkerhedsrepræsentant siger, ”*de skal overholde reglerne, ikke for at holde arbejdstilsynet fra døren, men for egen personlige sikkerheds skyld.”*

Som i Blå Vogn A/S er sikkerhedskulturerne forankret i de lokale vilkår, men også her spiller de store kulturer og kulturel trafik ind, og måske i endnu højere grad.

De 3 K’er

De 3 K’er var oprindeligt en fuldt ud dansk ejet virksomhed, grundlagt i 1920’erne. I dag ejes aktiemajoriteten af en dansk koncern, og resten af en multinational koncern. Virksomheden producerer levnedsmidler, indenfor et standardkoncept, med ca. 20 forskellige sorter i varierende forpakninger.

Gennem de seneste 10 år har virksomheden øget sin markedsandel. Der er sket en koncentration af produktionsstederne, således at produktionskapaciteten er tredoblet. I samme periode er der sket en markant teknologisk udvikling af produktionsudstyret. Store dele er højt automatiseret procesudstyr.

Midtvejs i dette projekt besluttede virksomheden at lukke denne fabrik, som ligger i et industrikvarter, og flytte den til en anden landsdel, hvor der var bedre udvidelsesmuligheder. Derfor blev intervention omkring ulykkesforebyggelse irrelevant. Vi har af samme grund ikke været så meget til stede, som i de andre virksomheder. Derfor er beskrivelsen af virksomheden og relationerne mere summarisk. Vi lægger mest vægt på sikkerhedskulturerne. Disse studier foregik ca. et halvt år før fabrikslukningen blev annonceret, hvor hverken de ledere eller medarbejdere vi talte med kendte denne fremtid. De så derimod en fabrik i vækst.

Der er omkring 600 ansatte i produktionen, som helt overvejende er specialarbejdere. De teknologisk betingede øgede kvalifikationskrav har imidlertid betydet, at der er iværksat procesoperatøruddannelse. I 1999 havde 12 procesoperatører gennemført uddannelsen.

Arbejderne er timelønnede på et niveau, der nogenlunde svarer til gennemsnittet i området. Procesoperatørerne ligger ca. 10% højere end de øvrige. De er organiserede i SiD, og der er en faglig klub.

På grund af kapacitetsudvidelsen har der de seneste 10 år været stor personaleomsætning, sådan at de fleste operatører er unge. Der er kun en lille kerne af ældre medarbejdere med lang anciennitet. Der er mange ansatte med anden etnisk baggrund end dansk – fortrinsvis albanere. På grund af stigende kvalifikationskrav ansættes kun personer, der taler og skriver dansk. Allerede ansatte, der har sprogproblemer, tilbydes danskundervisning i fritiden, hvilket de pågældende har taget imod.

Produktionen er ordrestyret, og udpræget sæsonbetonet. I disse perioder er der 30-40% vikarer. Store serier kører i 2-3 dage, andre dage omstilles 6-9 gange i døgnet.

Der er 3-holdsdrift, med fast aftenhold og 2-skift dag-nat

Produktionen er organisatorisk opdelt i fire afdelinger: Lager/sortering, produktion, maskinværksted og administration.

På ledelsesniveau er der en arbejdsleder i hver afdeling, forskellige ledelsesfunktioner så som logistik og produktionsteknik samt en sikkerheds -og miljøchef, og øverst en lokal administrerende direktør. Over disse niveauer er der en koncernledelse med bestemmende indflydelse på strategiske beslutninger.

Ledelsesstilen forandres

De medarbejdere, der har været der længe, oplever, at de seneste 10 år har været præget af store omvæltninger. De har mistet overblikket, og kender ikke længere hinanden. Virksomheden er blevet fysisk større med mange nye medarbejdere. Som en arbejdsleder fortæller, "*Vi er gået fra lille Smørblomst A/S til Danmarks største fabrik på området.*"

Den forhenværende administrerende direktør var synlig. Han holdt fællesmøder for alle, bevægede sig rundt i produktionen og tog en sludder med folk. Han beskrives som egenrådig og temperamentsfuld, men samtidig havde han karisma og en vis folkelig appel.

Den nye, yngre administrerende direktør kender man ikke meget til. "*Vi ser jo aldrig vores administrerende direktør. Der er ingen der ved, hvem han er.*" Der opfordres til åbenhed, men indførelsen af låse i dørene med adgangskort rundt omkring i virksomheden, opleves symbolsk som selvmodsigende.

En sikkerhedsrepræsentant fortæller om ledelsesstrategien:

> *"På et tidspunkt har det næsten været verdens bedste arbejdsplads herude, men så skete der en masse. Nu har de vedtaget et program for, hvordan de vil gøre det til Danmarks bedste arbejdsplads. Det er komisk, at der ligefrem må udarbejdes en strategiplan for hvordan virksomheden bliver attraktiv, når virksomheden tidligere var det uden handlingsplaner."*

Ledelsen ønsker at der udvikles en bestemt organisationskultur, som er inspireret af den udenlandske koncern. Flere medarbejdere oplever dette som påtaget. En arbejdsleder fortæller:

> *"Man har forsøgt at finde ånden i mange år, men den har man ikke kunnet finde, for den eksisterer ikke. --- I salgsafdelingen gør man jo meget for korpsånd og halleluja, men det kan du ikke rigtig gøre i produktionen. Vi er lidt mere fornuftige. Du får ikke nogen i produktionen til at stå og råbe, De 3 K'er - HURRA HURRA, ej heller mig. Det kan du få salgsafdelingen til."*

I forlængelse af denne organisationskultur er der kommet mere fokus på adfærd, hvilket medarbejderne oplever stiller snævre grænser for, hvad man må foretage sig. Overtrædes gældende normer vedrørende personlig stil, gives skriftlige advarsler eller man fyres eventuelt.

I de senere år og med det seneste skift i ejerforholdene er der imidlertid også et ledelsesprogram om "medbestemmende grupper" og mere involvering af medarbejderne.

Teknologien og arbejdet

Sorteringen er enten manuel eller automatisk, afhængigt af produktet. Den manuelle sortering foregår ved 5 borde, med 3 ansatte hvert sted. Arbejdet er fysisk hårdt, med mange løft, ensidigt gentaget. Arbejdstempoet er højt.

Tomgodslageret forsyner sorteringen med tom emballage, og transporterer det herefter videre til produktionen. Færdigvarelageret pakker varerne på lastbiler, eller transporterer dem til et mindre lager. Opgaverne udføres med trucks. Arbejdstempoet er højt, og styret af produktionens behov.

Produktionen foregår ved 3 store processtyrede linjer, som er stykket sammen af 8-10 maskiner, med forskellige funktioner. Arbejdet består i overvågning, fejlretning, omstilling, kvalitetskontrol og rengøring. Det tager 4-10 uger at blive oplært ved hver enkelt maskine.

Procesoperatørerne sættes ind ved de forskellige maskiner efter behov. De øvrige står fortrinsvis ved bestemte maskiner.

Arbejdsmiljø -og sikkerhedsarbejdet

Sikkerhedsudvalget, med sikkerhedschefen i spidsen, er den drivende kraft i arbejdsmiljøarbejdet, om end flere tilkendegiver at udvalget ikke fungerer godt nok. Man beskæftiger sig med de overordnede linjer, og forholder sig til ny lovgivning og initiativer fra myndigheder. Udvalget står for og koordinerer større projekter, eksempelvis et system vedrørende brugsanvisninger, APV, udvikling af bedre materiel, brugerinvolvering i konstruktionsfasen.

Det kniber med arbejdsmiljøarbejdet i sikkerhedsgrupperne, selvom de principielt tilskrives rollen som krumtap. Det er der flere forklaringer på. Informations-niveauet lokalt er lavt, der er ikke klare signaler fra topledelsen om arbejdsmiljø, og medarbejderne inddrages ikke. Der er gensidige beskyldninger om manglende engagement. Men stort arbejdspres og manglende tid til sikkerhedsarbejdet er den væsentligste begrundelse. Sikkerhedschefen tillægges stor betydning. Er han med på en sag, sker der noget. Er han imod, syltes sagen, oplever sikkerheds-repræsentanterne. Sikkerhedschefen selv ser i højere grad barrierer, som har at gøre med topledelsens manglende engagement i praksis.

De lovpligtige halvårsmøder for hele sikkerhedsorganisationen afholdes ikke, og sikkerhedsgrupperne holder ikke lokale møder, ligesom de ikke får referater af, hvad der er besluttet. Til gengæld foretager en chefrepræsentant en månedlig sikkerhedsrunde med arbejdslederen, og checker næste måned, hvad der er blevet lavet. Sikkerhedsrepræsentanterne har til opgave at checke førstehjælpsudstyret ugentligt. Derudover påtager de sig opgaven, at formidle kollegernes kritik af arbejdsmiljøforhold, og udvikler selv løsningsforslag blandt andet vedrørende sikkerhed. Det beskrives som en ensom og sej proces.

De typisk arbejdsulykker på De 3 K'er er ætsnings, -snit, -snuble -og rygskader. Der tilskyndes til at alle ulykker, også de ikke-anmeldepligtige registreres. Proceduren ved større ulykker er, at en arbejdsleder og sikkerhedsrepræsentant tilkaldes. Ved mindre arbejdsulykker tilkaldes kun arbejdslederen, og sikkerhedsrepræsentanten orienteres efterfølgende. Under dette forløb tages der stilling til, om der er behov for en forebyggende indsats. Sikkerhedschefen står for ulykkesstatistikken, som der gives orientering om på SiU-møder. I 1998 var der 42 anmeldepligtige arbejdsulykker.

Alt i alt er opfattelsen, at sikkerhedsudvalget til dels fungerer, hvorimod sikkerhedsgrupperne slet ikke virker. En del mener, at sikkerhedsarbejdet har lav status i virksomheden.

Sikkerhedskulturer

Hvordan tolker og agerer man så, stillet overfor risici, arbejdsulykker og forebyggelse? I denne virksomhed peger analysen på 3 sikkerhedskulturer. Der indledes med definitionen af de teoretiske metaforer, som sammenfatter kulturerne, og følges op oversigtsmæssigt i figur 3.

Rugbyspillerkulturen
Metaforen har reference til en holdsport, hvor man er klar over, at der er risiko for at komme til skade, men hvor man i kampen for at vinde lægger vægten på styrke, hurtighed og dygtighed.

Indenfor denne sikkerhedskultur opfattes sikkerhed som opnåeligt gennem bevidst og kvalificeret risikotagning. Kravet om effektivitet står centralt, og risikotagning, er en naturlig del af arbejdet. Det, at udsætte sig for fare og slippe godt af sted med det, opfattes endog som en kompetence. Ulykker forklares primært ved den enkeltes klodsethed eller mangel på kompetence og erfaring. Sker der en ulykke, er det medarbejderens egen skyld.

Ensom sikkerhedskamp-kulturen
Denne metafor udtrykker, at kernen i kulturen er at forebyggelse af sikkerhedsproblemer er en kamp, alene, for de der påtager sig opgaven.

Risikoopfattelsen er i denne sikkerhedskultur kendetegnet ved, at risikominimering er en forudsætning for sikkerhed. Men man må udføre opgaven alene. Det er imidlertid afgørende indenfor sikkerhedskulturens forståelse at identificere og fjerne risici. Handlestrategien indebærer at påtage sig de sammenstød og eventuelle konflikter med ledelse eller kolleger, der er forbundet med at forbedre sikkerheden. Ulykker forklares typisk som et komplekst samspil, der både har med den enkeltes handlinger og med arbejdsforholdene at gøre. Det skal ikke nødvendigvis dokumenteres - via en risiko der medfører en skade - før der handles. Idet der ikke foregår et samarbejde og en dialog, bruges ind imellem provokatoriske og demonstrative virkemidler for at fremme en sag.

Skyttegravskulturen
Skyttegrav, udtrykker en situation, hvor man af andre pålægges accept af usikre eller farlige handlinger og forhold. Handlerummet er sat af andre, som man nødvendigvis må underordne sig.

Opfattelsen, indenfor denne kultur er, at dele af arbejdet indebærer nogle urimelige risici Men på trods af denne risikoopfattelse reageres der ikke, fordi man er underkastet en disciplinering. Arbejdet udføres, til trods for at det opleves kritisabelt og uforsvarligt. Argumenterne for at forholde sig passivt er, at det er nødvendigt for at overholde produktionskravene. Risikotagning er altså nødvendig for indfri arbejdsprocessens krav.

Figuren på næste sider sammenfatter sikkerhedskulturanalysen. Kontekst og detaljer er beskrevet i caserapporten, De 3 K'er.

Teoretiske metaforer = Sikkerhedskulturer	Rugbyspil	Ensom sikkerhedskamp	Skyttegrav
Væsentligste træk i meningssystemet:	Sikkerhed lig med erfaringsbaseret og kvalificeret risikotagning.	Sikkerhed lig med risikominimering	Resigneret accept af risikotagning og usikre forhold.
Feltets metaforer:	”Ser åndsvag ud med briller.” ” Sikkerheden er god nok, folk er nogle kvajhoveder.” ”Vi har ingen skånejobs.” ”Vi snyder nogle af lågerne, det er vi simpelthen nødt til.”	” Har kæmpet med det her i 9 år, det er ikke blevet bedre.” ”Er noget farligt stads at få på sig.” ”Får fat i nogle bolde.” ”Kræver besværlig enegang.”	”Det siger knald til skelettet, hvis der sker noget.” ”Får mere og mere travlt. Er ved at få hjertet galt i halsen.” ”Ligner hovedbanegården.” ”Er nødt til at køre som død og helvede.”
Ulykkestolkning:	Farlighed: lille. Manglende erfaring. Folks egen skyld.	Farlighed: stor. Arbejdsforhold og handlenormer.	Farlighed: stor. Arbejdsforhold og handlenormer.
Forebyggelse:	Ikke realistisk og ønskes ikke.	Nødvendig og der handles derefter. Instruktion og vejledning: Personlige værnemidler. Happenings om teknisk problemløsning. Sikkerhedsrunder.	Nødvendig, men der handles ikke. Mestring af arbejdssituationen: erfaring og mod.

Figur 3: Sammenfatning af meningssystemer knyttet til risiko, og tolkning af ulykker og forebyggelse, ordnet i relation til de 3 sikkerhedskulturer i De 3 K’er.

Sikkerhedskulturerne i denne virksomhed er præget af at sikkerhedsarbejdet har lav status i topledelsen. Dog gøres der noget, hvilket ledelsens sikkerhedsrunder tyder på. De, som sikkerheden vedrører involveres imidlertid ikke, og de får ingen informationer om, hvilken indsats, der er besluttet.

Flere kulturer

Alle tre kulturer findes blandt operatørerne. Arbejdslederne i sikkerhedsorganisationen er indeholdt i enten rugbyspiller eller ensom sikkerhedskamp-kulturen. Men sidstnævnte genfindes især blandt sikkerhedsrepræsentanterne. Udfra et sikkerhedsperspektiv er de tre kulturer lige

dominerende. Men situationsbestemt perspektivskifte, som vi har set i de andre virksomheder, forekommer stort set ikke.

Indenfor rugbyspillerkulturen dominerer produktionskrav og arbejdspres. Risici er en usynliggjort del af det normale arbejde. En arbejdsleder udtrykker denne kultur således:

> *"Hvis det er sådan, at du ikke kan tåle at arbejde her, så må du hellere stoppe. Hvis du bliver syg og dårlig af at være her, så har du ingen glæde af det. Der har vi intet alternativ, og der står i den opsigelse jeg har givet dem, at de opsiges med den grund, at vi ikke kan tilbyde et skånejob, sådan er det bare, vi har ingen skånejobs."*

"Skånejobs" modstilles altså de eksisterende jobfunktioner, som er det normale. Skulle man tage flere hensyn til sikkerhed og velfærd, ville man skabe et skånejob.

Indenfor ensom sikkerhedskamp-kulturen tages risici alvorligt, og forebyggelse kommer på banen. Det kan eksempelvis være i form af vejledning om brug af værnemidler, eller fantasifulde happenings. En sikkerhedsrepræsentant illustrerer kulturen med denne historie om noget udstyr, der var sat op i loftet over en gangbro. Offer, helt og skurk spiller med:

> *"Jeg bankede panden imod, når jeg gik deroppe, jeg skulle ikke engang anstrenge mig for at banke hovedet imod den. Og så gik jeg op og spurgte om jeg ku' få det lavet. Om de ikke kunne fjerne den. Men det kunne ikke lade sig gøre. Så måtte jeg jo finde på et eller andet sjovt, for jeg kunne ikke gå op og sige at han var en komplet idiot, så bli'r det jo aldrig lavet. Men jeg gik så ind på hans kontor med plaster over hele hovedet, og han var jo lige ved at falde ned af stolen! "Hva' fanden er der sket?" sagde han. Så sagde jeg, jamen det er alt det lort, der hænger deroppe. Og så grinede han lidt af det. Dagen efter var det væk…. Men altså, det tager sku' lang tid at sætte 40 stykker plaster på hovedet."*

Ledelsens sikkerhedsrunder er også en del af denne kultur, hvor forebyggelse er i fokus. Men strategien involverer ikke sikkerhedsrepræsentanter eller operatører. Derfor forekommer resultaterne ikke synlige for de berørte. De oplever i deres egen praksis, at der er massive barrierer for løsninger, som man må kæmpe med. Ledelsesinitiativet, "selvbestemmende grupper" og inddragelse af medarbejderne, er ikke en del af, eller er ikke slået igennem i arbejdsmiljø -og sikkerhedsarbejdet.

Skyttegravskulturen er især fremtrædende blandt truckførere og arbejdsleder samt nogle operatører, der forholder sig til situationen som gående. Alle mener at truckkørsel i arbejdsområderne udgør en fare. Dertil kommer at kørebetingelser, kørehastigheder, og overlæsning øger risikoen. Det har med økonomiske prioriteringer, ordrepres og arbejdstempo at gøre. Det er komplekse problemer, og meget krævende at sætte ind overfor, når det kun er de, der udsættes for risici, som ser problemet. Deraf stammer den passive accept. Der sker mange nærved-ulykker, og mange betegner det som en blanding af held, dygtighed og agtpågivenhed, at der ikke er sket alvorlige truck-ulykker.

Sammenfattende er det vores vurdering, at sikkerhedskulturerne i De 3 K'er er fastfrosne. De er lige dominerende, og knyttet til bestemte grupper, om end kulturer indenfor de nederste lag i organisationshierakiet til dels "går på tværs". Årsagen til den låste situation er, at der er en fjern og autoritær topledelse, som ikke har samarbejde om arbejdsmiljø på programmet. En anden årsag er, at der "fra gulvet" ikke har været gennemslagskraft til at få udviklet et samarbejde.

Blandt sikkerhedsrepræsentanterne er der en sikkerhedskultur, som ikke i sin forståelse er nært af organisationens kultur. Derimod har de formentlig hentet inspiration vedrørende deres opgaver af eksterne, "store kulturer" – så som arbejdsmiljøapparatet. Men handlestrategierne er udviklet lokalt.

Sikkerhedskulturer og strukturer i 3 virksomheder – en sammenligning

Der indledes med at se på de 10 sikkerhedskulturer, vi har mødt. Hvilke fællestræk er der, og hvilke forskelle, - set ud fra et forebyggelsesperspektiv? Dernæst ses på arbejdet, strukturerne og de sociale relationer i en analyse af hvilken rolle de spiller for sikkerhedskulturerne.

Sikkerhedskulturernes forebyggelsespotentialer

I det ulykkesforebyggende arbejde og indenfor ulykkesforskningen anvendes to centrale begreber om måden at forholde sig til risici og risikotagning (Menckel 1996):

- Reaktiv forebyggelse: Indsats der rettes mod at styrke individet, så risici bedre kan håndteres.
- Proaktiv forebyggelse: Indsats rettet mod arbejdsbetingelserne for at forhindre, at der opstår en risiko

Som det fremgår i casevirksomhederne, er der andre måder at forholde sig til risici og risikotagning, som i dette projekt defineres som:

- Passivt negligerende: En tilgang, hvor risikotagning er blevet en normaliseret del af arbejdssituationen, som man ikke forholder sig til.
- Aktivt resignerende: En tilgang, hvor risici er erkendt, og søges imødegået gennem en kvalificeret udførelse af arbejdshandlingerne, forebyggelse er irrelevant eller umulig.
- Kontrol og skyldtildeling: En tilgang, hvor risici er erkendt, og søges imødegået gennem adfærdskontrol. Lykkes det ikke, søges en skyldner ("blame the victim").

I den følgende oversigt relateres sikkerhedskulturerne til disse 5 kategorier.

Sikkerhedskulturernes/forebyg-gelsespotentialer:	Reaktiv forebyggelse	Proaktiv forebyggelse	Passiv neglegt	Aktiv resignation	Kontrol og skyld
Blå Vogn A/S: **Maskinteknikkultur** Sikkerhed = teknisk optimering		X			
Vovehalskultur Sikkerhed = rutine			X		
Politimandskultur Sikkerhed = adfærdsregulering					x
Folkestyrekultur Sikkerhed =fælles ris.minimering	(x)	X			
Grønborg Forpakning: **Producentkultur** Sikkerhed=mestring af maskiner				x	
Den sociale kultur Sikkerhed = fælles forebyggelse		X			
Læremesterkultur Sikkerhed=gode procedurer	X				
De 3 K'er: **Rugbyspilkultur** Sikkerhed=kvalificeret risikotagn.				x	
Ensom sikkerhedskamp Sikkerhed=risikominimering	(x)	X			
Skyttegravskultur Sikkerhed= accept af risici				x	

Figur 4: Forskellige måder af forholde sig til risici og risikotagning, indeholdt i sikkerhedskulturerne i 3 virksomheder.

Reaktiv forebyggelse

Denne tilgang forekommer i læremesterkulturen i Grønborg Forpakning, til dels i folkestyre-kulturen i Blå Vogn A/S, og i Ensom sikkerhedskamp-kulturen i De 3 K'er. Den findes altså i alle casevirksomhederne, men måden at forvalte den på er forskellig.

Folkestyre -og ensom sikkerhedskamp-kulturen ligner hinanden i den reaktive tilgang, som er pædagogisk orienteret. Forskellen er, at hvor førstnævnte forvaltes i et samarbejde mellem ledelse og ansatte, er der ikke samarbejde om opgaven i den anden. I begge kulturer henvender man sig til de udførende "i øjenhøjde" og satser på instruktion og vejledning f.eks. om brug af personlige værnemidler og sikkerhedsafskærmninger på maskineriet. Erfaringen er, at indsatsen til dels er effektiv, idet flere benytter disse ting efter hensigten. Erfaringen er imidlertid også, at der samtidig må være en form for modydelse fra virksomheden. Instruktioner virker bedst, hvis medarbejderne erfarer, at der følges op med proaktiv forebyggelse. - En tilgang, der er indeholdt som den anden side i disse 2 kulturer.

Læremesterkulturen er en anderledes form for reaktiv forebyggelse. Her er perspektivet at gøre regler og procedurer for sikker håndtering til en integreret del af arbejdshandlingerne og

professionsidentiteten. – Sådan, at personerne styrkes i bedre håndtering af risici under arbejdet ved, at der bygges bro mellem arbejdskulturens værdier, at mestre maskinerne, og værdier i sikkerheden. Et mål indenfor denne kultur er, at normer og regler må være fleksible, således at den enkelte selv bliver i stand til at mestre sikkerheden, samtidig med at autonomien i arbejdsprocessen bevares. Man trækker på gode erfaringer fra læretiden.

Proaktiv forebyggelse

Den proaktive forebyggelse karakteriserer maskinteknik - og folkestyrekulturen i Blå Vogn A/S, i den sociale kultur i Grønborg Forpakning og i ensom sikkerhedskampkulturen i De 3 K'er. Også denne tilgang findes altså i alle virksomhederne, men den konkrete strategi er forskellig.

Maskinteknikkulturen bygger på opfattelsen, "vi alene vide", og har en parallel til politimandskulturen i denne virksomhed, som har rødder i den gamle ledelses autoritært orienterede arbejdskultur. Den er effektiv, set som forebyggelsesstrategi overfor maskintekniske problemer og maskinsikkerhed. Fejl og mangler i maskiner kan ideelt set opfanges og korrigeres. Men der er den begrænsning, at den arbejdsmæssige anvendelse af maskinerne og betingelserne, hvorunder det foregår ikke ofres megen opmærksomhed. Derfor er erfaringen, at ulykker kan ske på trods af at maskinen var dømt sikker.

Folkestyrekulturen og den sociale kultur ligner hinanden i tilgangen. Heri ligger der et demokrati-perspektiv, som bygger på involvering af de berørte. - Ikke kun, eller nødvendigvis, som overordnet menneske -eller samfundssyn, men i en orientering mod, at det er vigtigt at bruge de kvalifikationer og erfaringer om arbejdsproces og maskiner, som operatørerne besidder. I Blå Vogn A/S er denne sikkerhedskultur under udvikling. Tilgangen har primært et pædagogisk, men sekundært et forebyggende sigte. I Grønborg Forpakning er denne sikkerhedskultur mere forankret. Kilder til risici og risikotagning forstås bredere. Man erkender en modsætning mellem produktivitets -og sikkerhedskrav. Men det er en svær barriere, og forebyggelsen er primært rettet mod teknisk maskinsikkerhed og de fysiske rammer.

Der ligger et ideelt mål i disse 2 kulturer om, at sikkerhed er et fælles anliggende, som må forvaltes omsorgsfuldt.

Ensom sikkerhedskamp-kulturen er hovedsageligt bygget op i dele af sikkerhedsorganisationen, og har den klassiske sidevognsfunktion. Den er i konflikt med eller formidler overfor andre kulturer og aktiviteter i virksomheden. Ulykker forklares i deres kompleksitet, men proaktive forebyggelsestiltag er hovedsageligt rettet mod fysiske –eller tekniske forhold. Orienteringen mod fysiske forbedringer skyldes sandsynligvis, at det er rigeligt krævende at opnå succes på det felt.

Passivt neglicerende forhold til risici

Den passive neglegt af risici finder vi kun i vovehalskulturen i Blå Vogn A/S. Den er en del af en gammel arbejdskultur, hvor medarbejderne var reduceret til vedhæng til maskinerne, og hvor operatørernes modværge var at oparbejde en vis autonomi ved "egen" maskine.

Vovehalskulturen forholder sig ikke til de risici, der er i arbejdet. De er fortrængt eller benægtet. De er normaliserede i arbejdssituationen, og håndteres via rutinen.- Rutine, som indenfor andre sikkerhedskulturer tolkes som en risikofaktor. Proaktiv forebyggelse er irrelevant og erfaringen med tekniske sikkerhedsforanstaltninger er, at de virker arbejdshindrende, og man søger at omgå dem. Sikkerhedsforskrifter og adfærdskontrol opfattes som unødvendige indgreb i den personlige autonomi.

Aktivt resignerende forhold til risici

Denne forebyggelsestilgang finder vi i producentkulturen i Grønborg Forpakning, samt i rugbyspil -og skyttegravskulturen i De 3 K'er, derimod ikke i Blå Vogn A/S. Alle tre kulturer indeholder opfattelser af eksisterende risici, men de kan imødegås gennem dygtighed i arbejdsudførelsen. Alligevel er der forskelle.

Det, der adskiller producentkulturen fra de to andre er, at selve arbejdet er kilde til tilfredshed og arbejdsglæde. Erfaringer om at tekniske sikkerhedsforanstaltninger virker arbejdshindrende og at visse sikkerhedsprocedurer kan medføre spild af gode, værdifulde produkter, støder imod kernen i arbejdets værdi. Resignationen overfor forebyggelsesmuligheder har rod i de modsætninger mellem at yde et godt stykke arbejde kontra at forebygge risiko i produktionssystemet, man oplever. Førstnævnte vinder.

I rugbyspilkulturen står kompetancen ligeledes centralt, og er en kilde til at honorere effektivitetskravene, hvorimod arbejdsglæden ikke kan identificeres. Pro –eller reaktiv forebyggelse er ikke på programmet, idet risikotagning er indbygget i vaner og rutiner omkring udførelsen af arbejdet. Det er en individuel sag, men indgår i holdets fælles værdier, som omhandler dygtighed og påpasselighed i måden arbejdet udføres.

Skyttegravskulturen identificerer et bredt spektrum af årsagsforklaringer knyttet til risici i arbejdssituationen. Men konfronteret med organisationens dominerende kultur, som er kommandostyret, resigneres overfor forebyggelse. Eller forebyggelsen består i at forlade virksomheden. Gennemtrækket blandt bærere af denne kultur er stor.

Forebyggelse gennem kontrol og skyldtildeling

Denne måde at forholde sig til forebyggelse ses kun Politimandskulturen i Blå Vogn A/S.

Politimandskulturen bygger på forståelsen, at det er nødvendigt at overvåge medarbejderne og i yderste tilfælde at iværksætte sanktioner ved at flytte eller fyre folk. Det grundlæggende menneskesyn er, at folk er uansvarlige, ved ikke deres eget bedste. Derfor må andre, der ved bedre, styre dem. Pointen er imidlertid at strategien ikke virker ret længe. Der er talrige meldinger om, at man efter have skældt ud, må gå til den igen efter nogle dage. En sanktion statuerer et eksempel, som holder et stykke tid, men som også bortforklares: denne mand var speciel.

Det gode forebyggelsesperspektiv?

Som vist i analysen sikkerhedskulturerne foran, er konsekvenserne for forebyggelsen forskellig. Ser vi på sikkerhedskulturer, som principielt ligner hinanden, er der forskelle på, hvordan forebyggelsen håndteres i de 3 virksomheder. Flere af sikkerhedskulturerne rummer eksempelvis en reaktiv eller proaktiv tilgang, men måden disse tilgange håndteres, kan være mere eller mindre god udfra et forebyggelsesperspektiv.

God sikkerhedsledelse - forstået som et godt grundlag for at håndtere forebyggelsen - er tidligere (s.22) karakteriseret ved en række ideelle mål. De kædes nu sammen med definitionerne af forebyggelsespotentialer (s. 60). Dermed kan forebyggelsens kvalitet indkredses nærmere:

- Højt forebyggelsespotentiale: Kultur, der indeholder en proaktiv og/eller reaktiv tilgang. Samtidig er tilgangen præget af mindst 2 af de ideelle mål for god sikkerhedsledelse - f.eks.fleksible regler og fælles omsorg for sikkerhed.

- Middel forebyggelsespotentiale: Kultur, der rummer en proaktiv og/eller reaktiv tilgang, men de ideelle mål for sikkerhedsledelse præger ikke kulturen.

- Lavt forebyggelsespotentiale: Kultur, der hverken indeholder proaktive eller reaktive træk, ej heller nogle af de ideelle mål.

Sikkerhedskulturer i lyset af strukturer og sociale relationer

Forskelle i sikkerhedskulturerne mellem virksomhederne kan ikke på simpel vis forklares ved forskelle i strukturer og sociale relationer, idet også forskelle i virksomhedernes ”lange historie” og forskelle i berøringsflader med store kulturer spiller ind. Men der forekommer at være nogle markante forskelle mellem virksomhedernes organisationsformer mv, som bidrager til at forklare, hvorfor sikkerhedskulturerne er forskellige.

For at belyse dette fokuseres nu på forebyggelsesperspektivet i sikkerhedskulturerne, som defineret ovenfor. Dette sættes i relation til organisationsstrukturer, socialforfatning og arbejdskulturer i figuren på næste side.

Virksomhed	Strukturer	Sociale relationer og socialforfatning	Arbejdskulturer	Sikkerhedskulturers Forebyggelses-potentialer
Blå Vogn A/S	*1) Historien* Horizontal og vertikal arbejdsdeling. Gammelt, mekaniseret produktionsudstyr. Intet fokus på kvalitet. Ingen klubstruktur *2) Nutiden* Jobrotation horizontalt. Mekaniseret + enkelte robotter. Miljø –og kvalites-styringssystem. Ordrestyring. Ingen klubstruktur	Autoritært. Direkte ledelseskontrol. Stor magtubalance. Ingen arbejdsmiljø-politik. Let direkte kontrol Intention: medarbejder involvering. Produktivitet. Ingen deltagelse i arb.tilrettelæggelse. Dialog. En del magtubalance. Uformel arbejdsmiljø-politik. Arb.miljøuddannelse planlægges.	Fokus på løn. Autonomi v. maskine. Ringeagtelse/ringe selvværd. Fokus på løn. Autonomi v. maskine. Arbejdsfællesskab i smågrupper. Anerkendelse/øget selvværd.	? Maskinteknikkultur: - <u>middel forebyggelse</u> Vovehalskultur: - <u>lav forebyggelse</u> Politimandskultur: - <u>lav forebyggelse</u> Folkestyrekultur: - <u>høj forebyggelse</u>
Grønborg Forpakning	Flad organisation: brud med horizontal og delvis vertikal arbejdsdeling. Automatisering. Miljø –og kvalitetsstyring. Ordrestyring. Klubstruktur	Ingen direkte kontrol. Produktivitet. Rationaliseringspres. Deltagelse. Forhandling. Delvis magtbalance. Arbejdsmiljøpolitik. Arbejdsmiljøudd.	”Håndværkerkultur”. Autonomi i arbejdet. Arbejdsglæde. Arbejdsfællesskab. Gensidig respekt.	Producentkultur: - <u>lav forebyggelse</u> Den sociale kultur: - <u>høj forebyggelse</u> Læremesterkultur: - <u>høj forebyggelse</u>
De 3 K’er	Horizontal og vertikal arbejdsdeling. Automatiseret + mekaniseret/manuelt. Miljø –og kvalitets-styringssystem(?). Ordrestyring. Klubstruktur	Fjern, autoritær ledelse. Kontrol? Produktivitet. Rationaliseringspres. Intention: med-bestemmende grupper. Ingen deltagelse/arb.-tilrettelæggelse. Ingen arb.miljøpolitik	Ikke kendt. Dog tegn på mangl. Arbejdsglæde/produkt /proces.	Rugbyspilkultur: - <u>lav forebyggelse</u> Ensom sikkerheds-kamp-kultur: - <u>middel forebyggelse</u> Skyttegravskultur: - <u>lav forebyggelse</u>

Figur 6: Strukturer, sociale relationer og arbejdskulturer i de 3 virksomheder, - stillet overfor sikkerhedskulturerne med deres potentialer for forebyggelse.

Som det ses, er nogle forhold principielt er ens, ligeså vel som der er betingelser, der er forskellige. I Blå Vogn A/S illustreres såvel fortid som nutid, fordi historien stadig spiller en stor

rolle for arbejds –såvel som sikkerhedskulturerne. Men i det følgende tages kun højde for nutiden.

På det strukturelle og formelle plan ligner virksomhederne hinanden. Der er forskel på hvor automatisererede produktionsanlæggene er. Men det forekommer ikke at have nogen afgørende betydning for sikkerhed og forebyggelse i disse tilfælde. – Dog har automatiseringen aktualiseret nye behov indenfor læremesterkulturen på Grønborg. Alle virksomhederne er i gang med en form for jobudvikling. Den mest betydelige forskel er, at man er nået længst med at bryde den klassiske tayloristiske arbejdsdeling på Grønborg Forpakning.

Både i Blå Vogn A/S og De 3 K'er er der intentioner om at involvere medarbejderne mere i forhold, der har med produktionen at gøre. Men det er endnu ikke udmøntet i De 3 K'er. I Blå Vogn A/S motiverer ledelsen involveringen med krav i kvalitetsstyrings-systemet og i fleksibilitetskrav. Men der ses endnu ikke opbrud i den vertikale uddelegering af arbejdsfunktioner eller i tildeling af øget beslutningkompetance vedrørende arbejdstilrettelæggelsen. I Grønborg Forpakning er medarbejderdeltagelsen udmøntet i den flade organisation og projektorganisationen. Til forskel fra de andre virksomheder, er det konkrete koncept udviklet i et med -og modspil med de ansatte, som dermed har været med til at sætte deres præg.

Rationaliseringspresset er mest vedvarende i Grønborg Forpakning. Det præger til dels producentkulturen, men indtrykket er at arbejdskulturen har større vægt.

Arbejdsglæde og arbejdsfællesskab, også på det faglige plan, er mest udviklet og anerkendt i Grønborg Forpakning. Det giver ressourcer til at tage del i virksomhedens udvikling. I Blå Vogn A/S "kæmper man" med at forny gamle traditioner og kulturer, som ikke indeholder erfaringer med og beredskab til at tage bolde fra ledelsen op. I De 3 K'er kender vi arbejdskulturen dårligere, men indtrykket er, at begrænset deltagelse i problemløsninger ikke så meget skyldes manglende ressourcer blandt medarbejderne, men snarere ledelsesstilen. Der er ikke tegn på arbejdsglæde her, personaleomsætningen er forholdsvis høj, og der er en kraftig afstandtagen fra ledelsens kulturprojekt, som handler om produktet og "team spirit".

Ser man på sikkerhedskulturernes forebyggelsespotentialer, rummes de mest veludviklet i Grønborg Forpakning, og mindst i de 3 K'er. I Grønborg er det især organisationsstrukturerne og nogle træk i socialforfatningen, der adskiller denne virksomhed fra de øvrige. Det er her, der er de bredeste jobs, hvor ansvar og kompetence er uddelegeret, og det er her, der er det mest ligeværdige samarbejde mellem ledelse og ansatte. Dette samarbejde er udviklet historisk frem mod en socialpagt, der er præget af gensidig respekt for ressourcerne. I denne proces er medarbejderdeltagelse blevet en "naturlig" strategi, når produktions –og arbejdsvilkår er på programmet. Det medvirker sandsynligvis til at øge kompetancerne blandt alle involverede. I vekselvirkning mellem disse strukturer og relationer på den ene side og kultur på den anden, ser det ud til at sikkerhedskulturer, der rummer god sikkerhedsledelse og en forebyggende tilgang til ulykkesforebyggelse har de bedste betingelser for at udvikle sig.

Konklusion
– **sikkerhedskultur i praksis**

Sikkerhedskulturanalysen har søgt at forstå, hvordan ledere og medarbejdere tænker, tror og handler omkring risiko, ulykker og forebyggelse. Billedet er ikke et entydigt. Der var i hver virksomhed flere sikkerhedskulturer, gående mere eller mindre på tværs af organisationsstrukturerne. På forskellige niveauer i virksomhederne var der på den ene side potentialer for en fremadrettet ulykkesforebyggelse. På den anden side var der også modstande mod forebyggelse både på gulvet og i andre lag.

I det daglige var kulturerne i ikke-udtalt konflikt. Det affødte forskellige handlestrategier af betydning for sikkerheden. Som en arbejdsleder har sagt, ser "*andre ikke disse hurtige indgreb",* der netop kan føre til ulykker. Men de hurtige, og måske risikobetonede indgreb, blev tillagt selvstændig betydning og værdi indenfor flere af sikkerhedskulturerne. De kunne være uhensigtsmæssige udfra et forebyggelsesperspektiv, men begrundet af rationaler, der var relevante for de pågældende i konkrete sammenhænge, eksempelvis forventninger til effektivitet. Sikkerhedskultur ikke kan altså forstås "i sig selv", men spiller sammen med både den virksomhedsspecifikke kontekst og med betingelser udenfor virksomheden. Interne og eksterne betingelser medvirkede til at fastholde eller ændre sikkerhedskulturerne.

Sikkerhedskulturen dannes primært via erfaringer og meningsudvekslinger i den daglige arbejdspraksis i forskellige dele af en virksomhed, og via erfaringer med forebyggelsesaktiviteter. Hvordan forstår man sikkerhedsproblemer og hvordan søges de løst? Idet dagordenen formes, sættes aktive politiske processer i gang, hvor også magt til at sætte ord på og tackle en situation spiller ind. En autoritær ledelsesstrategi i en af virksomhederne - eller eftervirkninger af strategien i en anden virksomhed - havde udviklet stille modstrategier lokalt. Man holdt sin viden for sig selv, og det blev en barriere for at håndtere fejl, mangler og risici.

Samarbejdsrelationer og traditioner for medarbejderdeltagelse spiller således en rolle. Vores referenceramme har været socialforfatningsbegrebet, der orienterer sig mod de sociale kompromisser og latente eller aktive konflikter i virksomhederne, som virker ind på, hvordan forebyggelsen gribes an. Der var eksempelvis stor magtubalance i De 3 K'er. Positionerne var fastlåste. Derfor løb ensom sikkerhedskamp-kulturen ind i vanskeligheder. Der var ikke et lokalt forhandlingsklima eller beredskab til at løse sikkerhedsproblemer, selvom ideerne fandtes. Omvendt var der i Grønborg Forpakning større ligeværdighed - blandt andet etableret via traditioner for forhandling og deltagelse, som også havde bidraget til at udvikle det psykiske arbejdsmiljø og arbejdsindholdet. Det spillede en rolle for beredskabet til at forebygge arbejdsulykker. Her var forebyggelsespotentialet i sikkerhedskulturerne større end i de to andre virksomheder.

Et centralt tema i ulykkesforebyggelse er skyldsspørgsmålet, - hvor ligger ansvaret for en ulykke, er det operatørens eller virksomhedens skyld? Denne problematik var udfoldet i Blå Vogn A/S, illustreret ved maskinteknik –og vovehalskulturen. Tekniske fejl blev opfattet som virksomhedens skyld, og blev et anslag mod professionsidentiteten. En ulykke kunne være

personligt belastende, ikke kun for skadelidte. I denne proces kan der principielt opstå interesser i at forskyde skyldsspørgsmålet mod operatørerne. Situationen er ugunstig udfra et forebyggelsesperspektiv. Ulykken bliver ikke en læringsanledning, der kunne åbne op for en kritisk og selvkritisk dialog. Skyldsspørgsmålet var næsten eller helt fraværende i de fleste andre sikkerhedskulturer.

De svenske ulykkesforskere, Marianne Döös (1997) og Carin Sundström-Frisk (1996) har konstateret, at vi for ensidigt har orienteret os mod den såkaldte "menneskelige faktors" betydning. De mener, at interessen primært har fokuseret på operatørniveauet, som er det sidste led i produktionsprocessen. Hvorimod betydningen af den menneskelige faktor andre steder i organisationen, blandt personer, som på tidligere trin i systemudviklingen måske har skabt en risiko, stort set ikke ofres opmærksomhed. Sikkerhedskulturanalysen, som har forholdt sig til begrebet, multiple konfigurationer, har bidraget til at indfange det brede spektrum af forhold, som hæmmer eller fremmer sikkerheden. En konklusion er, at en effektiv forebyggelsesindsats må involvere en bred kreds fra forskellige niveauer i en virksomhed.

Stort set alle sikkerhedskulturerne var under indflydelse udefra, af de "store kulturer". Der foregik kultur trafik. Det var tydeligst, hvis man indgik i arbejdsrelaterede eksterne netværk, havde kontakt med arbejdsmiljøapparatet, eller i det omfang man var en aktiv del af en professionskultur. Når det gælder sikkerhed og ulykkesforebyggelse, havde påbud fra Arbejdstilsynet, der næsten udelukkende omhandlede maskinsikkerhed og teknisk indsats, sat sit præg. Dette afspejler formentlig mange års prioritering indenfor arbejdsmiljøforskningen, BST og organisationerne. Det brede arbejdsmiljøbegreb har kun i mindre grad påvirket sikkerhedsområdet.

.

5. Forebyggelse i et forandrings –lærings – og ledelsesperspektiv

I dette kapitel præsenteres nye former for ulykkesforebyggelse, der tager afsæt i overvejelser om forandringsledelse og læring - eller mere præcist - det lærende sikkerhedsarbejde. Der indledes med en redegørelse for nogle af de centrale begreber. Dernæst beskrives værktøjer og erfaringer med at anvende dem i ulykkesforebyggelsen i Blå Vogn A/S og Grønborg Forpakning. De 3 K'er var ikke involveret, da produktionen flyttede midtvejs i projektet.

Begreber og metoder

Et mål i dette projekt har været at få erfaringer med, hvordan en mere fremadrettet ulykkesforebyggelse kan sættes i værk, altså en forandringsproces. Her trækker vi på den del af managementlitteraturen, der beskæftiger sig med forandringsledelse og på organisationsteori, der beskæftiger sig med politiske processer under forandringer. (Kotter 1996, Knights og Murray 1994, Kamp 1998, Hagedorn-Rasmussen 2000).

Udvikling af ulykkesforebyggelsen tager udgangspunkt i sikkerhedskulturerne i en proces, rettet mod at forandre hidtidig praksis i sikkerhedsarbejdet henimod et lærende sikkerheds-arbejde. Begrebet, den lærende organisation, forstås som en integreret del af forandringsledelsen.

Forandringsledelse

Der har de seneste årtier været stigende fokus på forandringsprocesser -og ledelse i organisationer blandt både konsulenter og forskere. Det skyldes måske at mængden og hyppigheden af store forandringer – IT og reengineering, fusioner, outsourcing, strategiomlægninger, mv – i virksomheder i ind –og udland – er steget voldsomt i perioden.

Det er efterhånden vel anerkendt, at forandringer i en organisation ikke er en harmonisk og fuldt ud rationel proces. Selv med de bedste analyseredskaber er det umuligt at overskue og forudsige alle konsekvenser af forandringer i en virksomhed, der agerer i en omskiftelig omverden. Både internt i topledelsen og på kryds og tværs i organisationen vil der være forskellige perspektiver og opfattelser af strategiske mål og midler til at nå derhen. Dertil kommer person –eller funktionsbårne interesse –og magtforhold, som er med til at præge dagsordenen.

Problemstillingerne er ikke ukendte indenfor arbejdsmiljøarbejdet, hvor man løbende diskuterer fordele og ulemper ved forskellige udviklingsstrategier, set fra forskellige perspektiver, forskellige aktørers roller m.m. Forandringsledelses –og politisk proces tilgangen kan formalisere disse praksiserfaringer i brugbare koncepter for forebyggelsesarbejdet.

Forandringsledelseslitteraturen er overvejende preskriptiv. Den forstår forandringsledelse som noget, der kan bedrives. Heroverfor er politisk proces tilgangen mere analytisk, idet den forsøger

at forstå hvordan processerne foregår. Tilsvarende kan en orientering mod den læring, som dannes under processen bidrage til forståelsen af forandringen i organisationen.

I både forandringsledelses -og politisk proces tilgangen bruges nogle centrale begreber, som kan anvendes i en forandringsproces. Der peges således på at forandring udvikles som resultat af arbejde med et indhold: et forandringsprogram eller politisk program. Dette sæt af intentioner samler nogle aktører i virksomheden i en koalition, det vil sige en midlertidig alliance, der samles om forandringsprogrammet, og gennemfører det. Det politiske program og koalitionen omkring det er gensidigt afhængige. Programmet formes og udvikles så det kan rekruttere deltagere og de, der lader sig indrullere i koalitionen, er typisk aktører, der har en slags sympati for forandringsprogrammet. Det er derfor også en central forståelse, at det politiske program - forandringens indhold - ændrer sig over tid. Det er ikke er ikke fastlagt og uforanderligt fra dag ét. Her deler politisk proces tankegangen forståelse med teorier om læring.

Der er mange faldgruber og barrierer i en forandringsproces. Den amerikanske professor og managementkonsulent, J.P. Kotter (1996) konstaterer at større forandringsinitiativer har hjulpet en del virksomheder til at positionere sig i konkurrencen, men ”i for mange tilfælde har forbedringerne været skuffende, og massakren har været forfærdende med spildte ressourcer og udbrændte, skræmte eller frustrerede ansatte som resultat.” (ibid: 4).

Han gennemgår herefter 8 typiske fejl, f.eks.: Der er for stor selvtilfredshed med egne mål, der er en svag koalition i spidsen for forandringerne, så kampe i kulissen opstår, og det forsømmes at skabe kortsigtede gevinster, som holder gejsten oppe. Nogle af konsekvenserne af uhensigtsmæssige ledelsesprocesser, som han opregner, er eksempelvis at strategierne ikke implementeres ordentligt, at processen tager for lang tid og koster for meget, eller at rationaliserings-effekten, der er målet i disse tilfælde, udebliver.

Kotter kan imidlertid kritiseres for at virke manipulerende i sine konkrete anvisninger. Han angiver blandt andet følgende eksempel på at få etableret en oplevelse af nødvendighed: ”Fremkald en krise ved at tillade et økonomisk tab, påpeg en stor svaghed i forhold til konkurrenter.” (op cit. 54). Overført til sikkerhedsarbejdet kunne en helt uantagelig parallel være at ”fremkalde” nogle alvorlige arbejdsulykker for at sætte skub i et forandringsprojekt.

Oplevelse af nødvendighed er dog et væsentlig motiv for at igangsætte forandring. I forhold til ulykkesforebyggelse kunne der eksempelvis tages afsæt i beregninger af omkostninger knyttet til arbejdsulykker, eller i mindre målbare størrelser som f.eks. virksomhedens image udadtil.

Den engelsk dominerede politisk proces tilgang, eksemplificeret ved Knights og Murray (1994), giver et bidrag til forståelsen af forandringsprocesser, som supplerer og udvider perspektivet i forhold til ovenstående. Her forstås udviklingsprocesser som sociale processer, der udvikles i et felt, hvor forskellige muligheder og barrierer prøves af. Disse processer er politiske, - i den forstand at de rummer en række potentielle, latente og åbenbare konflikter mellem forskellige aktører og grupper med mere eller mindre klare intentioner. – Oversat til dette projekts fokus: tavse konflikter mellem forskellige sikkerhedskulturer.

Men organisationer ligger ikke altid i konflikt. Der er etableret en række rutiner, sædvaner og skikke, som afbalancerer spændinger. Dette er de socialt konstruerede strukturer, som er historisk betingede, og er "fastfrosne". Under en forandringsproces udfordres de etablerede forhold og det, der hidtil blev taget for givet. Denne bevægelse, hvor flere aktører søger at legitimere forskellige synspunkter, alliancer og programmer, er en aktiv politisk proces.

Undervejs etableres en ny balance af normer, regler, etc. I socialforfatningsbegrebet (Hildebrandt og Seltz 1989) genfindes en tilsvarende opmærksomhed på frossen kontra aktiv politik. Her forstås organisationen som et arbejdende kompromis, som til stadighed organiserer og reorganiserer sig for at opnå sine mål.

Med sikkerhedskulturanalyserne in mente må vi for det første holde os for øje, at sikkerhedskultur ikke er fast forankret i bestemte grupper af ansatte. Sikkerhedskultur har vist sig at gå mere eller mindre på tværs af organisationshierakiet. For det andet må vi forvente at mål for en forandringsaktivitet, eller i det hele taget interessen for et sådant projekt, er forskellig blandt bærere af de forskellige kulturer.

Vi har i ulykkesforebyggelsens forandringsperspektiv forholdt os til følgende 3centrale temaer:
- det politiske program
- koalitionen
- forankringen

Det politiske program
Dette begreb bruges til at præcisere et formuleret program, der skal fremme forandringer i organisationen – i dette projekt en bedre ulykkesforebyggelse. I udgangspunktet består programmet af nogle mere eller mindre løse ideer om forandringernes indhold og om, hvordan man opnår dem. Programmet er indlejret i de eksisterende forestillinger og strukturer, men er også forskelligt fra det, der allerede er. Det er forskellen på det eksisterende og det nye, der driver forandringsprocessen. Men programmet spiller først en rolle, når en koalition af aktører sætter sig i spidsen for forandringsprocessen. (Hagedorn-Rasmussen 2000: 56-57).

Undervejs sker der en udvikling, drejning eller modificering som former programmet. Det præges af deltagernes rationaler, forestillinger og perspektiver. Da der, såvel i udgangspunktet som undervejs, er forskellige opfattelser – ikke kun én rigtig vej – gives programmet indhold gennem forhandling, hvorunder muligheder og barrierer afprøves.

I dette projekts sammenhæng kalder vi det politiske program for sikkerhedsprogrammet.

Sikkerhedsprogrammet tager direkte eller indirekte udgangspunkt i virksomhedens status, herunder dens kultur. Programmet kan godt være kulturforandrende –eller udviklende. Men der er ikke en enkel sammenhæng mellem de eksisterende kulturer og den politiske proces. Omvendt er den politiske proces kulturskabende: i den forstand at kompromisser mv i den politiske proces frem mod forankringen indebærer, at nye kulturelementer kommer til. De dannes gennem de politiske processer.

Koalitionen
For at skabe et forandringsprogram, må der etableres en koalition af aktører, som kan fremme (sikkerheds-)programmet. Denne forståelse er forskellig fra nogen ledelseslitteratur, der satser på en enkeltperson som drivende processen (se diskussionen i Buchanan & Storey 1995). Dagligdagen i organisationer bæres af en lang række mål og midler, som fremmes af aktører, der indgår i forskellige netværk. Andre politikker, ønskede løsninger, etc. opnår ikke fornøden opbakning til at blive gennemført, om end de kan øve indflydelse i dagligdagen.

Når en koalition etableres, udfordres den aktuelle grænse mellem frossen og aktiv politik. Koalitioner der skal fremme forandringer, har netop til opgave at gøre frosne politikker aktive. Når nye aktører involveres, reformuleres politikken ofte, idet emner og temaer, som tidligere blev taget for givet (frosne), dukker op og aktiveres. Nye aktører kan eksempelvis være folk fra linjeledelsen og operatører fra det aktuelle arbejdsområde, som ikke i det daglige indgår i sikkerhedsarbejdet.

Koalitioner kan både eksistere i kort og lang tid, men er typisk midlertidige. Hvis koalitionen skal bestå, må såvel den interne balance mellem deltagerne, og relationen til andre udenfor udvikles og fastholdes. De politikker/programmer, der udvikles, er typisk udtryk for kompromisser mellem deltagerne. Interne forskelle betyder, at koalitionen rummer spændinger, ligesom udfordringer og modstand udefra til stadighed øver et pres på koalitionen. (ibid: 62-64)

Idet man må tage højde for disse spændingsfelter, må man både fokusere på deltagerne i koalitionen, og på andre udenfor som berøres af problemstillingerne. De kan være vandbærere, eller de kan stikke en kæp i hjulet.

Sikkerhedsudvalget er en del af en formel struktur, fastlagt i arbejdsmiljøloven. SiU kan være præget af en række fastlagte procedurer og meget præcise rammer for ressourcer og indflydelse. I denne forstand er det frosset. I en forandringsproces er sikkerhedsudvalget måske ikke alene-stående en velegnet koalition, der kan udfordre det hidtidige program og udvikle noget nyt. Hvis sikkerhedsrepræsentanterne f.eks. ser sig selv som politi overfor kollegerne, vil de udgøre en barriere for forebyggelsen. I dette tilfælde vil det være gavnligt at supplere med andre aktører, som er en del af sikkerhedskulturer, der ser bredere på forebyggelsen. Udfordringen etablere en koalition, der kan bidrage til at bringe flere perspektiver og mere dynamik ind i processen frem mod at forme et nyt sikkerhedsprogram.

Forankringen
Når forandringsprocessen har nået sit mål, skabes en ny stabilitet. Ideelt set institutionaliseres programmet i nye procedurer, regler, etc. Det er imidlertid typisk en længerevarende proces at nå dertil. Små skridt mod en bedre praksis er også væsentlige. Under forudsætning af en vellykket proces får det nye program en status af legitimitet i organisationen.

Kotter's fokus på forandringsledelse forholder sig til virksomhedens strategiske udvikling i konkurrencen på markedet. Hvis vi omformulerer sidste fase i hans (op cit 27) ottetrins model

for forandringer til vores perspektiv, bedre ulykkesforebyggelse, indeholder forankringen følgende elementer:

- Opnåelse af bedre præstationer i ulykkesforebyggelsen (f.eks. ny indsigt, nye fremgangsmåder, færre ulykker)
- Fremhævelse af forbindelserne mellem den nye strategi og succes (f.eks. om den nye form for forebyggelse har bidraget til at reducere ulykkesforekomsten, - over en længere periode.)
- Udvikling af midler til at sikre udvikling og kontinuitet (midler kan f.eks. være rammer og betingelser – et læringsrum - for lærende sikkerhedsarbejde)

Opsamlende kan forandringsledelse og politiske processer altså hjælpe med nogle koncepter til at forstå en udvikling af den ulykkesforebyggende indsats som en proces med flere aktører. Det politiske program, koalitionen og forankringen er værktøjer, der kan beskrive de processer og vanskeligheder, der ligger i forandring. Det bliver sjældent tydeliggjort i de ændringsmetoder, der tilbydes på ulykkesområdet.

Den lærende organisation

Begrebet, "den lærende organisation", har været trendy gennem længere tid. Den lærende organisation er en samlet betegnelse for udviklingsstrategier, der søger at bygge bro mellem på den ene side dynamikken i kontinuerlige omstillingskrav i virksomhederne, og på den anden side kompetanceudvikling blandt medarbejderne, den livslange læring.

Der eksisterer en række forskellige tilgange til organisationsændringer og læreprocesser (Elkjær 1999: 88-91). Med dette projekts perspektiv, som er den praksisnære udvikling/læring omkring ulykkesforebyggelse, tages der udgangspunkt i det socio-kulturelle perspektiv på læring. Indenfor denne forståelsesramme er læring både en socialiseringsproces og en udviklings –og læringsproces. Viden dannes gennem løsning af problemfyldte situationer, man møder i arbejdet eller hverdagslivet. Individer og grupper lærer gennem interaktion med praksis og med hinanden. Ny viden skabes, når vi udforsker problematiske situationer. Det begynder med en fornemmelse af, at der er noget galt. – Omsat til forandringsledelses' sprogbrugen er afsættet: en oplevelse af nødvendighed.

Refleksionen over forholdet mellem problemet og løsningen må bringes i spil, hvis denne udforskningsproces skal føre til nye erfaringer med at løse problemer. Og det er først, når relationen mellem handling og handlingens konsekvenser er etableret, at læring finder sted. Læreprocessen i denne forståelse drejer sig altså både om refleksion og handling overfor praksis. Derfor er det afgørende at deltagernes erfaringer, – og de subjektive betydninger, som fænomener tillægges, altså i vores perspektiv, sikkerhedskulturerne – står centralt.

I dette projekts forståelse ses formningen og omformningen af sikkerhedsprogrammet, som en læringsproces. Læringen forstås altså som integreret i forandringsledelsen og de politiske

processer. Læring sker netop via forhandlinger om forskellige synspunkter, hvorunder sikkerhedsprogrammets indhold konkretiseres.

Gennemgående beskriver litteraturen om den lærende organisation forandring og fornyelse som noget i sig selv positivt, der foregår i en harmonisk proces. Opmærksomheden rettes mod opbygningen af nye rutiner, og beskriver hvordan organisationen lærer idet de forskellige ledere og medarbejdere tager del i tilegnelsen af ny viden. Denne lejres i nye erfaringer for hvordan man tænker og gør i relation til organisationens nye praksis. Antagelsen er, at der i organisationen er enighed om mål og midler. Forandringsledelses –og politisk proces forståelsen peger imidlertid på at forandringer, der udvikler nye programmer, er sociale processer, hvor konfliktende synspunkter kommer på banen.

Blandt andre Morsing (1996) efterlyser en analytisk og empirisk behandling af konflikters funktion i lærende organisationer. Idet medlemmerne i en lærende organisation opfordres til konstant forandring og udvikling, sker der nødvendigvis et brud med rutiner og normer, som er i organisationen. Heri mener hun der ligger et stort konfliktpotentiale. På linje med politisk proces forståelsen erkendes, at alle ikke til enhver tid være enige om udviklingens retning.

Hun argumenterer således for at den lærende organisations styrke er organisationens evne til at acceptere ”utakt”, hvor konflikt er idealet (ibid: 25 ff). I denne organisation er det ikke på forhånd defineret, hvem der har ”ret”. Derimod handler det om gode argumenter og forhandling om de bedste løsninger. De kan udgå fra mange forskellige dele af organisationen. Konflikter rummer både muligheden for at være organisatorisk konstruktive og organisatorisk destruktive.

Konflikter kan være konstruktive for organisationen, hvis de ikke undertrykkes, men derimod legitimeres og støttes i en diskussionskultur. Konflikter må verbaliseres og anerkendes som normale. Ved at forholde sig seriøst til modstridende synspunkter, som netop belyser nuancer i sagsindholdet, kan organisationen udvikle såvel faglige som sociale kompetencer. Læringen sigter mod at udvikle kompetencer til at håndtere alternative løsningsforslag. – Frem for at forkaste dem på forhånd.

Denne forståelse af konflikters konstruktive betydning for læring i organisationen og påpegning af at alle argumenter fra forskellige lag i organisationen i princippet er ligeværdige, ser dog bort fra magtdimensionen. Indlejret i organisationshierarkiet er der autoritet knyttet til bestemte funktioner, ligesom der er en professionsbåret autoritet, formidlet gennem sproglig kompetence, som kan udøve social kontrol (Lazega 1992: 13).

I en udviklings –og forandringsproces må der etableres et læringsrum, ”a common space of understanding” (Cohen et al 1998: 74), som ikke er klart defineret i udgangspunktet. Læringsrummet er en ramme om en proces, der gør det legitimt at prøve forskellig viden og perspektiver af. Det udvider betingelserne for at forstå og lære af hinandens kompetencer. Samtidig med at der kan opbygges nye regler for samspil omkring problemløsninger. Processen samler gradvist deltagerne om det fælles mål, som i dette tilfælde er at give det nye sikkerhedsprogram indhold.

Sammenfattende omfatter læringsrummet dynamiske sociale processer, hvor der interageres om forskellige perspektiver. Læringsrummet præges af organisationens materielle, sociale og kulturelle betingelser (Andersen et al 2000: 39). Det er disse rammer og forudsætninger i læringsmiljøet, som vi har beskæftiget os med tidligere i denne rapport, og som vi efterfølgende knytter sammen med læring, belyst ved de 2 cases.

Det lærende sikkerhedsarbejde

Af ovenstående kan uddrages følgende væsentlige betingelser for udvikling af et lærende sikkerhedsarbejde:

- Der skal etableres et læringsrum – hvor det anerkendes, at forskellige og ofte konfliktende erfaringer omkring sikkerhed udgør ressourcer i forandringsprocessen. Det kan udvikle både de arbejdsmiljøfaglige og sociale kompetencer til at forbedre sikkerheden. Dermed peger det også mod at etablere koalitioner, hvor et bredt udsnit af organisation ens medlemmer – fra linjeledere til operatører - kan bidrage.
- Der skal være læringsanledninger – fornemmelse af at der er noget galt. Det vil i sikkerhedsarbejdet først og fremmest være overvejelser over de fejl og uheld, der sker i det daglige. Både små og store uheld giver mulighed for at stoppe op og overveje om man kan gøre tingene anderledes.
- Der skal være motiver til at lære – dvs en lyst til at blive bedre til at løse problemer. Her kan der være en række barrierer, der skal overvindes, f.eks. i strukturer der modarbejder fokus på sikkerhed, eller i sikkerhedskulturerne.
- Der skal være muligheder for at eksperimentere og reflektere over praksis. F.eks. ressourcer i form af egnede analysemetoder/værktøjer, tid eller penge.
- Der skal iværksættes handlinger, - der giver lejlighed til at reflektere over handlingens konsekvenser. Dvs ændringer i den materielle virkelighed, eller i procedurer rettet mod bedre ulykkesforebyggelse.

Det lærende sikkerhedsarbejder etableres ikke en gang for alle, som noget organisationen har. Det er derimod en aldrig afsluttet læreproces, - teknologien får nye former, omgivelsesbetingelser omkalfatres, sikkerhedskulturerne fryses eller aktiveres. Men det lærende sikkerhedsarbejde må forankres i virksomhedens organisation og dagligliv.

Ledelsesopgaven handler om at stille sig i spidsen for denne proces ved at tildele de nødvendige ressourcer og lægge vægt på en åben diskussionskultur, der kan bidrage til at udvikle læringsrummet. Således at organisationens medlemmer opnår både proces –og sagsorienterede kompetencer omkring ulykkesforebyggelse. Dette er tidligere sammenfattet i de træk, der karakteriserer god sikkerhedsledelse (side 22). Gevinsterne kan være mangeartede, som f.eks.: en mere attraktiv og sikker arbejdsplads, færre omkostninger knyttet til materiel eller menneskelig skade m.v.

Ny ulykkesforebyggelse i praksis

Nu analyseres forsøgene med at etablere nye måder at forebygge på i Blå Vogn A/S og Grønborg Forpakning. Detaljer vedrørende de konkrete metoder og resultater er beskrevet i caserapporterne. Nedenfor forholder vi os til forløbene set ud fra perspektiverne vedrørende forandringsledelse og det lærende sikkerhedsarbejde. Som ovenfor diskuteret, er den konkrete formning af det nye sikkerhedsprogram knyttet til aspekterne omkring politiske processer og læring. Udvikling af programmet og forankringen beskrives i det følgende primært som en del af den lærende proces.

Udgangspunktet i begge virksomheder er, at der foregår mere eller mindre brede udredninger af stedfundne arbejdsulykker med tiltag for at forhindre gentagelser. Derimod er forebyggelse på forkanten usystematisk eller næsten fraværende. Overordnet set kan interessen for at deltage i dette projekt ses som et ønske om at prøve noget nyt.

Forandringsledelse i de to virksomheder

Begge virksomheder har, som nævnt været ude i store forandringer de senere år, som satte ind tidligere i Grønborg Forpakning end i Blå Vogn A/S. Virksomhederne er præget af moderne, progressive ledere, hvorimod medarbejdernes forudsætninger til at tage del i omstillingerne er vidt forskellige.

Sikkerhedsprogrammet

I Blå Vogn A/S er der ikke et eksplicit formuleret program for ulykkesforebyggelse, men nogle løse ideer i den nye ledelse om at gøre virksomheden til en god arbejdsplads, som et led i en generel moderniseringsproces. Også det nye kvalitetsstyringssystem er et motiv til at engagere medarbejderne i sikkerheds –og arbejdsmiljøspørgsmål.

I Grønborg Forpakning er der en sikkerheds –og arbejdsmiljøpolitik, som handler om at ”medarbejdernes helbred ikke må sættes på spil på arbejdspladsen”. Motiveringen for at være med i dette projekt var, at der havde været megen fokus på arbejdsulykker, men man havde haft svært ved at finde et mønster. Man manglede ideer til yderligere reduktion af arbejdsulykkerne, og ville godt være i forreste række i den forebyggende indsats for ”Rent arbejdsmiljø år 2005”. Dette indledende sikkerhedsprogram var formuleret af SiU.

Sikkerhedskoalitionen

I Blå Vogn A/S bestod sikkerhedskoalitionen af direktøren og sikkerhedschefen samt til dels en medarbejder fra bogholderiet, der tidligere var ansat i produktionen. Koalitionen er bærere af såvel ideer, der kan genfindes i folkestyrekulturen, såvel som i dele af de sikkerhedskulturer der har rødder i historien, - præget af forestillinger om forebyggelse med fokus på operatørernes adfærd. Det forskellige fra det, altså det nye, er medabejderinvolvering i forebyggelsen. Sagt med andre ord, er konfliktfeltet folkestyrekulturens udfordring af politimandskulturen.

Sikkerhedsprogrammets visioner og intentioner blev diskuteret indenfor koalitionen, og fremlagt overfor SiU. Initiativtagningen var knyttet til koalitionen. Sikkerhedsrepræsentanter og arbejdsledere forholdt sig positivt lyttende overfor aktiviteterne. Sikkerhedsrepræsentanterne eller sikkerhedsudvalget blev inddraget og pålagt opgaver omkring konkretisering af risici, og vurdering af medarbejdernes synspunkter. Det var oprindeligt en del af det nye sikkerhedsprogram. Et andet aspekt var tilbagemelding og dialog med medarbejderne i eget forum. Men det udsattes til efter projektsafslutningen p.gr.a. stort ordrepres.

Under processen var der indenfor koalitionen en dialog om reformulering af programmet. Sikkerhedschefen var blevet bekendt med Arbejdstilsynets nye værktøj til analyse af arbejdsulykker. Han mente, denne tilgang var mere konkret, og kunne forestås af virksomhedens teknikere. Det forekom mere relevant end dette projekts medarbejderinvolverende tilgang, hvor resultaterne var uforudsigelige. Programmets deltagelsesperspektiv blev således udfordret. Hvad ville der ske, hvis man slap kræfterne løs? Inddragelsessiden i programmet, som var båret af topledelsens ønske om at modernisere virksomheden, fik imidlertid overtaget.

Intentionen under formningen af sikkerhedsprogrammet var at udvikle sikkerhedsrepræsentanternes kompetancer til at deltage i sikkerhedsarbejdet. Efter sikkerhedschefen uden held havde kontaktet SiD i København, tog tillidsrepræsentanten, på opfordring af koalitionen, initiativ til at kontakte den lokale SiD afdeling. Herefter blev alle sikkerhedsrepræsentanter tilmeldt arbejdsmiljøkurser i FiU-regi. Det kan på længere sigt skabe basis for at sikkerhedsrepræsentanterne kommer mere på banen.

I Grønborg Forpakning påtog sikkerhedsudvalget, inklusive sikkerhedschefen, sig rollen som opbakkende og formidlende organ. Fabrikschefen og tillidsrepræsentanterne, som i kraft af deres funktioner og ansvarsområder spillede en rolle for opbakningen, deltog i samtaler og dialog om projektet indledningsvist, og blev af sikkerhedsudvalget inviteret til det afsluttende møde om projektresultater –og erfaringer. Men de var ikke en synlig del af koalitionerne, hvilket også afspejler organisationsstrukturerne og organisationsformens idegrundlag.

Programmets forebyggelsesperspektiv indebar, at uudtalte spændinger mellem producent-kulturen på den ene side og den sociale kultur og læremesterkulturen på den anden, blev udfordret.

Der dannedes midlertidige lokale koalitioner. - I trykkeriet indledningsvis bestående af tillidsrepræsentant, driftsleder og sikkerhedsrepræsentant. Efter orientering og dialog om perspektiver i den nye ulykkesforebyggelse, metodeudspil og relevante deltagere i aktiviteten, opløstes denne koalition igen. Herefter dannedes en ny midlertidig koalition, bestående af sikkerhedsrepræsentant, 2 trykkere med erfaringer fra anlægget og engagement i sagen samt 2 reparatører, smed og elektriker. Driftslederen deltog sporadisk for at holde sig orienteret.
I Varmhæftningen bestod den midlertidige koalition, af sikkerhedsrepræsentant og driftsleder, dvs sikkerhedsgruppen, og 2 operatører fra anlægget, hvoraf den ene blev tillidsmand under forløbet. Der var indledningsvis en forhandlingssituation indenfor koalitionen. Driftslederen mente ikke, der var tid til at afholde diskussionsmøder med samtlige operatører, som metoden

lagde op til. Det lykkedes dog – med henvisning til de ideer sikkerhedsudvalget havde udstukket – så man fandt frem til at planlægge sig ud af ressourceproblemet.

Andre, udenfor koalitionerne blev enten involveret via analysearbejdet eller via bred information om projektet i det interne personaleblad og blandt kolleger i afdelingerne. - Netop for at understrege, at ejerskabet til det nye sikkerhedsprogram ikke kun var koalitionernes, og for at øge interessen og engagementet omkring ulykkesforebyggelsen i hele organisationen.

Processen har i de store linier været præget af konsensus omkring programmets udvikling: at blive bedre til ulykkesforebyggelsen. Forhold og traditioner i denne virksomhed skabte rum og plads til udvikling og læring, men bragte disharmonien mellem sikkerhedskulturerne frem som den væsentligste barriere

Lærende sikkerhedsarbejde

Idet læring tager afsæt derfra, hvor man er, er der ingen principielle forskelle på læringsmulighederne i de to virksomheder. Nok er der en længere tradition for faglig efteruddannelse og arbejdsmiljøuddannelse på Grønborg Forpakning, og nok er der en del med læsevanskeligheder i Blå Vogn A/S, men disse forskelle signalerer kun, at værktøjer til forebyggelse må tilpasses forskelligt.

Læringsrummet

I Blå Vogn A/S blev læringsrummet hovedsageligt defineret af den ledelsesdrevne koalition. Det lykkedes kun sporadisk at involvere sikkerhedsrepræsentanterne. Historisk betingede traditioner spillede sandsynligvis en rolle for medarbejdernes manglende erfaringer i at tage initiativer.

I Grønborg Forpakning udspandtes læringen indenfor de primært medarbejderdrevne koalitioner og blandt operatørerne. Såvel ledelse som medarbejdere var ressourcefulde, hvilket gensidigt blev anerkendt. Der var altså allerede i udgangspunktet nogle erfaringer og traditioner at trække på.

Læringsanledninger

Udgangspunktet i begge virksomheder er at der kan opstå produktionsproblemer og fejl, som indebærer risici. Der er nærved-ulykker og mere og mindre alvorlige arbejdsulykker. Det vil sige, principielt nogle anledninger til at lære.

I Blå Vogn A/S præges håndteringen af fejl og nærved-ulykker af politmandskulturens forståelse, med fokus på irettesættelse af operatørerne. Det er en autoritær form for envejs-pædagogik, som betyder at operatørerne indkapsler deres erfaringer om risici. Udredninger efter arbejdsulykker bliver læringsanledninger for bærere af maskinteknikkulturen, men ikke for andre. Fejl og nærved-ulykker er derimod læringsanledninger i folkestyrekulturen.

I Grønborg Forpakning er produktionsproblemer og nærved-ulykker i producentkulturens tolkning en normal del af dagligdagen, som ikke sættes i tale, og derfor ikke giver anledninger til at lære. I kølvandet på større arbejdsulykker opstår der en sprække i dagligdagsforståelsen, men den lukkes hurtigt igen ved bortforklaringer. – Med mindre der gribes ind netop når sprækken opstår. Indenfor den sociale kultur og læremesterkulturen er mangler og uheld læringsanledninger, som man også taler om. Men man har ofte svært ved at "trænge igennem".

Motiver til at lære

Indenfor koalitionerne er der læringsmotiver i begge virksomheder. De er trængt længst ned i organisationen i Grønborg Forpakning. I Blå Vogn A/S findes motiverne mest udtalt i toppen, men også mere uudtalt i en mindre gruppe indenfor folkestyrekulturen.

Der er imidlertid også nogle lærings-barrierer:

Læringsbarrierer:	**Blå Vogn A/S:**	**Grønborg Forpakning:**
I strukturerne og de sociale relationer:	Vertikal og delvis horisontal arbejdsdeling, med opsplittede jobs og få læringsmuligheder i jobbet. En del magtubalance. Få erfaringer med operatør-deltagelse. Rationalisering ikke aktuel p.t.	Flad og projektorienteret organisation. Brede jobs og læringsmuligheder i jobbene. Delvis magtbalance. Gode erfaringer med deltagelse. Rationaliseringspres.
I sikkerhedskulturerne:	Maskinteknikkulturen. Vovehalskulturen. Politimandskulturen.	Producentkulturen.
Skyldtildeling v. arbejdsulykker:	Ja.	Nej.

Figur 7: Sammenfatning af betingelser, som kan udgøre barrierer for lysten til og mulighederne for læring i ulykkesforebyggende aktiviteter.

Disse forhold er behandlet i kapitel 4. Her opsummeres de udfra synsvinklen, mulige barrierer for udvikling af et lærende sikkerhedsarbejde. Barriererne kan ikke uden videre overvindes gennem en ny form for forebyggelsesproces. Dels ligger der en "hård" virkelighed knyttet til vilkår i strukturerne og produktionsbetingelserne. Dels ændres de sociale relationer og sikkerhedskulturerne ikke fra den ene dag til den anden. Men fælles kritisk og selvkritisk refleksion over vaner og rutiner kan måske åbne for at se nye muligheder.

Eksperiment og refleksion

Til hjælp for systematikken omkring analyse af risici m.v. blev koalitionerne introduceret til to medarbejderdrevne forebyggelsesværktøjer, udviklet i Sverige. Begge metoder sigter mod at komme ulykkerne i forkøbet.

- *Ekskurs om værktøjerne:*

RIV metoden (Döös & Backström, 1993, 1996)
Metoden er indrettet til automatiserede maskiner og anlæg.

Grundlaget er disse ulykkesforskeres erfaring: At det kun er operatørerne, der til dagligt betjener automatiserede anlæg, der har det indgående kendskab til fejl, hændelser og uheld under det daglige arbejde, typisk når maskinfunktioner eller materialeflow skal korrigeres. Det er her risici eller risikotagning typisk forekommer. Samtidig er ideen i metoden, at operatørerne tildeles en selvstændig rolle, som problemformulerende, for at åbne op for kreativitet i problemløsninger med teknikere og andre ansvarlige. Metoden indeholder således både en mestrings –og en kvalificeringsvinkel.

RIV består af en række tjeklister, hvor man systematisk ledes gennem en stillingtagen til risici under forskellige anlægstilstande: automatisk drift, under stop, manuel drift og efter nødstop.

Man kan vælge at se nærmere på en eller flere af følgende situationer:
- driftsproblemer og maskinstop
- arbejde i risikoområder
- transport -og håndteringsdele
- teknisk beskyttelse og instruktioner
- oplæring og instruktion af nye
- information og sikkerhedsklima

Alle spørgsmål besvares af en analysegruppe ved simpel afkrydsning, hvorunder man diskutere risici og mulige løsninger. Der er 3 grundfaser: Grovanalyse, arbejdsfase og slutmøde, hvor der laves en handlingsplan for gennemførelse af løsninger.

ERFO metoden (Sundström-Frisk 1989, 1996) er udviklet på baggrund af studier af ulykkesforskningen, hvor hun finder, at traditionel sikkerhedsinformation – og systemer sjældent fører til radikale forandringer, blandt andet fordi udformningen er så generel, at målgruppen ikke kan identificere sig med budskaberne. Ligesom hun konstaterer, at udgangspunktet er eksperters syn på risici snarere end modtagerens. Hun har derfor arbejdet med risikoanalyser, som udgår fra de ansattes specifikke virkelighed og tænkemåder. Risici beskrives med deres eget sprog.

Synsvinklen er, aktivitetsniveau og engagement øges, hvis operatørerne selv får ansvar for at analysere ulykkesårsager og foreslå løsninger.

Ideen er, at føre diskussionen om sikkerhedsspørgsmål ud til dem, der er udsat for risici. Metoden indeholder lokal udvikling af spørgeskemaer om risici, gruppediskussioner blandt samtlige operatører om spørgeskemaresultater, og udarbejdelse af et handlingsprogram.

En analysegruppe, typisk bestående af sikkerhedsgruppen suppleret en eller flere nøglepersoner, forestår opgaven. Metoden består af 4 grundtrin: forberedelse, spørgeskemaundersøgelse, gruppediskussion af resultater, prioritering og handlingsplan for løsninger.

Gruppediskussionen, selvstændigt blandt operatørerne, er central. Her lægges vægt på analyse af risikotagning, årsager og barrierer, en "oversættelse" af barrierne - f.eks. i maskindesignet - i form af forslag til ledelsen, og krav til operatørerne selv. Handlingsprogrammet indeholder forslag til løsninger på sikkerhedsproblemer af enhver art.

Ekskurs slut.

I dialog om sikkerhedskulturer og perspektiver om lærende sikkerhedskulturer med SiU og koalitionerne i virksomhederne, blev RIV metoden foreslået til trykkeriet og ERFO metoden til varmhæftningen, i Grønborg Forpakning. I Blå Vogn A/S blev ERFO metoden ligeledes foreslået. Her valgte man at involvere alle produktionsafdelinger.

Grønborg Forpakning: Selvom RIV metoden bygger på operatør-indsigt og involvering, er det en form for lokal "ekspertmetode". Den lægger ikke op til dialog med samtlige operatører. Anvendelsen RIV metoden i Trykkeriet var begrundet i, at læremester -og den sociale kultur er de dominerende sikkerhedskulturer. Opgaven var derfor primært at give koalitionen erfaringer med at anvende et systematisk værktøj til analyse af processtyringen og maskinfunktionerne. Selvom værktøjet fokuserer på sikkerhed, leder analysen gennem procestekniske og organisatoriske overvejelser, som samtidig kan give større indsigt og dermed mestring af de nye automatiske anlæg. – Et perspektiv, der tillægges værdi indenfor arbejdskulturen.

Metoden blev anvendt som en guide til at se kritisk og mere systematisk på risici ved anlægget, hvorefter koalitionen udvikler ideer og løsningsforslag.

Reparatører fra værkstedet deltog i koalitionen, idet deres sikkerhed ved anlægget også var på programmet. Det tog imidlertid en drejning bort fra dette fokus, hvilket vi vurderer hænger sammen med procentkulturens dominans i reparatørgruppen. Der skete også en anden forskydning af det oprindelige program, hvis fokus i udgangspunktet var på teknisk risikoforebyggelse, som anbefalet af SiU. Dette blev fastholdt, men suppleret med skriftlig instruktion og vejledning om procedurer ved anlægget.

I Varmhæftningen dominerede producentkulturen. Derfor introduceredes ERFO metoden, der lægger op til at samtlige operatører i fællesskab får lejlighed til at diskutere risici og risikotagning. Dermed kunne forskellige sikkerhedskulturer bringes i dialog. Udfordringen var at rykke denne kultur henimod mere forebyggelsesorienterede kulturer.

Også i Varmhæftningen blev programmet modificeret. Oprindeligt var det orienteret mod sikkerhedsprocedurer ved oplæring af nye. Men man udviklede tillige tekniske og procesmæssige løsninger på en del af sikkerhedsproblemerne.

Således blev der indenfor begge koalitionerne og i samspil med operatørerne i den ene afdeling etableret et fælles rum for læring. Man kunne fremføre synspunkter, lyttede til hinanden, forholdt sig til konfliktende ideer og indgik kompromisser om sikkerhedsprogrammernes indhold og rækkevidde.

Da aktiviteterne blev fremmet af sikkerhedsudvalget og bakket op af topledelsen, lykkedes det at finde de nødvendige tidsressourcer. Men det krævede nogle forhandlinger, herunder også at justere lidt i produktionsplanen, så der blev tid til gruppediskussionerne, hvor alle operatører deltog.

De nødvendige økonomiske ressourcer blev stillet til rådighed via afdelingernes egne budgetter eller via bevillingsansøgninger.

<u>Blå Vogn A/S:</u> Her forekom det relevant at anvende den bredt involverende og dialogorienterede ERFO metode. I de dominerende sikkerhedskulturer lå der nemlig barrierer, præget af skyldkastning, ekspertorientering og benægtelse der, som tidligere beskrevet lukker af for at se og håndtere risici på nye måder. Ideen var at udvide læringsrummet via selvstændige diskussioner, som involverer flere end koalitionen.

Metoden blev tilpasset på grund af udbredt ordblindhed. Koalitionen anbefalede interviews frem for spørgeskemaer. Medarbejderen fra bogholderiet, som blev opfattet som en neutral person udenfor produktionen, som alle havde tillid til, forestod interview'ene . Proceduren blev godkendt i SiU.

Opgjorte resultater blev drøftet i SiU, som omfatter samtlige sikkerhedsrepræsentanter. Der var ikke megen kritisk dialog, men en konstatering af, at sådan var det. Politimandskulturen kom markant til udtryk, men der blev også givet tilsagn om at løse nogle tekniske sikkerhedsproblemer.

Koalitionen anbefalede gruppediskussioner afholdt på afdelingsmøder, hvor også ledelsen er til stede. - Altså ikke blandt operatørerne i eget forum, som metoden lægger op til. Tidsressourcer hertil kunne først findes senere.

Økonomiske ressourcer var umiddelbart til rådighed vedrørende mindre foranstaltninger, og via bevillingsansøgninger på eventuelt større foranstaltninger.

Handling og refleksion over konsekvenser

Analyser og processer resulterede i begge virksomheder i, at der blev iværksat ulykkesforebyggende foranstaltninger. Nogle forslag blev godkendt i handlingsprogrammer, men er endnu ikke gennemført.

I Blå Vogn A/S blev visse tekniske fejl og mangler, som var dukket op i ERFO_interview'ene, iværksat umiddelbart via den bærende koalition. F.eks. blev der anskaffet små mobile kraner til værkstedet. Værkstedsleder og smede vurderede at de havde en forebyggelseseffekt overfor rygskader. Man havde konstateret at disse kraner, blev brugt fordi var lettere og hurtigere end de gamle kraner.

Manglende handling og opfølgning på nogle områder blev kritiseret af nogle sikkerhedsgruppe-medlemmer, der repræsenterer folkestyrekulturen. Høj prioritering af tekniske og organisatoriske sikkerhedsforanstaltninger var for dem tegn på, at sagen blev taget alvorligt centralt i virksomheden. Denne gruppe kritiserede at gruppediskussionen med operatørerne blev udsat, og at tilbagemelding på interviewrunden og deraf følgende indsatser var mangelfuld.

Forslag fra interviewrunden vedrørende gode råd om sikkerhedsadfærd, blev af sikkerhedschefen integreret i jobbeskrivelserne i kvalitetsstyringssystemet. Flere brugere talte dog om, at de sandsynligvis ikke ville få nogen særlig effekt for sikkerheden, da mange havde læsevanskeligheder.

I Grønborg Forpakning blev mindre tekniske foranstaltninger iværksat af koalitionerne selv. Deltagerne diskuterede og afprøvede hvilke løsninger de fandt bedst. Løsningerne fik det blå stempel af kollegerne på anlæggene. De mente foranstaltningerne reducerede visse risici, uden at være til "for megen gene" i arbejdet. Dette gjaldt mest udpræget i den afdeling, hvor de havde arbejdet med ERFO, hvor alle operatører havde bidraget til at udvikle løsninger. Det betød, at de kendte den proces, hvorunder visse argumenter og forslag var blevet valgt eller fravalgt i konfrontationen med andre argumenter.

De dele af forslagene, der vedrørte mere krævende tekniske eller procesmæssige ændringer blev diskuteret og forhandlet mellem koalitionerne og produktionsteknisk chef, og blev herefter fastlagt i handlingsplaner.

Også i denne virksomhed foreslog koalitionerne at integrere skriftlige sikkerhedsprocedurer i kvalitetsstyringssystemet. Men her blev de lokale sikkerhedsgrupper påført som ansvarlige. Dermed står sikkerhedsgrupperne selv for eventuelle revisioner af procedurerne, hvis der ændres på udrustningen.

Der var forskel på de to analysegruppers indtryk af kollegernes opfattelser af løsningerne. Hvor RIV gruppen selv havde stået for løsningerne, havde ERFO gruppen også kunnet trække på kollegernes "brain storm" på løsningsforslag. Derfor følte ERFO gruppen sig mere overbeviste om, at kollegerne var indforstået med løsningerne.

Forankring af lærende sikkerhedsarbejde?

Afslutningsvis vender vi os mod spørgsmålet, om det nye program for ulykkesforebyggelse er blevet forankret i nye strukturer og om der er rykket i forudsætningerne for lærende sikkerhedsarbejde. Da forebyggelsesaktiviteterne frem til projektets afslutning og evaluering med deltagerne kun har kørt i et halvt års tid, leder vi kun efter små tegn på, om noget nyt er indlejret.

Det vigtigste fokuspunkt er, om betingelserne for lærende sikkerhedsarbejde omkring ulykkesforebyggelsen er øget.

Blå Vogn A/S: Der var i udgangspunktet en række markante barrierer for udvikling af lærende sikkerhedsarbejde, - i organisationsstrukturerne, de sociale relationer og i sikkerhedskulturerne. Fælles dialog om barrierer for ulykkesforebyggelse har kun fundet sted i begrænset omfang. SiO og operatører har kun haft få eller helt manglende muligheder for at drøfte sikkerhedsproblemer og for at engagere sig i forandringsprocessen i fællesskab. Sikkerhedsrepræsentanterne har primært været statister, som har fulgt instruktioner om processen, formidlet af koalitionen. Operatørerne har, indtil projektafslutningen, kun bidraget med deres erfaringer. Selvom der har været deltagelse, har den været styret. Sikkerhedsgrupperne har givet udtryk for, at de risici som kom op stort set var kendte for dem. Men de var altså ikke hidtil blevet løst.

Læringsrummet blev ikke udfoldet i og med koalitionen var primær initiativtager, og der kun var begrænset medarbejderinvolvering. Skyld, ansvar og ekspertorientering på sikkerhedsområdet er stadig temaer

Kendskabet til det nye forebyggelsesværktøj er udviklet i koalitionen, men i mindre grad i hele SiO. Ressourcerne hos sikkerhedsrepræsentanterne er ikke øget via arbejdet med forebyggelsesværktøjet og det nye sikkerhedsprogram. Refleksionen over problemer og løsninger, blev især forestået af koalitionen. Her er der til gengæld sket en læring, som også er materialiseret, eksempelvis via integrationen af sikkerhedsprocedurer i kvalitetsstyringssystemet. Procedurerne er således blevet integreret i en struktur. Desuden har sikkerhedschefen introduceret og anbefalet ERFO metoden til den udenlandske modervirksomhed.

En anden forudsætning for at forankre læring er, at der dannes erfaringer med, at indsatsen for at løse problemer nytter noget. Engagementet er ser ud til at have styrket sikkerhedsorganisationen i kraft af koalitionens aktiviteter og signaler omkring sikkerhed og forebyggelse. Men samtidig forekommer det, at den stille kamp mellem på den ene side maskinteknik -og politimandskulturen og folkestyrekulturen på den anden, ikke er blevet mindre.

Der er stor fokus på, hvilke ressourcer ledelsen sætter ind overfor de materielle vilkår. Det forstås af SiO-medlemmer som en form for modydelse overfor operatørernes egen indsats i risikohåndteringen. Der er sket et skred, ledelsen gør noget. Men ikke nok, eller for langsommeligt, er et synspunkt, i denne ordrestyrede produktion, hvor man på andre områder er vant til hurtige beslutninger.

Der er sket andre skred, som måske på sigt kan øge ressourcerne omkring forebyggelsen blandt sikkerhedsrepræsentanterne. Det kan arbejdsmiljøkurserne bidrage til. Et andet lille skred er legitimeringen af sikkerhedsproblematikken og måske en begyndende italesættelse af sikkerheds-problemer via gode snakker under ERFO-interviewene. Begge dele kan være til afsæt til at udfordre de barrierer for læring, der blandt andet ligger i sikkerhedskulturerne. Intentionen bakkes op af koalitionen.

Der er forskellige opfattelser af om fremgangsmåden skal gentages. Indenfor koalitionen og dele af SiO er opfattelsen, at man har fået et godt forebyggelsesværktøj, som skal anvendes igen. Men indenfor folkestyrekulturen er der større skepsis. Oplevelsen i denne gruppe er, at processer og løsninger på sikkerhedsproblemer er foregået på et for centralt niveau.

Grønborg Forpakning: Rammer og betingelser for lærende sikkerhedsarbejde var i udgangspunktet gode, idet der var få barrierer i strukturerne og de sociale relationer. Deltagerne har givet udtryk for, at de gennem analyser og dialoger har fået mere indsigt i risici og risikotagning, ligesom de har opdaget risikomomenter, de ikke før havde tænkt over.

Ved ERFO metoden blev kimen lagt via gruppediskussionerne. Som en deltager i koalitionen efterfølgende sagde, havde det været spændende at diskutere "*forskellige holdninger til, hvordan man gjorde i risikofyldte situationer blandt kollegerne, -- Vi fandt jo ud af, at vi gjorde tingene forskelligt, nogen gange ka' man for eksempel godt stoppe maskinen, uden de store problemer."* Desuden fandt man tekniske og andre løsninger, der var mere acceptable for alle end tidligere. Det kan bidrage til at flytte producentkulturen i forebyggelsesretning.

Ved RIV metoden er det især systematikken i gennemgangen af kritiske steder og funktioner i automatiseret produktion, som førte til ny indsigt i automatikken og dertil knyttede risici.

Analyseprocesserne via ERFO og RIV metoderne var en anledning til at de involverede kunne reflektere over praksis og forebyggelses-alternativer. Da der efter dialog, var opnået enighed om risiko kontra ikke-risiko, blev ingen løsningsforslag forkastet. Det bidrog formentlig til et fortsat engagement i forebyggelsen. Der er dannet erfaringer med systematikker til at håndtere og løse sikkerhedsproblemer i fællesskab.

Producentkulturen har været den væsentligste barriere for læring. Det blev gennem forløbet problematiseret, så man gradvist opnåede en mere forebyggelsesorienteret konsensus blandt operatørerne. Det skete fordi man arbejdede med at udvikle fleksible normer og regler samt arbejdsmæssigt relevante tekniske sikkerhedsforanstaltninger, som samtidig kunne tilgodese sikkerheden bedre. De konkrete forebyggelsestiltag har måske bygget bro mellem produktivitet og sikkerhed, eller der er dannet en mere officiel konsensus om, hvornår man eksempelvis stopper en maskine, som også topledelsen anerkender.

Der blev således etableret et læringsrum, hvor betingelserne for kreativitet og gensidig tillid til ressourcer kan fastholdes i et lærende sikkerhedsarbejde.

Alle involverede mente at tilsvarende forløb skulle gennemføres i andre afdelinger. De, der havde fået erfaringer, tilbød at hjælpe andre. Der var ligeledes interesse for at gentage forløbet. De diskuterede om RIV analysen i modereret form kunne anvendes til at vurdere risici ved nye projekteringer. Det blev også diskuteret, om denne form for ulykkesforebyggelse kunne være en del af APV, dvs indgå i en eksisterende struktur. De udviklede sikkerhedsprocedurer blev ligeledes indlejret i en struktur, kvalitetsstyringssystemet, men fastholdt som et ansvar for sikkerhedsgrupperne.

Ressourcer og betingelser for lærende sikkerhedsarbejde ser således ud til at være øget blandt de involverede i sikkerhedsgrupperne og blandt operatører, arbejdsledere og produktionsteknisk ledelse. Det har været deres eget projekt, som de har lært af. Sikkerhedsudvalget, topledelse og tillidsrepræsentanter har ikke opnået øget indsigt i de konkrete problemstillinger og metoder. Men de har erfaret, at sikkerhedsgrupper og operatører kan finde konstruktive løsninger på sikkerhedsproblemer, som de er i stand til at forhandle videre med beslutningstagere.

Konklusion

Vurderingen af forsøgene på at fremme lærende sikkerhedsarbejde, set i et forandringsledelses-perspektiv, er sket på baggrund af diskussioner og evaluering med koalitionerne og andre berørte i virksomhederne. Deres egen evaluering er beskrevet i caserapporterne.

Intentionen har været at forankre et lærende sikkerhedsarbejde, således at erfaringerne med de nye forebyggelsesaktiviteter ikke bliver en enlig svale.

Forløbene har vist, at der både ligger muligheder og barrierer for at udvikle lærende sikkerhedsarbejde. De har ikke kun rod i sikkerhedskulturerne men også i de materielle vilkår og de sociale relationer. Sammenlignes erfaringerne fra de to virksomheder, kan der gives nogle bud på, hvad der har fremmet eller hæmmet forløbene.

Sikkerhedskulturer domineret af skyldkastning, ekspertorientering, eller ”blindhed” overfor risici, begrænser, hvor langt man kan nå i at forbedre forebyggelsen, - i ”et hug”. Selvom der også var en sikkerhedskultur, orienteret mod fælles problemløsning på sikkerhedsområdet, var den stadig for svagt forankret til at overskride barrierer, dannet gennem virksomhedens historie. – Det var ikke tilstrækkeligt, at den nye ledelse principielt ønskede mere medarbejderinvolvering. Men de første spadestik er måske taget, i kraft af beslutningen om opkvalificerende kurser for sikkerhedsrepræsentanterne i Blå Vogn A/S.

Omvendt giver sikkerhedskulturer, der rummer en reaktiv eller proaktiv forholden sig til risici nogle muligheder for at forbedre ulykkesforebyggelsen. Men kulturerne må desuden rumme opfattelser af at sikkerhed er et fælles anliggende, hvor regler forvaltes fleksibelt. Forløbet i Grønborg Forpakning har vist, at sikkerhedskulturer der indeholder disse træk, øger mulighederne for et vellykket resultat.

Ses sikkerhedskultur i den specifikke virksomhedskontekst, er der en række forskelle på organisationsstrukturer og sociale praksiser i case-virksomhederne, som tyder på, at følgende træk har virket befordrende på udvikling og forankring af det lærende sikkerhedsarbejde:

- Topledelse, der er engageret i virksomhedens sikkerhedsforhold og stiller ressourcer til rådighed, kombineret med ressourcefulde medarbejdere der har erfaringer med deltagelse i virksomhedens udvikling generelt. Således at socialforfatningen præges af et rimeligt ligeværdigt samarbejde.

- Arbejdsorganiseringsformer, hvor der er sket en opblødning af den vertikale og horisontale arbejdsdeling. Således at jobbene udvikler medarbejdernes problemløsningskompetencer.

- Arbejdskulturer, der giver rum for såvel autonomi og personlig arbejdstilfredshed som fællesskabsfølelse.

Forandringsprogrammer – i dette tilfælde udvikling af ulykkesforebyggelsen – foregår ikke efter en fuldt ud rationel model for beslutningsprocesser. Programmerne blev modificeret og udviklet undervejs. I Blå Vogn blev koalitionens ide om involvering af medarbejderne svækket af usikkerheden på, hvad det ville føre til. Formningen af det nye sikkerhedsprogram svingede derfor mellem de forskellige perspektiver. Resultatet blev en "mellemløsning", hvilket var en af årsagerne til at det ikke lykkedes at bevæge sikkerhedskulturerne ret meget. Også i Grønborg Forpakning blev sikkerhedsprogrammerne reformuleret og udviklet. Men det skete via dialogorienterede processer, der førte til ny viden om risici og til mere opbakning omkring forebyggelsen end tidligere.

Erfaringerne med de valgte forebyggelsesværktøjer – ERFO og RIV – er:

- at metoder, som <u>baseres på dialog med samtlige berørte, som f.eks. ERFO</u>, er velegnede, når der er sikkerhedskulturer, som rummer forskelligartede meninger om risiko og forebyggelsesbehov. Metoden er god til at belyse risici, så der kan forebygges, før ulykkerne opstår.

- at mere <u>"smalt" involverende metoder, som eksempelvis RIV</u>, er velegnede, hvis de dominerende sikkerhedskulturer i det aktuelle område er præget af forebyggelsesorientering, kombineret med de træk, der tidligere er omtalt som god sikkerhedsledelse. Denne type metode er primært egnet til at opkvalificere en sikkerhedskoalition til mere systematisk ulykkesforebyggelse på forkanten.

I den sidste ende er målet med alle anstrengelserne, at antallet af arbejdsulykker bringes ned. Sker det, så de involverede erfarer det nytter noget, fremmes udviklingen af mere forebyggelsesorienterede sikkerhedskulturer. Ligesom erfaringer med aktiviteter, der på sigt reducerer ulykkesforekomsten, vil støtte forankringen af et lærende sikkerhedsarbejde.

Effekten af indsatsen er ikke målt på ulykkesforekomsten før og efter indsatsen. Dertil har forløbet været for kort. Ganske vist har ulykkesforekomsten i projektperioden været ca. en

fjerdedel af gennemsnittet de 5 foregående år i begge virksomheder. Men det er uvist i hvilket omfang det kan tilskrives den øgede fokus på ulykkesområdet. Eller, om det skyldes tilfældigheder. Ved en opfølgende kontakt til sikkerhedslederne, ca. et år efter projektafslutningen, er det imidlertid oplyst, at ulykkesforekomsten stadig er lavere end tidligere.

6. *Om at gå i dybden - ka' symbolismen bruges?*

I det følgende afrundes diskussionen af projektets erfaringer med den case-orienterede og praksisnære tilgang til ulykkesforebyggelse og nogle overvejelser om sikkerhedskulturanalyse, der er gjort undervejs.

Virksomheds casene som eksempler

For at få indsigt i, hvorfor der sker ulykker, og for at generere viden om hvordan virksomhederne kan forebygge ulykker, må man nødvendigvis engagere sig der, hvor det sker.

Fra starten deltog 3 virksomheder, hvoraf den ene faldt fra i forløbet p.gr.a. virksomhedsflytning. De repræsenterer med deres forskelligheder - jern -og metal, - emballage - og nærings -og nydelsesmiddelindustri, geografiske placering, teknologisk niveau og personalesammensætning: overvejende ufaglærte kontra overvejende faglærte - en karakteristisk bredde blandt danske industrivirksomheder. Med deres ligheder, overordnet set - mellemstore virksomheder, men en del af større koncerner, ordrestyret produktion, krav om fleksibilitet, mere eller mindre "moderne" ledelsesformer - genfinder vi nogle virksomhedsformer og strategier, som præger en stor del af danske produktionsvirksomheder.

Uden dermed at påstå at projektresultaterne er repræsentative for danske produktionsvirksomheder, mener vi dog, at produktionsvilkårerne og problemstillingerne omkring sikkerhed og sikkerhedskultur, vil kunne genfindes i andre virksomheder. Da disse virksomheder imidlertid var positivt interesserede i at deltage i et projekt om bedre ulykkesforebyggelse, kan de måske betegnes som "spydspidsvirksomheder".

Der er blandt andet et punkt, hvor case-virksomhederne adskiller sig fra et generelt billede af danske arbejdspladser. Med enkelte undtagelser var der udelukkende mænd i produktionen. Det er altså mandlige sikkerhedskulturer, der er beskrevet. Men sagen er jo, at knapt halvdelen af arbejdsstyrken er kvinder. Selv om mænds og kvinders arbejdsvilkår på mange måder har tilnærmet sig hinanden de seneste 25 år, er der stadig forskelle. Kvinder har, også i produktionsvirksomheder, ofte andre typer arbejdsfunktioner. Ligesom forholdet mellem fagidentitet og identitet knyttet til reproduktionssfæren i et vist omfang er forskellig blandt mænd og kvinder. Vi ved således ikke om, og i givet fald hvordan, kønsspecifikke forskelle udmøntes i andre tolkninger af risici, risikohåndtering og i handleberedskabet. Kort sagt må vi forvente en bredere repræsentation af sikkerhedskulturer, hvis også kvindedominerede arbejdspladser havde været involveret.

Casene skal dog primært forstås som eksempler på hvilke betingelser og mekanismer, som gennem historiske processer og dagligdagens praksis er med til at danne og omdanne

sikkerhedskultur. Det er på den baggrund, vi har forsøgt at oparbejde viden om træk, der hæmmer eller fremmer ulykkesforebyggelsen.

Med den valgte analytiske tilgang, har de kvalitative metoder været i fokus. Når opgaven har været at forstå de subjektive meningstildelinger og udspænde et fortolkningsnet for handlingsbegrundelser knyttet til risiko og sikkerhed, kommer aktørernes egne opfattelser og praksis i front. For at det hele ikke skal ende i ren subjektivisme, har vi metodisk benyttet os af trianguleringsteknikken, som er god praksis indenfor kvalitative case-orienterede studier. Det vil sige, vi har trukket på flere datakilder, såvel skriftlige som mundtlige/personlige fra enkeltpersoner, gruppesammenhænge og ved at se på forholdene i praksis. På den måde har vi testet vores fortolkninger, og undertiden fundet anledning til at problematisere og nuancere dem.

Kort sagt præsenterer projektet nogle eksempler på sikkerhedskulturer og nogle handlingsanvisninger for bedre ulykkesforebyggelse som gør sig gældende i lige præcis disse virksomheder. På den anden side mener vi også, at de beskrevne forebyggelses muligheder og barrierer kan generaliseres. Forhåbentlig kan det virke inspirerende for andre.

Om sikkerhedskulturanalysen

Det er indledningsvist omtalt, at sikkerhedskultur i stigende omfang er genstand for den internationale ulykkesforsknings interesse.

Som nævnt, er der forskellige opfattelser af kulturbegrebet, som er hentet fra organisationsteorierne, domineret af to hovedskoler, henholdsvis funktionalismen eller symbolismen. Hvor den første primært er en top-down strategi, er den anden typisk en bottom-up strategi. Vi skal ikke her afgøre hvilken, der er bedst egnet i forebyggelsessammenhæng, idet vi kun har arbejdet med den ene, symbolismen. Derimod opridses nogle styrker i den symbolistiske tilgang, som erfaret i dette projekt.

Via den symbolistiske kulturanalyse har vi indfanget flere sikkerhedskulturer, i multiple konfigurationer, som - typisk uudtalt - modvirker hinanden, når der skal forebygges. De forståelser der, af mere eller mindre gode grunde, underbetoner, benægter eller skyldbelægger risiko, fører let til dårlige eller inkomplette informationer om sikkerhedsproblemer. Dette begrænser mulighederne for at man kan lære af og forebygge risikosituationer. Dermed fastholdes nogle "sorte pletter" eller, som Reason kalder det, huller i sikkerheden. Alligevel sker der ikke ulykker hele tiden. Og det kan bekræfte opfattelsen af, at det ikke er så farligt. Men får man ikke øje på disse mekanismer, så de kan bearbejdes i forebyggelsesaktiviteterne, tror vi, alt vil fortsætte som hidtil. - På trods af eventuelt gode hensigtserklæringer og sikkerhedsprogrammer.

Arbejdet med kulturanalyserne har givet den erfaring, at brugen af teoretiske metaforer, der illustrerer og formidler sikkerhedskultur enkelt men sigende, kan være velegnet til dialog med aktører i virksomhederne. Når man bruger metaforer, der danner genkendelige billeder, og hvis

de kombineres med deltagernes egne metaforer og forståelser, kan de inspirere til at se virkeligheden på nye måder. Konstruktionen af metaforer må siges at være en forenkling af en kompliceret virkelighed, hvor essensen i kulturen skal rammes. De valgte udtryk for teoretiske metaforer været vores bedste bud, men der kunne arbejdes videre med dem. Det har været vigtigt at understrege at kulturerne ikke er "roller" eller egenskaber bestemte grupper har, men derimod sammenfatninger af bestemte betydninger og handlemåder, som fandtes i virksomhederne.

Begrebet, multiple konfigurationer, er hentet fra Alvesson. Vi har fundet belæg for, at man ikke kan afgrænse bestemte sikkerhedskulturer til bestemte grupper. Vi har set forskellige kulturer indenfor bestemte arbejdsgrupper, ligesom samme kulturelementer er set i forskellige lag i virksomhederne. Med øje for det, kan der opnås en bedre forståelse af dynamikken i forandringsprocesser og blandt de koalitioner, som deltager i forebyggelsesaktiviteterne. Det er ikke nødvendigvis kun en sag for sikkerhedsorganisations-medlemmer. Vi har set, at SiO-medlemmer i højere grad end andre i virksomhederne er præget af forebyggelses-orienterede forståelser. – Dog repræsenterende forskellige idegrundlag, som er påvirket af arbejdsmiljøindsatsers og organisations –og ledelseskoncepters historie. For at få fat i perspektiv-konflikter mellem forskellige sikkerhedskulturer og det tavse i dagligdagens praksis, som modvirker sikkerheden, må flere end sikkerhedsorganisationen involveres.

Et andet aspekt i begrebet, multiple konfigurationer, er at den enkelte aktør, såvel i ledelsen og blandt medarbejdere, kan rumme flere kulturer. – Som træder frem afhængigt af kontekst i den konkrete situation. Når effektivitet og høj maskinudnyttelse eksempelvis er i fokus, dominerer forståelsen, at få maskinerne til at snurre, ofte sikkerhedskulturen. Når sikkerhed er i fokus, tillægges det derimod betydning at stoppe farlige maskinfunktioner. I praksis har der været eksempler på, at afvejningen af disse modsætninger overlades til operatørerne. Indtil der sker en ulykke. I og med sikkerhedskulturanalysen har bidraget til at få kontekst bundne modsætninger på banen, har man kunnet arbejde med at opnå en konsensus om et mere sikkert, men fleksibelt regelsæt for arbejds –og sikkerhedspraksis, som alle parter har kunnet anerkende.

For at forstå fænomenet, multiple konfigurationer og sikkerhedskulturens tilsyneladende paradokser og ambivalens, rettes opmærksomheden tillige på dannelsen af kultur i et perspektiv, der rækker ud over kultur lokalt. Der foregår kulturel trafik, både internt i virksomheden og i relation til samfundsmæssige udviklinger og eksterne grupper, man forholder sig til. Denne orientering bidraget til at belyse, at omfanget og kvaliteten af samarbejde på kryds og tværs i en virksomhed har betydning for sikkerhedskulturens dannelse og omdannelse. Ligesom professionsdannelsen, fagidentiteten og deltagelsen i eksterne netværk spiller en rolle. Kultur trafik begrebet har ligeledes rettet opmærksomheden mod arbejdsmiljøapparatets signaler og påvirkninger. Det vender vi tilbage til i det sidste kapitel.

7. Perspektiver på fremtidens ulykkesforebyggelse

Afslutningsvis sammenfattes nogle perspektiver på det ulykkesforebyggende arbejde, orienteret mod ulykkesforskningen, arbejdsmiljøapparatet og virksomhederne, specielt sikkerhedsorganisationer og sikkerhedsledere. Dermed gør vi ikke krav på at have det store forkromede overblik over alle aspekter knyttet til arbejdsulykker og forebyggelse.

Erfaringen er, at forståelser og praksis omkring risikohåndtering og forebyggelse i virksomheder og i arbejdsmiljøapparatet stadig er båret af 70'ernes og 80'ernes vidensproduktion om teknisk risikovurdering og om human factors tilgange orienteret mod menneskelig adfærd. Sandsynligvis fordi der i Danmark ikke har været et fokus på området, som har kunnet give ny inspiration. Vi har haft travlt med at beskæftige os med det brede arbejdsmiljøbegreb og mange andre relevante problemstillinger i relation til arbejdsmiljøet.

Derfor har vi set, at man i virksomhederne gør som man plejer, men også, at man har efterlyst nye strategier og metoder i ulykkesforebyggelsen.

Mere viden!

Her følger nogle bud på centrale temaer på ulykkesområdet, som det vil være relevant at udforske yderligere.

Sikkerhedskultur:

Der er perspektiver i sikkerhedskulturtilgangen. Den symbolistiske sikkerhedskulturanalyse har betrådt jomfruelig jord. Tilsammen med 2 andre projekter på DTU, er tilgangen ganske ny i Danmark, og så vidt vides også internationalt. Men der er brug for yderligere udvikling af teori og metode, herunder:

a. At afprøve sikkerhedskulturanalysen i flere virksomheder og brancher. Der er behov for at få nuanceret flere former for sikkerhedskulturer og rammebetingelser, end eksemplerne i de 3 case-virksomheder i dette projekt har kunnet belyse. Sådan at karakteristika vedrørende sikkerhedskulturer - forstået i samspil med organisationsstrukturer, socialforfatning og social praksis - kan underbygges yderligere.

b. At gøre sikkerhedskulturanalysen mere operationel for arbejdsmiljøkonsulenter og arbejdsmiljø-aktører i virksomhederne. For øjeblikket er sikkerhedskulturanalysen en kompliceret og ret tidskrævende sag, som formentlig er urealistisk at anvende for andre end arbejdsmiljøforskere. Et første forsøg er gjort i forbindelse med Arbejdstilsynets materialesamling, de "30 gode metoder", NulArbejdsulykker.

c. At undersøge ændringer og udvikling af sikkerhedskultur i kølvandet på interventioner i et længere tidsperspektiv, end det har været muligt indenfor dette projekts tidsramme. - For at opnå bredere indsigt i, hvordan sikkerhedskulturer og lærende sikkerhedsarbejde udvikles forankres over tid.

Ledelsesværktøjer orienteret mod lærende sikkerhedsarbejde:

Ledelsesværktøjerne forholder sig i dette projekt til moderne produktionskoncepter, som vi mødte i case virksomhederne, nemlig: behovet for opbygning af medarbejdernes kompetencer gennem inddragelse, og forsøg på udvikling af organisationsstrukturerne via produktionsgruppe-organisering o.lign.

Det stiller nye krav til arbejdsmiljøarbejdets aktører. Der er opnået gode erfaringer med at inddrage en bredere kreds, udover SiO-medlemmer, i koalitionerne. Der er imidlertid behov for at opbygge flere erfaringer med brede sikkerhedskoalitioner, der eksempelvis både involverer "folk på gulvet", designere, konstruktører, produktionsplanlæggere m.v. Det ser ud til, at jo bredere en koalition repræsenterer virksomhedens samlede viden, des mere indsigtsfuldt kan sikkerhed og ulykkesforebyggelse håndteres. Men under forudsætning af at der tilvejebringes gode betingelser for læringsrummet. Hypotesen er, at det kan anspore til at se længere end til simpel teknisk eller adfærds-orienteret ulykkesforebyggelse.

Erfaringer med de 2 svenske forebyggelsesmetoder, RIV og ERFO - tilpasset de lokale vilkår i case-virksomhederne - er gode. Der eksisterer dog mange andre, udenlandsk udviklede metoder, som orienterer sig mod medarbejdere på forskellige niveauer i organisationen. Der er brug for at udvikle og afprøve flere metoder og tilgange i forhold til en dansk virkelighed. Det kunne give et bredere batteri af metoder at vælge imellem for de enkelte virksomheder, hvis behov kan være forskellige.

Begrebet lærende organisation er ikke nyt. Derimod er tilgangen, lærende sikkerhedskulturer og lærende sikkerhedsarbejde, ny. Der er behov for at videreudvikle læringsteori i praksisfællesskaber med sikkerhed og ulykkesforebyggelse for øje.

Ulykker og andre arbejdsmiljøforhold:

Sikkerhedskulturanalysen, samtaler og debatter i case-virksomhederne om ulykker og andre forhold har tydeliggjort en række sammenhænge. F.eks.:

- Rutine opfattes indenfor en sikkerhedskultur som en risikofaktor, i en anden som en forudsætning for at kunne håndtere risici. Det forekommer oplagt, at sikre handlinger forudsætter, at man er godt inde i arbejdsprocessen. Men omvendt kan rutine formentlig også bevirke at man overser risici. Det vil være relevant at dykke nærmere ind i disse problemstillinger, herunder betydningen af kvalifikationer og monotoni.

- Sikkerhedskulturer, der eksisterer i et arbejdsmæssigt rum, hvor kvalifikationer udvikles i arbejdsprocessen, hvor der er en vis grad af selvbestemmelse og indflydelse, og hvor der er arbejdstilfredsstillelse ved opgaver og produkt, ser ud til at give gode betingelser for ulykkesforebyggelsen. Modsat er arbejdspres og stress rationaler bag tilskyndelsen til at omgå sikkerhedsforanstaltninger. – Det kunne være tegn på, at psykisk arbejdsmiljø, ulykker og forebyggelse "hænger sammen". En nærmere udredning, udfra et ulykkesforebyggende perspektiv, er påkrævet.

Teknisk maskinsikkerhed:

Erfaringer fra case-virksomhederne tyder på at det er nødvendigt at udvikle maskinkonstruktioners funktionalitet tæt relateret til det arbejde der udføres ved maskinerne. Sekundært er der brug for at hjemtage især nordiske erfaringer med teknisk sikkerhedsudstyr, som er funktionelt og ikke-arbejdshindrende, samt tilpasse og udvikle erfaringerne stillet overfor en lokal dansk sammenhæng.

Der er desuden behov for at udvikle og afprøve risikoanalyse metoder rettet mod at vurdere ny udrustning "på tegnebrættet". – Metoder, der er anvendelige for sikkerhedsorganisationsmedlemmer. I case-virksomhederne forlod man sig på Maskindirektivets guidelines vedrørende sikkerhed. Men man havde konstateret at det ikke rakte.

En anden problemstilling der er dukket op i dette projekt er, at maskindirektivet kunne udgøre en barriere**,** idet forbedringer indebar tidskrævende forhandlinger med leverandøren.

Ulykkesforebyggelsen må bredes ud!

Den konkrete ulykkesforebyggelse i case-virksomhederne var, udover at rette sig mod operatørernes adfærd, næsten udelukkende fokuseret på teknisk maskinsikkerhed. I sikkerhedskulturernes tolkninger bringes også andre årsagsforklaringer i spil, men de tabtes i praksis. Med enkelte undtagelser skete det også under forløbene med de nye forebyggelsesmetoder.

Årsagen er formentlig, at tekniske foranstaltninger i første omgang er lettest at håndtere. Men de signaler og den inspiration vi som arbejdsmiljøfolk i "apparatet" har udsendt i mange år, spiller måske også ind. Der foregår jo, som vi har set, kulturel trafik. Derfor nogle bud på indsatsen:

- AT's vejledninger og påbud vedrørende arbejdsulykker i case-virksomhederne omhandlede udelukkende tekniske sikkerhedsforanstaltninger. Med den viden der i dag er om ulykkesårsager, er det nødvendigt at se bredere på ulykkessituationen. Det kunne give et bidrag til sikkerhedskulturernes udvikling og handlerum i forebyggelsen lokalt.

- Samme problemstilling gør sig til dels gældende omkring de nuværende ulykkesanmeldelses-blanketter og typiske ulykkesstatistikker. De videreføre/fastholder lokale tolkninger og forklaringsmodeller knyttet til risiko og ulykkesårsager.

- Case-virksomhederne brugte næsten udelukkende BST til tekniske og arbejdshygiejniske målinger, hvilket måske stadfæstede en bestemt forståelse af BST og arbejdsmiljøarbejdet, som dog ikke svarer til virkeligheden. Identificeres centrale aktører på arbejdsmiljøområdet primært med fysisk/teknisk orientering på arbejdsmiljø, kan det formentlig indlejres i betydningsdannelsen omkring sikkerhed, altså i sikkerhedskulturerne. Det foreslås derfor, at BST-konsulenter, uanset faglig baggrund og specifik opgave, er opmærksom på formidle budskabet om det brede arbejdsmiljøbegreb. Det kan måske inspirere sikkerhedskulturerne mod bredere forståelser af sikkerhed og ulykker.

Alt i alt tyder projekterfaringerne på, at der er behov for en tværfaglig indsats på ulykkes-forebyggelsen.

Mange års seriøs indsats på arbejdsmiljøområdet har bidraget til at trænge den kultur, der ligger i Tarzan syndromet noget tilbage. I dag er forståelsen i vide kredse, også ude på en del arbejdspladser, at sygdom og nedslidning i princippet kan ramme enhver, under ugunstige arbejdsmiljøforhold. Helt det samme gør sig tilsyneladende ikke gældende på ulykkesområdet. Producent –og rugbyspilkulturerne er paralleller til Tarzan syndromet. Selvom dette projekt kun omhandler situationen i 3 virksomheder, tror vi, man kan genfinde tilsvarende kulturer i mange andre virksomheder. Hvis man kan tillade sig at sammenligne med tilbage trængningen af Tarzan syndromet, tyder noget på, at en god indsats på ulykkesområdet efterhånden kan udvikle risikoforståelserne, - og over tid forebyggelsen. Arbejdsulykker kan jo, i princippet, også ramme enhver, hvis forholdene ikke er tilstrækkeligt sikre.

Indsatser i virksomheders sikkerhedsorganisationer

Virksomheder, der bliver inspireret af det aktuelle fokus på arbejdsulykker, foreslås at "tøve en kende" med at ofre stor energi på at udvikle sofistikerede sikkerhedsledelses -og registreringssystemer. Det gør vi med baggrund i den internationale ulykkesforskning, men også i lyset af den indsigt projektaktiviterne i case-virksomhederne har givet.

Når vi ser bort fra store, relativt statiske højrisiko virksomheder, der ikke er kendetegnende for majoriteten af danske produktionsvirksomheder, er følgende problematikker relevante at tage stilling til:

- Virksomheder, præget af ordrestyrings -og fleksibilitetsstrategier i en omskiftelig markeds-situation, risikerer at blive låst af, eller at skulle bruge mange ressourcer på at justere systemerne i et omfang, der ikke svarer til nytteværdien set fra et forebyggelses syn.

- Det var heller ikke sikkerhedsledelses -og registreringssystemer, der blev efterlyst i case-virksomhederne. Det var snarere nogle fremgangsmåder og metoder, som kunne inspirere til og oparbejde viden om, hvordan man kunne komme ulykker i forkøbet.

- Med de specifikke sikkerhedskulturer in mente, tyder det på, at der er mange barrierer at overvinde på forskellige niveauer i virksomheden, hvis ulykkesforebyggelsen søges udviklet ved hjælp af centralt implementerede sikkerhedsledelsessystemer.

- Udvikling af ulykkesforebyggelsen kræver mange ting. Herunder ikke mindst at engagere topledelsen i overvejelser om, hvilke fordele en indsats kan give. Også medarbejderne på øvrige niveauer må engageres. Sikkerhedskulturanalyserne har vist, at risiko og ulykkesforebyggelse tillægges ret forskellig betydning. Ikke alle er indforståede. Men lærende sikkerhedsarbejde, som beskrevet her, kan bygge broer til gavn for ulykkesforebyggelsen.

- Forebyggelsesindsats kræver både tid og penge, - til analyser m.v. og evt. til nye foranstaltninger. Det er dog vores indtryk at forebyggende tiltag, - f.eks. at overvinde rod og uoverskuelighed, uhensigtsmæssige kommandoveje, driftsforstyrrelser, oplæringsproblemer, ikke-funktionelle værktøjer eller montoniprægede arbejdssituationer - kan medvirke til at forbedre effektiviteten, kvalitetsniveauet og arbejdstilfredsheden. Dertil kommer en mere kvalitativ side, som har med virksomhedens image i omverdenen at gøre.

Referencer

Alvesson M. 1995. *Management in Knowledge-Intensive Companies.* Walter de Gruyter & Co. Berlin.

Alvesson M. 1993. *Cultural Perspektives on Organizations.* Cambridge University Press.

Alvesson M. Köping A.S.1993. *Med känslan som ledstjärna. En studie av reklamarbete och reklambyråer.* Studentlitteratur. Lund.

Andersen S.A. et al. 2000. *Læring i organisationer – kontorarbejde og statslig modernisering.* Tidsskrift for Arbejdsliv. 2. årg. Nr. 1 pp 37-62.

Buchanan D. Boddy D. (1992). *The Expertise of the change Agent.* Prentice Hall. New York.

Buchanan D. & Storey J. (1995). *The creativity of orchestrated Performance.* Work paper:1. Loughborough Business School.

Cheyne A. et al. 1998. *Modelling safety climate in the prediction of levels of safety activity.* Work & Stress. Vol. 12. No. 3. Pp 255-271.

Christensen S. & Molin J. l983. *On the Origin of Organizational Cultures.* Paper: First International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture. Lund.

Cox S. & Flin R. 1998. *Safety culture: philosopher's stone or a man of straw?.* Work & Stress. Vol. 12, No. 3. Pp 189-201.

Döös M. 1997. *Den kvalificerande erfarenheten – Lärande vid störningar i automatiserad produktion.* Arbete och Hälsa Vetenskapelig skriftserie 97:10. Stockholms Universitet. Pedagogiska Institutionen.

Döös M. & Backström T. 1996. *Olycksfall i teknikens spår.* Menkel E. & Kullinger B. (red.) i: Femton års arbetsolycksfallsforskning i Sverige. Pp 97-116. Rådet för Arbetslivsforskning. Stockholm.

Döös M. & Backström T. 1993. *RIV – Analys av risker för olycksfall och driftsstörningar i automatiserad produktion.* Arbetarskyddsnämden. Stockholm.

Elkjær B. 1999. *Det er længe siden, at nogen har talt om den lærende organisation.* Tidsskrift for Arbejdsliv. 1. årg. Nr. 4 pp 85-101.

Engberg H.L. 1999. *Rugbyspillere, Minestrygere og Linedansere.* Eksamensprojekt. Institut for Teknologi og Samfund. DTU.

Geertz C. 1993. *The Interpretation of Cultures* (sec.ed). Fontana Press. London. 1. ed 1973.

Guldenmund FlW. 2000. *The nature of saftety culture: a review of theory and research.* Safety Science. Vol. 34. Elsevier Science Ltd. Pp215-257.

Hagedorn Rasmussen P. 2000. *Ledelseskoncepter fra ide til social dynamik – Politiske processer på tværs af organisatoriske grænser.* Ph.d. ahandling. Institut for Teknologi og Samfund, DTU og Roskilde Universitetscenter.

Hale A.R. og Hovden J. 1998. *Management and culture: The third age of safety. A review of approaches to roganisational aspects of safety, helth and environment.* I: Feyer and Williamson (ed) Occupational injury. Risk Prevention and Intervention. London: Taylor & Francis.

Hauen F. van et al. 1995. *Den lærende organisation – om evnen til at skabe kollektiv forandring.* Industriens Forlag. København.

Hildebrandt E. & Seltz R. 1989. *Wandel der betrieblicher Socialverfassung durch systemische Kontrolle?* Edition Sigma. Berlin.

Höpfl H. 1994. *Safety Culture, Corporate Culture. Organizational Transformation and the Commitment to Safety.* Disaster Prevention and Management. Vol. 3. No. 3. Pp 49-58.

Kamp A. og Koch C. 1998. *Arbejdsulykker i dansk industri – nye strukturer, sikkerhedskultur eller ulykkesfugle?* Rapport fra et forprojekt. Arbejdsmiljøfondet.

Kamp A. 1998. *Den sociale praksis omkring arbejdsmiljø – forandring set i et politisk og kulturelt perspekt.* Ph.d. afhandling. Institut for Teknologi og Samfund. DTU.

Knights D. & Murray F. 1994. *Managers Divided – Organisational Politics and Information Technology Management.* Macmillan. Hampshire.

Koch C. 1998. *Management of Technology – Coalitions, Networks, Political Processes.* ARTEC. University of Bremen.

Kotter J.P. 1996?. *I spidsen for forandringer.* Industriens Forlag. København.

Lee T. 1998. *Assessment of safety culture at a nuclear reprocessing plant.* Work & Stress. Vol. 12. No. 3. Pp 217-237.

McLoughlin I. (1995). *Creative Technological Change.* Routledge. London.

Mearns K. et al. 1998. *Measuring safety climate on offshore installations.* Work & Stress. Vol. 12. No. 3. Pp 238-254.

Menckel E. 1996. *Modeller för förebyggande genom samverkan och intervention.* Menckel E. og Kullinger B. (ed) i: Femton års arbetsolycksfallsforskning i Sverige. Pp 161-172. Rådet för arbetslivsforskning. Stockholm.

Mumby D. 1988. *Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology and Domination.* Norwood, NJ:Ablex.

Parker M. 2000. *Organizational culture and identity.* SAGE Publications Ltd. London.

Pidgeon N. 1998. *Safety culture: key theoretical issues.* Work & Stress. Vol. 12. No. 3. Pp 202-216.

Pidgeon N. 1998. *Risk assessment, risk values and the social science programme: why we do need risk perception research.* Reliability Engineering and System Safety. Vol. 59. Elsevier Science Ltd. Pp 5-15.

Pidgeon N. & Turner B. 1997. *Man-made disasters.* (sec. Ed). Biddles Ltd., Guildford and King's Lynn. Great Britain. (1. Ed 1978).

Reason J. 1990. *Human Error.* Cambridge University Press.

Reason J. 1998. *Achieving af safe culture: theory and practice.* Work & Stress. Vol. 12, No. 3. Pp 293-3o6.

Schein E. 1986. *Organisationskultur og ledelse – et dynamisk perspektiv.* Forlaget Valmuen. København.

Schein E. 1985. *How Culture Forms, Develops and Changes.* Kilmann R. et al (ed): Gaining Control of the Corporate culture. Jossey Bass. California. Pp 17-44.

Schneider D. 1976. *Notes towards a Theory of Culture.* Basso K. & Selby H. (ed): Meaning in Anthropology. University of New Mexico Press. Albuquerque.

Schultz M. 1990. *Kultur i organisationer. Funktion eller symbol.* Handelshøjskolens Forlag. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.

Sundström-Frisk C. 1996. *Den mänskliga faktorn.* Menkel E. & Kullinger B. (red.) i: Femton års olycksfallsforskning i Sverige. pp 79-96. Rådet för arbetslivsforskning. Stockholm.

Sundström-Frisk C. 1995. *Kommunikation om mer eller mindre difusa risker.* Svensson L.E. (red.) i: Diffusa Risker pp 92-118. Forskningsrådsnämden og Riskkollegiet.

Sundström-Frisk C. 1989. *Gruppdiskussioner – ett sätt at påverka riskbeteenden – Utvärdeing av ERFO-metoden: Resultat från kontrollgruppen.* Arbetsmiljöinstitutet. Solna.

Trice H. & Beyer J. 1989. *Cultural Leadership in Organizations.* Paper: 4th International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture. Fontainebleu.

Uttal B. 1983. *The corporate culture vultures.* Fortune Magazine 17. Oct.

Van Maanen J. & Barley S.R. 1984. *Occupational communities: Culture and control in organizations.* Staw B.M & Cummings L.L. (ed): Research in Organizational Behaviour. Vol. 6. JAI Press. Greenwich.

Bilag

EKSEMPLER PÅ INTERVIEW-GUIDES

Fabrikschef

1. Baggrund
- baggrund, uddannelse, historie på virksomheden
- placering i organisationen
- kompetence
- arbejdsopgaver indadtil og udadtil
- hvad anses for vigtige kvalifikationer
- virksomhedens historie
- netværk

2. Organisation, beslutningsstrukturer og kommunikation
- eksempel på en større beslutning: hvordan/hvem initieres ændringen, beslutningsgrundlag, hvem inddrages undervejs, hvem og hvordan tages selve beslutningen
- egen karakteristik af beslutninger og kommunikation (stikord): formel, skriftlig, grundig kontra intuitiv, hurtig, uformel
- egne grundholdninger til organisatorisk opbygning af virksomheden
- holdninger og ideer bag den nuværende organisering

3. Omverdenen
Vurdering af virksomhedens situation i forhold til omverdenen.
- markedsforhold –og strategi
- konkurrencesituationen –og strategien
- arbejdsmarked og rekrutteringspolitik
- evt. koncernafhængighed
- teknologistrategi
- forhold til myndigheder, strategi
- anvendelse af konsulenter, strategi
- lokale/regionale forhold
- forhold til myndigheder (AT o.lign.)

4. Forhold mellem ledelse og ansatte
Arbejdspolitik:
- hvad forventes af medarbejderne, herunder arbejdsnormer, tilknytning, loyalitet mm.
- hvad tilbydes i form af fx sikkerhed for beskæftigelse, omplacering o.lign.
- holdning til uddannelse/udvikling af forskellige grupper
- holdning til barsel, sygdom, orlov, etc.
- syn på ledelsens rolle på forskellige ledelsesniveauer
- holdning til hvordan samarbejdet udvikles: konflikt/konsensus

5. Arbejdsmiljø/ulykker

- hvad er vigtige problemfelter, hvilken forståelse af arbejdsmiljø
- ulykker, hvilken betydning, hvilke årsager, løsningsmuligheder
- hvad er motiverne for at gøre en indsats, hvilke strategier
- prioritering i forhold til økonomi, beskæftigelse, kvalitet

Arbejdsleder

1. *Egen baggrund*

- uddannelse, anciennitet i virksomheden og i nuværende funktion
- muligheder for avancement og udvikling
- forhold til virksomheden: loyalitet, tilhørsforhold, fremtidsplaner
- dagligt arbejde: funktioner, direkte samarbejdspartnere, over –og underordnede
- ændringer i ledelsesstil, arbejdslederrollen de senere år
- økonomisk ansvar, beslutningskompetance
- hvad måles man på som arbejdsleder
- netværk

2. *Virksomhedens organisation*

- afdelingens indplacering organisatorisk
- inddragelse i den overordnede ledelse
- beslutninger og kommunikation mellem forskellige afdelinger og med topledelse
- egne oplevede problemer i forhold til beslutninger og kommunikation

3. *Samarbejdsforhold*

- forventninger til medarbejdernes arbejdsadfærd (selvstændighed/loyalitet/lydighed, etc.)
- ansættelses –og afskedigelsespolitik
- oplæring af nyansatte, hvad lægges der vægt på
- syn på uddannelse, udvikling, forfremmelse blandt medarbejderne
- egen (og evt. ledere over/under) ledelsesform/stil
- samarbejde med overordnet ledelse
- reaktion – blandt ledelse og ansatte – i pressede situationer/stort arbejdspres o.lign., gruppe-sammenhold, samarbejde og konflikt
- hvordan løses samarbejdsspørgsmål i afdelingen

4. *Ulykker/arbejdsmiljø*

- erfaringer med ulykker i afdelingen, konkrete eksempler, historisk udvikling
- hvad er de primære kilder, risikofaktorer – organisatoriske, tekniske, menneskelige
- hvordan har man arbejdet med sikkerheden, engagement og involvering af top og medarbejdere
- eget ansvar, personlig motivation for at gøre noget, begrundelser for at acceptere/ikke acceptere usikker praksis, oplevelse af opbakning fra topledelsen
- opfattelse af forebyggelse
- arbejdet i sikkerhedsorganisationen, historisk
- erfaringer med myndigheder og konsulenter indenfor arbejdsmiljø, syn på disse

- opfattelse af evt. egen sikkerheds –og arbejdsmiljøuddannelse

5. *Virksomhedens situation*
- produktionslederens opfattelse af virksomhedens situation, hvordan er hans informationsniveau

6. *Virksomhedens historie*

(Vægtning afhænger af hans konkrete erfaringer)
- erfaringer i forbindelse med indførsel af ny teknologi, ændret arbejdsorganisering, indførsel af kvalitets –eller miljøstyringssystem

Operatør/håndværker

1. *Egen baggrund: uddannelse, anciennitet, tilknytning til virksomheden*

2. *Arbejdsforhold, samarbejdsforhold*
- produktionsprocessen, arbejdsfunktioner
- arbejdsorganisation – horisontal –og vertikal arbejdsdeling, samarbejde, herunder - direkte kontakter i arbejdet, muligheder for social kontakt, selvstændigt råderum o.lign.
- bundethed til maskine o.lign.

Beskrivelse af arbejdet:
- forventninger til arbejdet, pligter, rettigheder, forventninger til arbejdsmiljøet og til inddragelse i beslutninger
- syn på konfliktløsning, rationalisering, arbejdsydelse
- gode /dårlige ting ved arbejdet, tilfredsstillelse, faglighed, ”en god dag”
- mulighed for at lære, erfaringer og syn på forandring
- gruppesammenhold/faggrænser

Samarbejde mellem ledelse, ansatte og andre grupperinger i virksomheden:
- faglig organisering
- samarbejdstraditioner
- samarbejdsstrukturer, formelle/uformelle
- emner for samarbejde/emner udenfor samarbejde
- opfattelse af ledelse, topledelse, SiO-medlemmer, arbejdsmiljøfolk
- fortolkning af virksomhedens situation og muligheder

3. *Ulykker/arbejdsmiljø*
- egne oplevede arbejdsmiljøbelastninger, generel bedømmelse af arbejdsmiljøet, forståelse af arbejdsmiljø
- oplevede ulykker, hvad er oplagte risici, hvad er årsagerne til at ulykker sker (situationer), hvad kunne gøres for at forhindre dem
- personlig motivation for sikker adfærd, positive betingelser for sikker adfærd, begrundelser for risikotagning
- vurdering af indsatsen for at forebygge

- vurdering af arbejdsmiljøarbejdets organisering, opgavevaretagelse som helhed. Er det de rigtige problemer der arbejdes med, er det de rigtige løsninger der gennemføres
- egen indsats i forhold til arbejdsmiljø, sikkerhed, ulykker. Motivation, barrierer, samspil med SiO-medlemmer
- vurdering af ledelsens og kollegernes holdning til arbejdsmiljø –og sikkerhedsarbejdet, hvem er initiativtager
- det fremtidige arbejdsmiljø: ønsker, forestillinger, behov, muligheder
- enighed/konflikt om virksomhedens fremtidige arbejdsmiljøarbejde. Udpegning af forskellige grupper
- andre arbejdserfaringer, netværk

Sikkerhedsrepræsentant

1. *Egen baggrund, anciennitet, uddannelse, forhold til virksomheden og dagligt arbejde*

2. *Arbejdsmiljø og ulykker, opfattelse og begreb*
- hvilke arbejdsmiljøproblemer opleves – ulykker, fysiske, kemiske og biologiske belastninger med langsigtet virkning, psykiske belastninger
- hvilken rolle spiller arbejdsulykker

3. *Arbejdsmiljøarbejdet og det ulykkesforebyggende arbejde*
- hvilke problemer arbejdes der med
- arbejdsulykker, årsager, løsninger.
- eksempler på arbejdsulykker, hvad gøres der efter ulykken – med arbejdspladsen/manden,kvinden, hvem deltager.
- opfattelser af risikosituationer og chancetagning i afdelingen
- arbejdsmiljøarbejdets organisation og funktion: Hvem deltager, hvem tager initiativer, hvem inddrages, hvilke metoder anvendes i arbejdet
- lokalt sikkerhedsarbejde kontra centralt, arbejdet i SiU, opfattelse af sikkerhedsleder og ledelsesopbakning
- opfattelse af egne kolleger, deres engagement og opbakning til sikkerhedsarbejdet, samspil med kolleger, egen rolle
- egen motivation for at gå ind i sikkerhedsarbejdet
- graden af systematik i arbejdsmiljøarbejdet, det ulykkesforebyggende arbejde: Er der målsætninger, handlingsplaner, APV, etc., findes der kemikaliebrugsanvisninger, systematisk overblik over AT-meddelelser, etc.
- inddragelse af arbejdmiljø/sikkerhed i planlægnings –og udviklingsprocesser – om muligt med udgangspunkt i en bestemt ændringshistorie
- opfattelse og vurdering af arbejdet: Er det de rigtige problemer, der arbejdes med, er det de rigtige løsninger der gennemføres
- arbejdsmiljø og sikkerhed i fremtiden: ønsker, forestillinger, behov, muligheder, barrierer

4. *Samarbejdsforhold*
- hvem er drivende i arbejdsmiljøarbejdet

- ledelsens prioriteringer, holdning
- argumenter for og imod gennemførelse af løsninger af problemer
- tid til arbejdsmiljøarbejdet, uddannelse
- forholdet mellem det faglige arbejde og sikkerhedsarbejdet (TR/SR)
- enighed/konflikt om virksomhedens fremtidige arbejdsmiljøarbejde. Udpegning af forskellige grupperinger – ildsjæle og stopklodser

5. *Forhold til omverdenen*

- kontakt med og forhold til myndigheder (fx AT) – opfattelse, roller: vejledning/kontrol, samarbejde/"krig", besøgsfrekvens
- kontakt til BST
- støtte fra egen faglig organisation
- andre informationskilder vedr. arbejdsmiljø og betydning for arbejdsmiljøarbejdet– medier etc.
- forståelse og tolkning af andre ydre forhold (virksomhedens situation)
- hvilke muligheder og barrierer for løsning af arbejdsmiljø –og sikkerhedsproblemer giver dette