

En säker kultur genom bra ledarskap och motiverade medarbetare



Marianne Törner
Forskningsledare
Säkerhet, organisation och ledarskap
Arbets- och miljömedicin
Göteborgs universitet

marianne.torner@amm.gu.se
http://\medicine.gu.se/sakerhet_organisation_ledarskap

Säkerhet – på kompletterande sätt

Ett **robust** system syftar till att **kontrollera** risker, ex genom rutiner och procedurer. Viktigt! Effektiviserar, säkrar upp nykomlingar och entreprenörer.

Men det är inte tillräckligt.

Ett **resilient** system syftar till att **anpassa sig** till variabla förhållanden och oförutsedda händelser, vara flexibel och innovativt
Resiliens: "Förmågan hos ett system, en organisation eller person att bibehålla funktion och okränkbarhet under dramatiskt föränderliga omständigheter" (Zolli & Healy, 2012)



Vi behöver medarbetare som gör mer än följer regler: ett delaktigt, organisatoriskt medborgerligt beteende!

Organisatoriskt medborgerligt beteende för hög säkerhet

Studie i en annan högriskverksamhet – vård och omsorg:



Hypotes:

- Höga arbetskrav => ökat behov av delaktigt säkerhetsbeteende
- Ramvillkor: tillgång till psykosociala arbetsresurser och en god grupp-sammanhållning

M. Törner 4

Studie i vård och omsorg: Den goda arbetsgruppen – en resurs i arbetet.

+ En stabil grupp med gott gruppklimat bygger socialt kapital, trygghet, och förändringsvilja. Kollegialt stöd skapar säkerhet.

M. Törner 5

Ledarskap som en resurs för hög säkerhet

Vård och omsorg :

- + **Öppen, ärlig, kunnig och stödjande** chef skapar trygghet, resilience och understöder utvecklingen av ett bra gruppklimat.
- + Aktiv, **empowering** chef som prioriterar patienternas bästa bidrar till säkerhet och till att personalen känner **stolthet**.
- + **Kontinuitet och närvaro** i närmaste ledning ger förutsättningar att bygga tillit

M. Törner 6

Det goda ledarskapet

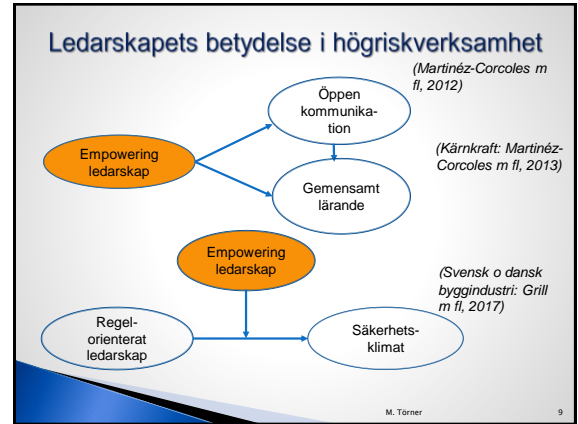
Empowering leadership (Arnold m fl, 2000):

- Förebild
- Delaktighet
- Coaching
- Informera
- Individuell omtanke

Transformativt ledarskap (Bass & Avolio, 1990):

- Förebild
- Intellektuell stimulans
- Inspirera/motivera
- Individuell omtanke

M. Törner 7



Involvering och empowerment

"När andra bestämmer allting åt oss – när de bestämmer uppgiften, formulerar reglerna [...] och vi inte har någonting att säga till om, då reduceras vi till objekt. En värld som på så sätt upplevs som likgiltig för vad vi gör, kommer att upplevas som en värld som berövats sin mening" (Antonovsky, 1987, s. 130)

M. Törner 11

Diskutera: Vad kan chefer konkret göra för att i högre grad

- ▶ involvera sina medarbetare i planering och beslut?
- ▶ stimulera sina medarbetare att själva och tillsammans analysera och lösa problem?
- ▶ visa individuell omtanke om sina medarbetare?

M. Törner 12

Delaktighet är väl bra, men spelar det någon roll för säkerheten?

SveDan-projektet. Bakgrund:

År 1993-2012

- ▶ Frekvensen arbetsrelaterade dödsolyckor på hela arbetsmarknaden 12% högre i Danmark än Sverige
- ▶ Skillnaden kvarstod även efter hänsyn till skillnader i ålder, kön, utbildning, bransch, yrke och företagsstorlek
- ▶ **Bygg och anläggning:** Frekvensen dödsolyckor 45% högre i Danmark

M. Törner 13

Makro-nivå. Skillnader i Arbetsmiljölagens implementering

SE:

- ▶ Lagen omfattar skolan; eleverna utser representanter till skolans arbetsmiljökommitté – **Medborgarna involveras tidigt i arbetsmiljöarbete**
- ▶ Arbetstagarrepresentant i företagets arbetsmiljökommitté väljs av facket – **Ger arbetstagarerna mer samordnat inflytande**
- ▶ Arbetstagarrepresentanter i företagets arbetsmiljökommittéer i företag ≥ 5 anställda (DK ≥ 10 anst., men i bygg ≥ 5) – **Fler anställda berörs aktivt**
- ▶ Stöd till anställda i småföretag genom fackets heltidsanställda, branschriktade regionala arbetsmiljöombud – **Ger anställda tillgång till kunskap och därmed inflytande**
- ▶ **Arbetsmiljöverkets inspektörer:** mer autonomistödande förhållningssätt.
- ▶ **Arbejdstilsynets inspektörer:** mer auktoritärt förhållningssätt

M. Törner 14

Strukturer och platsledning

SE:

- Vanligare med fast anställning (SE:82%, DK:65%)
 - Gynnar relationsbyggande och commitment
- Platscheferna mer egen erfarenhet som byggnadsarbetare
 - Gynnar värdering av medarbetarnas kompetens och involvering i planering och beslut, vilket ökar deras inflytande
- Platscheferna mer tid på arbetsplatsen, och fler underställda chefer på plats
 - Gynnar chefers möjlighet till direkt interaktion med medarbetarna
- Transformativt och delaktigt ledarskap vanligare
 - Gynnar medarbetarnas delaktighet i problemlösning och därmed inflytande över arbetet

M. Törner 15

Yrkesarbetarnas attityder och uppfattning om arbetsplatsen

SE:

- Projektet väl planerat
- Säkerhetsklimat på arbetsplatsen
- Värdering av arbetets yttre OCH inre värden
- Värdering av organisatoriskt medborgerligt beteende
- Värdering av samarbete
- Proaktivt förhållningssätt till säkerhet
- Delaktigt säkerhetsbeteende

DK:

- Fatalistisk syn på säkerhet

M. Törner 16

Yrkesarbetarna, forts.

Synen på den egna ledningen

SE:

- Delaktigt ledarskap
- Regelorienterat ledarskap
- Eftertänksamt ledarskap

DK:

- Aktivt, reaktivt, korrigerande ledarskap (DK)

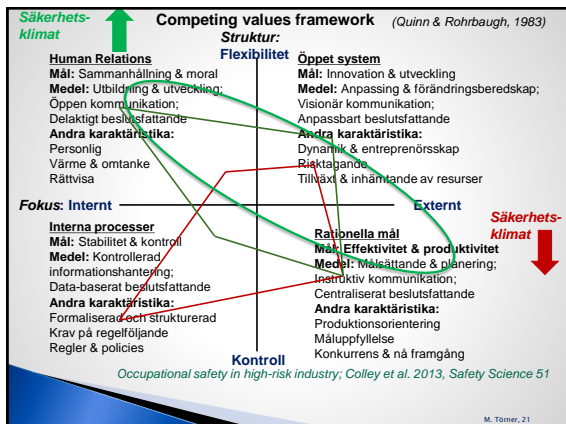
M. Törner 17



http://medicine.gu.se/sakerhet_organisation_ledarskap

M. Törner 19

<p>Säkerhets-klimat ↑</p> <p>Mänskliga relationer Mål: Sammanhållning & moral Medel: Utbildning & utveckling; Öppen kommunikation; Delaktigt beslutsfattande Andra karaktäristika: Personlig Värme & omtanke Rättvisa</p> <p>Kontroll Mål: Stabilitet & kontroll Medel: Informationsstyrning; Precis kommunikation; Databaserat beslutsfattande Andra karaktäristika: Formaliserat och strukturerat Regelefterlevnad Regler & policies</p> <p>Fokus: Internt</p>	<p>Struktur: Flexibilitet</p> <p>Nyskapande Mål: Innovation & utveckling Medel: Anpassning & förändringsberedskap; Visionär kommunikation; Anpassbart beslutsfattande Andra karaktäristika: Dynamik & entreprenörskap Risktagande Tillväxt och inhämtande av resurser</p> <p>Produktion Mål: Effektivitet & produktivitet Medel: Målsättande & planering; Instrukтив kommunikation; Centraliserat beslutsfattande Andra karaktäristika: Produktionsorientering Måluppfyllelse Konkurrens & nå framgång</p> <p>Fokus: Externt</p>	<p>Vilken värdeprofil är vanlig hos er?</p> <p>↑</p> <p>↓ Säkerhets-klimat</p> <p>(Quinn & Rohrbaugh, 1983) (Colley et al., 2013, Safety Science 51)</p> <p>M. Törner 20</p>
---	---	---



- ### Långtidsfriskas arbetsvillkor (Aronsson & Lindh, Arbete och Hälsa, 2004)
1. Resurser att göra arbetet bra och nöjd med kvaliteten på mitt arbete
 2. Tillgång till stöd när arbetet är besvärligt
 3. Förenliga krav
 4. Inte oöverstigliga kvantitativa krav (lite väl mycket att göra OK!)
 5. Ej indragen i konflikt

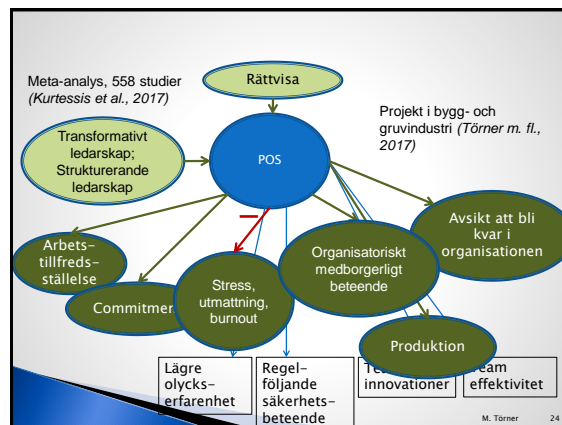
Uppfattat organisatoriskt stöd (Perceived organizational support – POS)

Att de anställda uppfattar att:

- ▶ Organisationen bryr sig om deras välbefinnande
- ▶ Organisationen uppskattar deras bidrag.

(Eisenberger et al., 1986)

M. Törner 23



Hur kan organisationen understödja POS, och kanske därmed medarbetarnas förmåga att hantera värdekonflikter?

”När ledningen, på en rad olika sätt, understöder utvecklingen av ett POS-klimat, bidrar detta till tillit, anställdas självkänsla och till att fylla deras existentiella behov av mening. En sådan ledning bidrar också till utvecklingen av ett stödjande och tillitsfullt team-klimat. I en sådan organisation har de anställda tillgång till såväl individuella som kollektiva resurser, och känner sig auktoriserade att till fullo använda sin kompetens och en bred repertoar av beteenden. Arbeta i en sådan organisation kan inte bara reducera stress utan faktiskt bidra till psykisk hälsa.

Ett klimat av POS kan göra att anställda kan hantera paradoxer och värdekonflikter genom situationsanpassad bedömning av prioritet, samtidigt som ett flertal organisatoriska värden kan hållas långsiktigt levande. I så fall bidrar POS till såväl säkerhet och hälsa som innovationer och produktionseffektivitet.”

(Törner et al., 2017)

M. Törner 25