

Säkerhetskultur - en kvalitativ studie av en leanbaserad produktionsmiljö

Fred Thunström & Fredrik Östman

Självständigt arbete – Sociologi GR (C), 30 hp

Huvudområde: Sociologi

Högskolepoäng: 15

Termin/år: VT/2019

Handledare: Roine Johansson

Examinator:

Utbildningsprogram: Risk-och krishanteringsprogrammet, 180 hp

Förord

Vi vill tacka Roine Johansson för sitt engagemang och sin vägledning under studiens gång. Vi vill även tacka den organisation vi undersökte för det kontinuerliga samspelet, deras villighet att låta oss få en inblick i deras organisation och villighet att ägna tid och resurser till att låta sig bli undersökt.

Abstract

As an effect of society's increasing risk awareness, a growing amount of companies have initiated internal projects focused on enhancing the company's safety culture. This qualitative study aims to explain how an organization's safety culture and safety climate co-operates in the making of a secure workplace. Based on empiricism from 7 qualitative focus group interviews, various unstructured observations and dialogues, the study will present a multi-hierarchical result which shows that the making of a successful safety culture is a complex task that requires a high engagement from the entire organization with a special emphasis on top-level-management. The study presents implicit causes to why the organization's employees acts in both a safe, and unsafe manner. It also presents limitations and possibilities for category managers to better the organization's safety culture, as well as present how an implementation of lean production impacts the work environment and safety culture within the company. We have identified a vast amount of interacting factors which all affect the making of a successful safety culture, among them both hierarchical and vertical differences, levels of stress, compliance with standard operating procedures, individual responsibility and judgement.

Keywords: Lean production, safety climate, safety culture, work environment

Innehållsförteckning

1. Introduktion	5
1.1 Inledning	5
1.2 Bakgrund	7
1.3 Syfte	8
1.3.1 Frågeställningar	8
1.4 Tidigare forskning	8
1.4.1 Hierarkins, arbetsmiljöns och kommunikationens betydelse för säkerhet på arbetet	8
1.4.2 Lean, arbetsmiljö och arbetsplats säkerhet	11
2. Teori	14
2.1 Kultur och subkultur	14
2.1.1 Differentiering av begreppen säkerhetskultur och säkerhetsklimat	14
2.2 Säkerhetskultur	15
2.2.1 Ledning och delaktighet	16
2.3 Lean produktion	17
3. Metod	19
3.1 Ansats	19
3.2 Kvalitativa data	19
3.3 Urval och Avgränsningar	19
3.4 Datainsamlingsmetod	21
3.5 Analysmetod	24
3.6 Etiskt ställningstagande	25
3.7 Trovärdighet och generaliserbarhet	26
4. Resultat & analys	28
4.1 Inledande tankar	28
4.2 Säkerhetsklimat - Observationer och attityder	29
4.3 Säkerhetskultur - Individuellt ansvar och personlig bedömning	30
4.4 Mindre säkerhetsavvikelser	31
4.5 Tillbudsrapportering	33
4.6 Stress, arbetsmiljö och lean	35
4.7 Ledning och delaktighet	38
5. Diskussion & slutsatser	42

5.1 Introduktion till diskussion & slutsatser	42
5.2 Bakomliggande orsaker till osäkra/säkra beteenden	42
5.3 Hinder och möjligheter för avdelningschefer avseende upprätthållandet av en god säkerhetskultur	44
5.4 Leans betydelse för säkerhetskulturen	46
6. Avslutning	48
6.1 Förslag till framtida studier	48
Referensförteckning	50
Bilaga 1 - Scenarion: Avdelningschefer	52
Bilaga 2 - Scenarion: Operatörer	55
Bilaga 3 - Scenarion: Truckförare	58
Bilaga 4 - Information om deltagande i studie	60
Bilaga 5 - Samtycke till behandling av personuppgifter	63

1. Introduktion

1.1 Inledning

I takt med en ökad medvetenhet kring säkerhet i allmänhet, i kombination med diverse lagar och regler har intresset för säkerhet ökat. Inom säkerhetskulturområdet har mängden tidigare forskning och teorier expanderat. Men vad är egentligen säkerhetskultur? Mearns och Flin har utforskat vad som faktiskt menas med "säkerhetskultur", om det är samma sak som, eller om det går att differentiera från begreppet "säkerhetsklimat" (Cox & Flin 1998; se Mearns & Flin 1999 s. 5). I sin helhet tyder forskningen på att begreppet säkerhetsklimat har och göra med vad som beskrivs vara direkt observerbart av utomstående, "ytan" av säkerhetsarbetet, medan säkerhetskultur istället innefattar mer djupgående värderingar, normer och förgivettagna handlingssätt som bidrar till att förstå varför säkerheten ser ut som den gör på en given arbetsplats.

Tidigare forskning inom arbetsmiljöområdet har visat att arbetsmiljön har en central betydelse för säkerhet på arbetsplatsen där uppemot 60-80% av arbetsplatsolyckor beräknas vara grundade i stress (Cooper et al. 1996 se Clarke 2006, s. 415). Inom leanområdet har forskning visat att en leanbaserad produktionsmiljö kan ha både positiva och negativa konsekvenser för arbetsmiljön och arbetsplatssäkerheten (Westgaard & Winkel 2011 se Arbetsmiljöverket 2016, ss. 22-24). I sin helhet tyder denna forskning på att lean har positiva effekter på arbetsmiljö och arbetsplatssäkerhet om organisationsmodellen implementeras på "rätt sätt", samtidigt som det kan få negativa konsekvenser om tillämpningen inte inkluderar hela verksamheten, eller om ledningen av olika anledningar missar att ta hänsyn till anställdas arbetssituation och behov.

I arbetet med att uppnå en god säkerhetskultur har ledningen därför en särskilt central betydelse. Bland annat menar tidigare forskning och teori att ledningsaspekter såsom kommunikation, skapandet av delaktighet, övervakning och delad governance kan fungera som både hinder och möjligheter i denna process. Att stärka säkra beteenden bland medarbetare och eliminera osäkra sådana handlar därmed inte bara om att ta hänsyn till verksamhetens produktions- och arbetsmiljö, utan även om att skapa klarhet i vad det är som ledningen aktivt kan göra för att styra ett säkerhetsarbete i rätt riktning.

I denna studie studeras säkerhetskulturen vid ett större företag inom fordonsindustrin som har ett uttalat fokus på att skapa och upprätthålla en säker arbetsplats. Verksamhetens produktionsmiljö är en leanbaserad sådan, vilket väckte intresset för att inkludera ett leanperspektiv. Inom ramen för studien har vi valt att inkludera koncept med särskild relevans för verksamhetens säkerhetsarbete:

säkerhetskultur, säkerhetsklimat, arbetsmiljö och lean produktion. Studiens fokus ligger på bakomliggande orsaker till säkra/osäkra beteenden bland anställda, samt hinder och möjligheter för chefer avseende upprätthållandet av en god säkerhetskultur. Det har även grävts djupare i vilken betydelse lean har för arbetsmiljön och vad detta i sin tur innebär för säkerhetskulturen i verksamheten. Studien baseras primärt på sammanlagt sju stycken fokusgruppsintervjuer fördelade på tre arbetsområden: operatörer, truckförare och avdelningschefer, och sekundärt på informella samtal, möten och sekundärdata.

1.2 Bakgrund

Företaget som denna studie intresserar sig för är ett multinationellt sådant vars produktion ligger i framkant inom teknologisk automatisering. På anläggningen arbetar ca 1000 anställda varav 750 i produktion och 250 som tjänstemän. Antalet avdelningar sträcker sig uppåt ett 60-tal där var och en av avdelningarna innehåller en uppsättning av operatörer/truckförare, teamleaders, ett skyddsombud och avdelningschef. Produktionen inom detta område innebär inte vanligtvis tungt manuellt arbete, istället använder man sig av och förlitar sig på högteknologisk robotik. Svetsning, tillverkning och montering är centrala arbetsuppgifter bland operatörer, där man med hjälp av olika verktyg, maskiner och robotik genomför sitt arbete, ofta i form av flödesbaserad produktion med lean-inspirerade metoder och arbetssätt.

Arbetet med lean på anläggningen är övergripande och omfattar stora delar av verksamheten. Sedan 3-5 år tillbaka i tiden har man fyra personer som arbetar på heltid med olika leanrelaterade förbättringsprojekt. Kortfattat kan man beskriva lean som en organisationsmodell som syftar till att effektivisera produktionsmässiga värdeflöden, tillfredsställa kunder i större utsträckning, skapa delaktighet bland anställda och öka kvalitet. Organisationen har utbildat ca 100 teamleaders och kvalitetsledare i lean där vissa avdelningar inom företaget fått ett större fokus än andra. Diverse leanverktyg tillämpas kontinuerligt i verksamheten och har en betydande roll i det dagliga förbättrings- och säkerhetsarbetet.

Företaget i fråga bedriver ett omfattande säkerhetsarbete och ligger i framkant avseende säkerhet på arbetsplatsen med ett lågt antal arbetsplatsolyckor i jämförelse med företagets andra anläggningar och konkurrenter. I sitt säkerhetsarbete arbetar man bland annat med risk- och tillbudsrapportering. För att upprätthålla verksamhetens slogan "safety first" använder man sig av funktioner såsom daglig styrning, avdelningsmöten, skyddsgrupper och en skyddskommitté för att följa upp olika risk och säkerhetsrelaterade frågor. Andra säkerhetsmekanismer innefattar riskbedömningar/riskanalyser, skyddsgranskningar av maskiner, skyddsronder och arbetsmiljörelaterade riskbedömningar av ergonomiska risker. Anställda utbildas kontinuerligt i och uppmanas till att "tänka säkert" med hjälp av verksamhetens diverse säkerhetsrelaterade slogans, visuella riskexempel och "säkerhetshörnor" som används för att informera och utbilda anställda.

Enligt anställda ligger ansvaret för säkerheten hos alla, men trots detta omfattande säkerhetsarbete och försök i att skapa en säker arbetsplats har företaget problem med att anställda vissa gånger visar på vad som kallas för ett "osäkert beteende". Detta kan exempelvis handla om att anställda tar vissa genvägar

eller på olika sätt avviker från standardiserade arbets sätt, d.v.s. rutiner för hur ett arbete ska genomföras säkert och korrekt.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att skapa en djupare förståelse för varför gällande verksamhet, som trots sitt omfattande arbetsmiljö- och säkerhetsarbete, har vissa hinder när det kommer till att skapa en säkerhetskultur som förebygger osäkra beteenden och förstärker säkra beteenden. Vidare intresserar sig denna studie även för att undersöka avdelningschefer roll och betydelse för denna kulturella process och vilka hinder och möjligheter en sådan ledningsfunktion innebär i praktiken. Avslutningsvis syftar studien även till att klargöra vilken inverkan organisationens arbete med lean har på arbetsmiljön och därtill sättet anställda förhåller sig till säkerhet på arbetsplatsen.

1.3.1 Frågeställningar

- Vilka bakomliggande orsaker ligger till grund för säkra/osäkra beteenden bland medarbetarna?
- Vilka möjligheter och begränsningar har avdelningschefer vad gäller skapandet av en god säkerhetskultur inom organisationen?
- Vilken betydelse har företagets lean-baserade produktionsmiljö för säkerhetskulturen inom organisationen?

1.4 Tidigare forskning

I detta avsnitt ges en inblick i vilken betydelse olika organisationsmässiga aspekter såsom byråkrati, delad governance, arbetsmiljö och kommunikation har för säkerhet på arbetsplatsen. Vidare redogör detta avsnitt för tidigare forskning som beskriver vilka fördelar respektive nackdelar som kan följa beroende på organisatoriskt och ledningsmässigt tillvägagångssätt, med utgångspunkt i ovanstående begrepp.

1.4.1 Hierarkins, arbetsmiljöns och kommunikationens betydelse för säkerhet på arbetet

Inom det kvalitativa forskningsfältet har tidigare forskare intresserat sig för vilken betydelse ett ökat ansvar för säkerheten hos medarbetare har i byråkratiska och hierarkiska organisationer. Edwards och Jabs menar på att byråkratiska organisationer endast kan delge medarbetarna en viss mängd "governance" utan att helt överge byråkratiska rationella processer som övervakar säkerhet. Att

kombinera byråkrati och delad governance utgör därför en logisk motsägelse (Rothschild & Witt 1986 se Edwards & Jabs 2009, ss. 709). Här finns även ett praktiskt problem som handlar om att ökad governance försvårar implementeringen av nya förändringar, där organisationer hamnar i ett slags mellanläge – medarbetare uppmanas till att delta i att utveckla policys samtidigt som ansvaret för beslutsfattande fortfarande ligger hos auktoriteter inom organisationen varpå en förändring försvåras (Ibid). Byråkrati bidrar alltså till att eliminera komplexitet och osäkerhet, samtidigt som delad governance uppmanar till frihet, flexibilitet och informalitet. Edwards och Jabs (2009, s. 709) menar därför att det inte går att få båda utan att förlora på det andra, vilket leder till att organisationer väljer en slags "halvdelad" governance då dessa inte är villiga att släppa all kontroll som byråkrati står för.

Edwards och Jabs argumenterar vidare att tidigare tankar som har syftat till att säkerställa produktivitet och lönsamhet, också nu har börjat att användas för att uppnå en högre nivå av säkerhet. Problemet med detta sägs vara att säkerhet är ett abstrakt, svårgreppbart begrepp som är svårt att värdera, observera, beräkna och förutse. Till skillnad från verksamhetens ultimata mål: att skapa profit, eller att hålla en budget, menar författarna att säkerhet är tvetydigt. De förklarar att eftersom det är bristen på olyckor och säkerhetsöverträdelser som säkerhetsproduktionen består av, vilket i sig inte bidrar till företagets finansiella slutresultat, leder detta i praktiken till att medarbetare ofta blir straffade vid överträdelser, men inte nödvändigtvis belönade vid ett gott säkerhetsbeteende (Edwards & Jabs 2009, s. 709). Deras studie som genom fokusgruppsintervjuer undersöker oanade konsekvenserna av halvdelad governance på en högteknologisk arbetsplats, kom fram till att anställda upplevde sig vara alienerade som ett resultat av ledningens infantilisering av operatörer. Ledningen hade här tagit säkerheten för långt i att hantera incidenter, vilket ansågs kränkande gentemot medarbetares sunda förnuft. Likaså hade detta väckt misstro till varför ledningen egentligen hanterade risker, där medarbetare drog slutsatsen att detta var ett sätt att förhålla sig till yttre ställda krav och lagar (Edwards & Jabs 2009, ss. 714-715).

I denna studie visade det sig även att företagets säkerhetstänkande och dess förmedlande av individuellt ansvar hade lett till att arbetare skämdes för att medge säkerhetsrelaterade snedsteg (Edwards & Jabs 2009, ss. 716-717). Andra medarbetare visade på ett större risktagande, vilket författarna kopplar till att byråkratisk kontroll leder till att medarbetarna upplever en känsla av godtrogenhet till att ledningen har koll på säkerheten (Edwards & Jabs 2009, ss. 717-718). Vidare hade tidigare säkerhetsprogram som genomförts i verksamheten upplevts som "nazi-liknande" då medarbetare kände sig tvungna att leta upp olika risker vilket beskrevs som irrationellt. Vid studiens tillfälle hade verksamheten lämnat detta tänk och rört sig mer mot diskussion och samarbete kring

säkerhet. Trots detta förklarade några medarbetare utanför intervjusamtalet att man var rädd för att vara den som orsakar en incident p.g.a. allt det arbete som följer och den stämpling på personen som det kan resultera i (Edwards & Jabs 2009, ss. 718-719).

Inom den kvantitativa forskningsdomänen har det gjorts ett flertal försök att mäta säkerhetsstatusen inom industriella organisationer. I sin granskning av organisationslitteraturen förklarar Mearns och Flink att tidigare forskare ofta sammanflätar och använder sig av begrepp som inte nödvändigtvis undersöker vad de säger sig undersöka (säkerhetsklimat eller säkerhetskultur) (Mearns & Flink 1999, s. 14). Exempelvis beskriver författarna att attitydundersökningar som ofta ligger till grund för mätningar av säkerhetskultur har brustit i sin validitet (Ibid). Därför ställer sig författarna kritiska till kvantitativa metoder som ämnat undersöka säkerhetskultur och säkerhetsklimat. Likaså ställer de sig kritiska till hur mycket man som forskare faktiskt får reda på genom att använda sig av ett kvantitativt tillvägagångssätt (Ibid). Mearns och Flink är därför öppna inför tanken på att andra, kvalitativa metodologiska angreppssätt må vara ett mer lämpligt verktyg när syftet är att undersöka sociala system och interaktioner mellan enheter inom organisationen (Ibid.).

Annan tidigare forskning som har intresserat sig för anställdas inställning till säkerhet och skillnader mellan olika hierarkiska nivåer har visat att det funnits signifikanta skillnader på sättet chefer, teamledare och arbetare prioriterar säkerhetsfrågor, vilket demonstrerar att individer på olika hierarkiska nivåer conceptualiserar arbetsplats säkerhet på olika sätt (Clarke 1999 se Clarke 2006 s. 416). En studie som undersökte skillnader mellan förare och ledningen i lastbilsindustrin avseende inställning till säkerhet fann signifikanta skillnader (Mearns et al. se Clarke 2006, s. 416). Likaså påvisade Harvey et al. att arbetare hade en avsevärt mer negativ inställning till säkerhet, kommunikation, ledningens säkerhetsengagemang och personligt säkerhetsansvar, medans personer på ledningsnivå tenderade att se mer positivt på sig själva och sitt ansvar för säkerheten (2002 se Clarke 2006, s. 416).

Inom arbetsmiljöområdet har det beräknats att runt 60-80 procent av arbetsplatsolyckor är relaterade till stress, trots detta finns det lite forskning som undersöker relationen mellan stress på arbetet och säkerhetsprestanda (Cooper et al. 1996 se Clarke 2006, s. 415). Forskning som har intresserat sig för arbetstakt har visat att detta har signifikant betydelse, vilket indikerar att arbetare med krav på en hög arbetstakt troligen har en mer negativ syn på arbetsplatsens säkerhetsklimat (Zohar, 1980; Cooper & Philips 1994 se Clarke 2006, s. 415). Denna litteratur pekar även mot att eftersom arbetskraven ökar så riskerar den ökade pressen att leda till avvikelser bland medarbetare avseende säkerhetsregler och på

så vis resultera i att medarbetare utför sitt arbete med mindre engagemang, vilket därmed ökar sannolikheten för att fel uppstår (Clarke & Cooper 2004 se Clarke 2006, s. 415). Även faktorer såsom arbetets tydlighet, rollkonflikter och tvetydigheter i rollfördelning har visat sig ha betydelse för antalet arbetsplatsolyckor och skador (Goldenhar et al. 2003; Hemingway & Smith 1999 se Clarke 2006, s. 415). I sin helhet påvisar denna litteratur att en negativt upplevd arbetsmiljö kan associeras med osäkra beteenden och olycksinvolvering.

När det kommer till kommunikationens roll har det visat sig att effektiv kommunikation chefer och medarbetare emellan är en viktig aspekt när det kommer till att bli framgångsrik i sina säkerhetsåtgärder (Harper et al. 1997; Tan-Willhelm et al. 2000 se Clarke 2006, s. 416). Zohar påvisade att teamledare som demonstrerade ett individanpassat hänsynstagande i sina övervakningsrutiner bidrog till ett öppet samtalsklimat och informell säkerhetskommunikation, vilket i sin tur hade en positiv inverkan på skadeantalet (2002, se Clarke 2006 s. 416). Utifrån denna litteratur verkar det som att kommunikation på arbetet har en central roll när det kommer till att förebygga osäkra beteenden och arbetsplatsolyckor.

1.4.2 Lean, arbetsmiljö och arbetsplatssäkerhet

I arbetsmiljöverkets kunskapssammanställning av lean produktionens inverkan på arbetsmiljö och hälsa förklaras det att lean har visat sig ha både positiva och negativa effekter, dock övervägande negativa sådana (Westgaard & Winkel 2011 se Arbetsmiljöverket 2016, ss. 22-24). Majoriteten av tidigare forskning sägs omfattas av studier gjorda primärt inom tillverkningsindustrin. I svenska studier gjorda av Eklund, Halvarsson, Lundqvist och Lindskog (Arbetsmiljöverket 2016) som undersökte hur olika leanbaserade utvecklings- och förändringsprogram påverkade arbetsmiljön visade resultatet att chefer och tjänstemän ansåg att den fysiska arbetsmiljön hade förbättrats efter en implementering av lean. Dessa rapporterade en bättre översikt över arbetet, bättre produktionsflöde, bättre ordning och en förbättrad fysisk arbetsmiljö, vilket också hade lett till färre risker på vissa företag (Arbetsmiljöverket 2016, ss. 24-25). Anställda rapporterade dock även vissa negativa konsekvenser i form av försämrade arbetscykler, ökad stress, mer repetitivt arbete och ett mindre stimulerande sådant. I samband med denna studie ökade även bland annat upplevelsen av delaktighet bland anställda som såg större möjligheter till lärande och utveckling. I vissa av verksamheterna som studien omfattade hade ingen nämnvärd förändring avseende arbetsmiljö skett (Kock 2010; Eklund m.fl. 2016 se Arbetsmiljöverket 2016 s. 25).

I en avhandling som undersöker standardisering, just-in-time-production (JIT hädanefter) och visuell styrning i relation till förändringar i arbetsmiljö och anställdas upplevelser över tid visade resultatet att ständiga förbättringar och arbete med gruppbasead problemlösning hade en positiv inverkan på arbetstillfredsställelse (Börnfelt 2006 se Arbetsmiljöverket 2016). Samtidigt visade avhandlingen även att arbetsklimatet karaktäriserades av en ständig tävlan mellan grupper på arbetet och ökad kontroll av arbetet. Dessa arbetsteam beskrivs sakna autonomi, vilket Börnfelt anser vara viktigt för att inte orsaka passivitet hos medarbetare (2006, se Arbetsmiljöverket 2016, s. 25). En annan undersökning gjord av IF Metall har visat att anställda i svenska industriverksamheter upplevde att arbetsinnehållet och inflytandet hade ökat som ett resultat av lean. Samtidigt rapporterade många av respondenterna att cykeltiderna blivit kortare och därmed även stressen. Hälften av respondenterna hade dock inte upplevt några effekter av lean produktion på arbetsmiljön (IF Metall 2002 se Arbetsmiljöverket 2016, s. 26). Andra utländska studier har påvisat ett positivt samband både mellan reducering av slöseri och JIT, men även mellan reducering av slöseri och arbetsplats säkerhet. Ett sådant samband kunde dock endast observeras när JIT, anställdas delaktighet, belöning för prestation, adekvat utbildning och arbetsrotation kombinerades. Utan dessa aspekter upplevdes säkerheten vara sämre under JIT (Longoni, Pagell, Johnston & Veltri 2013 se Arbetsmiljöverket 2016, s. 27).

Kopplat till hälsa, ohälsa och stress inom industri och tillverkning har lean visat sig ha både positiva och negativa konsekvenser. Studier som har följt förändringar i stress, hälsa eller arbetsmiljö över tid visar på negativa konsekvenser av lean i den psykosociala arbetsmiljön inom industriverksamheter (Bruno & Jordan 2002; Parker 2003; Leroyer m.fl. 2006 se Arbetsmiljöverket 2016, ss. 28, 31). Bland annat var leanprinciper såsom löpande band-produktion och standardiserade arbetssätt inom ett brittiskt tillverkningsföretag förknippat med ökad depression, minskat engagemang i arbetet och minskad tilltro till den egna förmågan att lösa problem (Parker 2003 se Arbetsmiljöverket 2016, ss. 28). Här är det dock viktigt att poängtera att denna utveckling i detta specifika fall kom som ett resultat av minskat självstyre, samt minskad frihet och möjligheter att delta i beslutsfattande, vilket inte nödvändigtvis behöver vara fallet vid implementering av lean. På tjänstesidan inom finsk tillverkningsindustri upplevde tjänstemän att arbetet blev mer intressant och utmanande efter att ett antal leanfunktioner såsom JIT, minimering av buffertar och ständiga förbättringar hade implementerats (Seppälä & Klemola 2004 se Arbetsmiljöverket 2016, ss. 29).

Skillnader mellan män och kvinnor har också varit av intresse. Conti m.fl. påvisade att kvinnor upplevde högre stress än män i brittiska industriverksamheter som hade implementerat lean produktion (2006 se Arbetsmiljöverket 2016, s. 40). Bland annat kom Angelis m.fl. (Working paper) fram

till att teamarbete bland kvinnor hade ett samband med högre stress, medan män upplevde lägre stress. Eftersom män tenderade att arbeta övertid i större utsträckning hade detta betydelse för hur aktiva män var i teamarbetet, och eftersom förbättringsarbete ofta förekom under övertid deltog följaktligen män i större utsträckning i detta, vilket kan vara en förklaring (Ibid.). Vidare finns det en mängd tidigare forskning som har undersökt skillnader mellan mans- respektive kvinnodominerade yrken. Då vi bedömde det som irrelevant att jämföra skillnader mellan arbetsområden som skiljer sig kraftigt i sin natur, i kombination med att fokus i denna studie inte ligger på att undersöka skillnader mellan män och kvinnor, tog vi beslutet att inte inkludera denna typ av forskning.

Hur man har bedrivit dessa undersökningar och hur lean har praktiserats skiljer sig mellan de olika studierna och verksamheterna. Reducering av slöseri, minskade resurser, kortare arbetscykler, JIT och visualisering har visat sig kunna leda till högre nivå av stress, medan andra leanfunktioner såsom teamarbete och ökat deltagande i förbättringsarbeten visade samband med lägre stress. Anställda på avdelningar som endast delvis hade implementerat lean visade på högre nivå av stress i jämförelse med de avdelningar som hade implementerat lean i större utsträckning, där stressnivån var lägre (Conti, Angelis, Cooper, Faragher & Gill 2006 se Arbetsmiljöverket 2016, s. 30).

2. Teori

I detta avsnitt presenteras teoretiska perspektiv inom kulturområdet, däribland subkultur och säkerhetskultur. Vidare ges en differentiering av begreppen säkerhetskultur och säkerhetsklimat samt ledningens betydelse för skapandet och upprätthållandet av en god säkerhetskultur. Avslutningsvis ges en inblick i organisationsmodellen lean tillsammans med olika verktyg och metoder som den verksamhet vi undersökte arbetar aktivt med.

2.1 Kultur och subkultur

Kulturer är något som skapas i grupper genom människors interaktioner med varandra. Kulturen omfattar ofta gruppens värderingar, mål, övertygelser och tolkningar av olika händelser (Rollenhagen 2005, ss. 136-137). Det krävs alltså en grupp för att en kultur ska kunna skapas, men den gruppen kan vara väldigt liten eller väldigt stor. Således är man som människa delaktig i en mängd olika kulturer samtidigt, där människorna som upprätthåller de kulturerna i sin tur samtidigt befinner sig i en myriad av andra olika kulturer. Detta gör kulturer komplexa att förstå, och är relevant för syftet med denna studie då det påtalar att exempelvis svenskar kan ha olika gemensamma kulturella element, en stad kan ha sina, ett företag kan ha sina och olika grupper inom företaget kan ha sina. Detta leder till att exempelvis en undersökning gällande den holistiska säkerhetskulturen inom ett företag måste undersökas från olika håll inom organisationen då svaren kan skilja sig beroende på vilka subkulturer som är involverade i den (Rollenhagen 2005, ss. 138-140). Säkerhetskultur kan ses som en subkultur som varierar i uppbyggnad och utformning beroende på den karaktäristik inom gruppen som skapar kulturen. En organisation kan exempelvis ha flera olika säkerhetskulturer som är lika på vissa sätt, och skiljer sig på andra. Det kan finnas en centralt presenterad säkerhetskulturskapande struktur som samtliga avdelningar inom organisationer nås av, och samtidigt existerar avdelningsspecifika säkerhetskulturella mönster som på olika sätt samspelar med den centralt framtagna strukturen, vilket resulterar i en total organisationell säkerhetskultur som är enhetlig på vissa sätt, och olika på andra sätt. Denna skillnad kan exempelvis också presenteras utifrån hierarkiska skillnader där chefer innehar en viss kultur och arbetare en annan.

2.1.1 Differentiering av begreppen säkerhetskultur och säkerhetsklimat

Enligt Mearns och Flin används begreppet "säkerhetskultur" allt mer frekvent jämfört med hur det såg ut innan millennieskiftet (Cox & Flin 1998; se Mearns & Flin 1999 s. 5). Inom dagens organisatoriska forskning menar författarna dock att alltför lite fokus har legat på att utforska vad som faktiskt menas med "säkerhetskultur", om det är samma sak som "säkerhetsklimat", eller om begreppen går att

differentiera (Ibid.). Mearns och Flin ställer sig därför kritiska till hur dessa begrepp används och bristen på dess konkreta distinktioner. I en sammanställande rapport bestående av tidigare artiklar som berör de båda begreppen beskriver Mearns och Flin att säkerhetskultur kommer från den symboliska interaktionismen inom det sociologiska och socialantropologiska fältet, medan säkerhetsklimat härstammar från socialpsykologin. De beskriver att socialpsykologer tidigare har fokuserat på hur individen uppfattar och gör skillnad på organisationens attribut genom perception, perceptuella processer och kognition (Glick 1985 se Mearns & Flin 1999, s. 6), medan det kulturella områdets fokus ligger på att analysera underliggande strukturer av symboler, myter, socialt drama och ritualer bundna till delade värderingar, normer och gruppmeningar (Moran & Volkwein 1992; se Mearns & Flin 1999 s. 6).

Ett klimat beskrivs vara direkt observerbart av utomstående, medan kultur handlar om antaganden, förväntningar och synsätt som tas för givet av organisationens medlemmar och som därmed heller inte är direkt tolkningsbara av utomstående (Rollenhagen 2005, s. 159). Andra forskare beskriver att ett klimat hjälper till att förklara "vad" som händer i en organisation, medan kultur hjälper till att förklara "varför" saker händer på ett visst sätt (Schneider & Gunnarson 1996 se Mearns & Flin 1999, s. 7). Säkerhetskultur skulle alltså ur denna synvinkel kunna beskrivas som det som "sitter i väggarna", medan säkerhetsklimat kan beskrivas som organisationens aktiva synliga ansträngningar för att få saker att "sitta i väggarna". Säkerhetsklimat är ur denna synvinkel mer situationsanpassat än säkerhetskultur, och därför mer föränderligt utifrån vilken miljö organisationen befinner sig i just för stunden. Om det skett något nyligen som kan tänkas påverka känslan kring säkerhet, så kommer det representeras i säkerhetsklimatet. Säkerhetskulturen däremot, består av värderingar och prioriteringar som kommit fram under en lång tid och förändras därför inte lika lätt som säkerhetsklimatet (Rollenhagen 2005, s. 158).

2.2 Säkerhetskultur

Säkerhetskultur är ett begrepp som används på ett mer abstrakt plan än vad som görs för säkerhetsklimat. Förenklat går det att förklara säkerhetskultur som mer djupgående, stabilt och svårt att kvantifiera medan säkerhetsklimat istället kan ses som mer ytligt och lätt att förändra, samt enklare att kvantifiera (Rollenhagen 2005, ss. 33-34). Det går dock att fastställa att säkerhetskulturbegreppet är komplext då det innehar olika meningar för olika personer. Det finns inte en tydlig överenskommen definition, utan begreppet tenderar att kunna ses på olika sätt från olika håll. Rollenhagen har dock sammanställt olika definitioner för att presentera vad han anser vara den mest överenskomna beskrivningen, att säkerhetskultur är något som definieras på gruppnivå utifrån gruppens delade

värderingar, den inkluderar formella aspekter men även beteende hos individer och den berör alla på alla nivåer inom en organisation.

Säkerhetskulturen är även ofta kopplad till olika sanktionssystem, belöning eller straff och reflekterar en organisations villighet att lära av tidigare händelser (Rollenhagen 2005, s. 157). För att lyckas upprätthålla en god säkerhetskultur krävs det processer och struktur med syfte att skapa välbefinnande på arbetsplatsen genom att kontrollera och eliminera risker (Rollenhagen 2005, s. 47). Det krävs också att säkerhetskulturen som upprättas ska vara adaptiv och flexibel gentemot förändrade förutsättningar och kräver således en kreativitet från de anställda, vilket möjliggör förutseende mot sådant som inte skett än. Denna kreativitet, eller fantasi, måste dock förankras med hjälp av strukturella hjälpmedel då det logiska tänket även måste räknas in (ibid.).

2.2.1 Ledning och delaktighet

Något som är återkommande i litteraturen kring säkerhetskultur är den roll som ledningen och chefer innehar när det kommer till att skapa och underhålla en god säkerhetskultur. Organisationer som innehar ett gott säkerhetsklimat delar ofta en karaktäristik inom organisationen som bygger på att kommunikation mellan chefer och underställda ska kunna ske på ett kontinuerligt och informellt vis, likaså är det positivt att medarbetarna känner en närvaro från chefen så att denne inte blir för frånvarande från platsen där de underställdas arbete utförs. Det är också väldigt viktigt att det kommer tydliga direktiv från högt i den organisatoriska hierarkin gällande att säkerheten är ett område som prioriteras, och följaktligen ska ledningen vara starkt stöttande och uppmuntrande till förslag som gäller att förbättra säkerheten. Det är även viktigt att ledarskapet är och upplevs av de anställda som humanistiskt, demokratiskt och samarbetsvilligt (Rollenhagen 2005, s. 159).

Utöver detta är det också viktigt att de anställda får utbildning vad gäller säkerhet generellt, men även kring organisationens ambitioner och vägar till måluppfyllnad. En ytterligare faktor som inverkar positivt på säkerhetsklimatet, och således med tid även säkerhetskulturen, är att det ska vara rent och städat i anläggningen med var sak på sin plats (Rollenhagen 2005, s. 159). Detta på grund av att det både bidrar till en ökad känsla av ansvar för material och miljö, i kombination med att det främjar trivsel inom företaget. Kopplat till just trivsel så är det även viktigt att de anställda känner sig bekväma med de personer som tillsätts som chefer. En chefstillsättning måste vara väl motiverad annars motverkas den auktoritet chefen behöver för att få med sig de anställda i de ambitioner som denne försöker driva igenom när det kommer till säkerhet och förändringar. På det spåret är det även viktigt att de anställda upplever att de främjas på något vis av att arbeta säkert. Det är ofta så att arbete som leder till ekonomisk

tillväxt belönas mer frekvent än sådant som inte har en lika tydlig koppling mellan utfört arbete och pengar. (Ibid.).

Det är alltså värt att poängtera ytterligare kring att ledningens engagemang inte är allt som krävs för att understödja deras intentioner. För att ledningen ska lyckas med deras önskemål krävs en delaktighet från personalen. Utan denna delaktighet kommer inga långsiktiga engagemang att frodas och underhållas, och således kommer inte en god säkerhetskultur att kunna skapas. Det är alltså otroligt viktigt för ledningen att aktivt skapa möjligheter, och underlätta för att skapa en vilja, för att personal längre ned i hierarkin själva ska kunna påverka deras säkerhet på arbetsplatsen. Lyckas man inte med detta är det troligt att det skapas ett förändringsmotstånd i delar av personalen, vilket då aktivt motverkar det som ledningen försöker åstadkomma (Rollenhagen 2005, s. 169).

2.3 Lean produktion

Lean produktion är ett kvalitetsledningssystem som fokuserar på att identifiera samt minimera de slöserier som finns inom verksamheten och skapa värde för kunden (Petersson, Olsson, Lundström, Johansson, Broman, Blücher, Alsterman 2015, s. 18). Petersson et al. (2015, s. 18) beskriver lean som "ett förhållningssätt eller långsiktig strategi för hur en verksamhet skall bedrivas och omfattar företagskultur, värderingar, grundläggande principer, metoder, ledarskap, medarbetarskap etc. En viktig komponent inom lean är att få med hela organisationen på arbetet då det underlättar uppfyllandet av den långsiktiga strategin.

Genom att arbeta med Lean så eftersträvar man att minimera de slöserier som finns inom verksamheten som inte gör nytta för någon, varken kund eller organisation, samtidigt som man försöker effektivisera resurserna och flödet för att skapa en balans mellan de intressen som de olika intressenterna har (Petersson et al. 2015, ss. 198-199). Ett uttryck som frekvent återkommer i litteraturen kring Lean är "värdehöjande arbete", vilket hänvisar till att allting som ska utföras, det som ska vara kvar efter att ha reducerat slöserier, ska vara värdeskapande i någon mening (Ibid.). För att lyckas med detta finns inom lean en del olika komponenter i form av verktyg och metoder som alla är viktiga på sitt sätt. Exempelvis kan det innebära att man innan en lean-insats utför ett arbetsmoment i fyra steg, och efter att ha utvärderat arbetets tillvägagångssätt identifierat att det endast behövs tre steg för att genomföra arbetet med samma resultat. I detta fall har då ett icke-värdehöjande arbetsmoment, eller slöseri, identifierats. I denna uppsats har vi valt att inte att beröra samtliga verktyg i detalj, men däremot kommer vissa att förklaras i syfte att analysera.

Inom lean finns en mängd olika metoder och arbetssätt, en av de mer centrala delarna innefattar JIT. JIT gör det möjligt för företag att producera rätt del och rätt mängd till rätt tidpunkt (Liker 2009 s. 44). Dessa delar innefattar takt-tidsplanering, kontinuerligt flöde, dragande system, snabb omställning och integrerad logistik (Liker 2009, s. 55). JIT bidrar till att processen flyter i takt med sig själv och kundefterfrågan samt har förmåga att minska lager och väntetider (Liker 2009, s. 56). I sin helhet bidrar JIT även till att minska oförutsägbarheter i produktionen såsom olika typer av slöserier, vilket ger stora möjligheter att effektivisera processen (Liker 2009, ss. 44-45, 56; Petersson et al. 2009, s. 41). En annan central del av lean innefattar att organisationen ska använda sig utav system som stoppar processen när något går fel, och att man vid ett sådant tillfälle ger möjlighet att åtgärda felet även om det innefattar att produktionen blir haltande. Det är även av vikt att finna och åtgärda grundorsaken till felet (Petersson et al. 2015, ss. 54-55). Att finna grundorsaken omfattas bland annat utav en metod som kallas för "go-to-gemba", vilket innebär att man fysiskt går till den platsen där felet skett för att skapa sig en heltäckande bild över situationen så fort som möjligt. Tanken är att ju snabbare det går att identifiera felets grundorsak, desto snabbare går det att säkerställa att det inte återkommer (Peterson et.al 2015, s. 121).

Inom lean arbetar man även mycket kring standardisering. Genom att standardisera skapas en förutsägbarhet som är positiv när det kommer till att planera en verksamhets beläggning. Standardiseringen sker på olika sätt och kan omfatta bland annat var buffertar/lager ska finnas och hur stora de ska vara, hur ett visst arbete ska utföras och hur lång tid det får ta och var material, verktyg, dokument etc. ska förvaras (Petersson et al. 2015, ss. 131-132). Ett exempel på något som kan standardiseras är arbetet med 5s, som i grund och botten handlar om att reducera slöserier, fel och arbetsplats- och personskador. Det går ut på att man regelbundet och i grupp sorterar, strukturerar, städar, standardiserar och skapar vana (Liker 2009, s. 60).

3. Metod

3.1 Ansats

Denna studie baseras på intervjuer av operatörer, truckförare och avdelningschefer vid ett företag inom fordonsindustrin beläget i Sverige. Företaget är ett multinationellt företag vars produktion ligger i framkant inom teknologisk automatisering. Företaget bedriver även ett omfattande säkerhetsarbete och ligger i framkant avseende säkerhet på arbetsplatsen med ett lågt antal arbetsplatsolyckor i jämförelse med företagets andra anläggningar och konkurrenter. Produktionen inom detta område innebär inte vanligtvis tungt manuellt arbete, istället använder man sig av och förlitar sig på högteknologisk robotik. Svetsning, tillverkning och montering är centrala arbetsuppgifter bland operatörer, där man med hjälp av olika verktyg, maskiner och robotik genomför sitt arbete, ofta i form av flödesbaserad produktion med lean-inspirerade metoder och arbetssätt.

3.2 Kvalitativa data

Eftersom studien intresserar sig för att undersöka kulturella processer, gemensamheter och skillnader mellan anställda på olika nivåer inom företaget tog vi beslutet att basera studien på kvalitativa data. Valet av metod styrks av vad Trost (2010, s. 32) beskriver när han förklarar att kvalitativa metoder bör användas när forskaren försöker förstå på djupet och finna mönster, vilket är det studien söker. Kvalitativa metoder anses av Ahrne och Svensson (2011, s. 10) vara ett samlingsbegrepp för olika datainsamlingsmetoder, bland dessa återfinns intervjusamtal och observationer. I denna studie har fokusgruppsintervjuer varit den primära datainsamlingsmetoden.

3.3 Urval och Avgränsningar

I denna studie har vi valt att avgränsa oss till att endast beröra koncept med särskild betydelse för verksamhetens säkerhetsarbete; säkerhetskultur, säkerhetsklimat, arbetsmiljö och lean produktion. I detta har vi grävt djupare i vilket av begreppen säkerhetsklimat och säkerhetskultur som överensstämmer med organisationens ambitioner i störst utsträckning, och vilken betydelse detta har för organisationens säkerhetsarbete. Vidare diskuteras vilken betydelse verksamhetens arbete med lean har för olika arbetsmiljömässiga aspekter och arbetsplats säkerhet.

För att säkerställa en viss bredd på undersökningen tog vi beslutet att studien skulle omfatta tre arbetsområden (operatörer, truckförare och avdelningschefer) utspridda på totalt sju avdelningar. Uppdelningen ser ut enligt följande; fyra operatörsgrupper (montering, svets och tillverkning) innehållande fyra personer i två av grupperna, 3 personer i en grupp och två personer i en grupp; en grupp innehållande fyra truckförare från logistikavdelningen varav två stationerade inomhus och två utomhus. Utöver detta valde vi även att inkludera fyra avdelningschefer som var chefer för personer i de fyra operatörsgrupperna, vilka delades upp på tvåmannaintervjuer. Sammanlagt genomfördes sju fokusgruppsintervjuer.

Studien omfattar 21 intervjupersoner, varav tretton operatörer, fyra truckförare och fyra avdelningschefer. Operatörerna som intervjuades var personer med både högre och lägre utbildningsnivå. Cheferna som intervjuades hade en lägre utbildningsnivå. Samtliga avdelningschefer hade dessutom arbetat sig uppåt i organisationen från en tidigare operatörsposition. Intervjupersonernas kön och ålder representerar företagets sammansättning i stora drag. Vi fick möjlighet att ta del av både nya och mer erfarna chefer i olika åldrar. Även på operatörssidan förekom det stor variation avseende ålder. Kvinnor var något överrepresenterade i antal jämfört med hur det ser ut inom operatörs- och logistikavdelningarna i stort då 6 av de 21 intervjuade var kvinnor.

Då det av produktionsmässiga skäl inte fanns möjlighet att intervjua fyra operatörer från en och samma avdelning samtidigt och på den vägen uppnå en hög nivå av homogenitet i operatörsgrupperna blev vi tvungna att tänka om. För att tackla detta problem tog vi beslutet att kategorisera de fyra operatörsgrupperna baserat på nivå av säkerhetstänkande. Detta gjordes genom att vi tog del av en tidigare internmätning av medarbetarnöjdhet samt tidigare statistik på incidentrapportering och olycksfallsrapportering. Vi hade även omfattande överläggningar tillsammans med våra kontaktpersoner på företaget. Denna information gav oss indikatorer som tydde på att några av avdelningarna hade en högre nivå av säkerhetstänkande, och några ett lägre säkerhetstänkande.

Med denna vetskap utformade vi fyra intervjugrupper innehållande operatörer. Två av grupperna innehöll 4, respektive 2, operatörer med högre säkerhetstänkande. Två av de andra intervjuerna innehöll 4, respektive 3, operatörer från avdelningar med lägre säkerhetstänkande. Genom att kategorisera operatörsgrupperna på detta vis var ambitionen att detta skulle bidra till ett bättre samtalsflöde som ett resultat av högre homogenitet. Tanken var vidare att denna typ av uppdelning skulle dels förenkla en analys av datamaterialet, dels öka nivån av homogenitet i grupperna som hade gått förlorad om en kategorisering av avdelningarna inte hade genomförts. Faktumet att antalet

personer som ingick i respektive kategorisering skiljer sig (6 personer på två grupper med högre säkerhetstänkande, 7 personer på två grupper med lägre säkerhetstänkande) anser vi ha haft obefintlig betydelse för datainsamlingen. Vår uppfattning är dock att det inom samtliga grupper bedrevs omfattande diskussioner, något som gynnades av scenarioproceduren som förklaras nedan under "datainsamlingsmetod".

Vad gäller de två avdelningscheferintervjuerna tog vi även då beslutet att försöka konstruera en homogen tillvaro. Således delade vi upp intervjuerna så att den ena innefattade två avdelningschefer från avdelningar med indikationer på ett högre säkerhetstänkande, och i den andra två avdelningschefer från avdelningar med indikationer på ett lägre säkerhetstänkande. Förhoppningen var att chefernas likheter skulle leda till ett stimulerat samtalsklimat och därmed även underlätta att genomföra jämförande analyser. Intervjun av truckförare som bestod av fyra personer inkluderades med anledning av att ett antal truckförare vid vårt första möte med företaget gav oss tydliga indikationer på hög arbetsbelastning, stress, och missnöje. Denna bild bekräftades även av våra kontaktpersoner på företaget samt våra observationer av incidentrapportering och medarbetarnöjdhetsmätningen, vilket ökade vår övertygelse att involvera dessa i studien. En ytterligare anledning var att denna involvering bidrog till ytterligare bredd i undersökningen.

3.4 Datainsamlingsmetod

Förutom fokusgruppsintervjuer har vi även i viss utsträckning använt oss av platsobservationer av organisationens produktion i sin helhet, observationer av sekundärdata såsom incidentrapporteringsstatistik, en medarbetarnöjdhetsmätning, diskussioner kring leans betydelse tillsammans med leanchef och informella samtal med diverse anställda på anläggningen (både högt och lågt). Enligt Ahrne och Svensson (2015, ss. 81-82) är fokusgruppsintervjuer en fördelaktig metod att använda sig av när forskaren syftar till att utforska hur människor tänker kring och reflekterar över ett specifikt ämne, eller tema. Metoden karaktäriseras av att en mindre grupp människor träffas och diskuterar ett av forskaren förutbestämda områden eller teman inom begränsade tidsramar (ss. 82). Inom fokusgruppsintervjuer är det inte de individuella åsikterna i sig som forskaren intresserar sig för. Istället är det de gemensamma tankegångarna i gruppen, samspelet gruppmedlemmar emellan och skapandet av kollektiva referensramar som ligger till grund för analys (Ahrne & Svensson 2015, ss. 82-83).

För att samtalsklimatet ska flöda fritt är det viktigt att fokusgruppen är homogen, d.v.s. att gruppmedlemmarna innehar något gemensamt som är intressant för forskaren. Detta menar Ahrne och Svensson ökar sannolikheten att gruppmedlemmar är öppna med att uttrycka även negativa åsikter. Samtidigt är det här också viktigt att medlemmarna bidrar med heterogenitet i sammanhanget, något som under gruppsamtalet kan bidra med att skapa ytterligare medvetenhet och stimulera samtalet (2015, ss. 83, 86). Vidare finns det både fördelar och nackdelar med att utforma fokusgrupper på ett sätt som utgör absolut homogenitet. Människor som exempelvis redan känner varandra sedan innan kan potentiellt bidra till ett mer öppet samtalsklimat. (Ahrne & Svensson 2015, s. 87). I en av grupperna var det tydligt att gruppmedlemmarna kände varandra på förhand till en viss grad. I detta specifika fall hade detta positiva effekter då samtalet blev kontinuerligt flödande där samtliga gruppmedlemmar kunde tala mycket fritt. Risken med detta är dock att tidigare vänskapsband resulterar i att gruppmedlemmar inte uttrycker sig till fullo, med anledning av den tidigare relationens förutsättningar (Ahrne & Svensson 2015, s. 87).

Vi är även väl medvetna om att specifika individer i fokusgruppsintervjuer riskerar att "ta över" samtalet till nackdel för individer som tenderar att vara mer tillbakadragna i sin natur. Andra aspekter som har betydelse för fokusgruppsintervjuens klimat kan vara gruppdynamik och socialt kontext. Under intervjuernas gång har vi därför varit vaksamma på de potentiella negativa tendenser som riskerade att framkomma. Detta innebar att vi under vissa intervjuer aktivt fick agera för att motverka sådana tendenser, medan vi i andra fall kunde agera mer passivt.

Som gruppledare menar Ahrne och Svensson att det därför är viktigt att underlätta skapandet av en tillåtande, icke-dömande miljö genom att aktivt ta tillvara och reagera på de intryck och den dynamik som skapas under gruppsamtalet (2015, s. 87). Ledarens roll bör här dock vara minimal eftersom det är gruppmedlemmarnas samspel som forskaren intresserar sig för. I några av gruppsamtalen blev vi tvungna att ställa mer undersökande frågor för att stimulera samtalsklimatet i en relevant riktning, men även för att främja gruppmedlemmarnas interaktion. Eftersom vi var två som genomförde undersökningen tog vi beslutet att en av oss var den som skulle agera samtalsledare genom att starta upp inledningsvis och driva samtalet framåt. Den andre av oss hade en mer observerande roll. Båda var dock aktiva i att ställa följdfrågor med syfte att driva samtalet i den riktning vi ansåg nödvändig. Detta upplevde vi var en styrka, där vi kompletterade varandra med följdfrågor. Växelspelet tillät den ena att vara fullt i nuet, medan den andre tilläts tänka proaktivt och förbereda nästa potentiella följdfråga. I detta växelspel tampades vi konstant med risken att som samtalsledare ta över samtalet.

Detta var dock någonting som vi var medvetna om under samtalens gång och agerade aktivt för att motverka.

I stunder där samtalet inte drevs framåt av informanterna själva ansåg vi det dock vara nödvändigt att ta på oss en mer aktiv gemensam samtalsledarroll. I samtal med den grupp (truckförare) som tidigare hade påvisat tydliga indikationer på stress, missnöje, låg medarbetarnöjdhet och låg incidentrapportering var detta inledningsvis fallet. Detta skulle kunna innebära att viss potentiell data som berör de inledande scenarierna gick förlorad. Under samtalets gång mjukades dock stämningen upp, varpå delgivandet av tankar och reflektioner ökade, likaså reflektioner kring tidigare scenarion, dock i en mindre strukturerad anda.

De frågor som vanligtvis ligger till grund för fokusgruppsintervjuer är nyckeldiskussionsfrågor utformade av forskaren på förhand. Dessa frågor bör vara tydligt formulerade och direkt kopplade till syftet. Frågorna bör även vara på förhand kända för deltagarna, likaså förståeliga och så oberoende av gruppleddaren som möjligt (Ahrne & Svensson 2015, s. 86). För att ge anställda möjlighet att beskriva olika frågor kopplade till säkerhetskultur bildade vi ett scenarioformat för att generera fokusgruppsdiskussioner. Utformningen av dessa scenarier växte ur ett antal faktorer: dels informella samtal med anställda på verksamheten; dels sekundärdata såsom incidentrapporteringsstatistik och en medarbetarnöjdhetsmätning; och dels observationer av produktionen. Vi hade även ett möte tillsammans med verksamhetens leanchef, där vi fick djupare förståelse för hur verksamheten arbetar med organisationsmodellen. Dock skedde detta möte efter fokusgruppsintervjuerna var gjorda och låg därmed inte till grund för utformningen av scenarier. Inledningsvis utformades 20 st 2-3 meningar långa scenarion som representerade olika situationer anställda kunde stöta på i sin arbetsvardag.

Eftersom ledningen uttryckte bekymmer över säkerhetskulturen och vad som kan ligga till grund för osäkra beteenden utformade vi de scenarion som var riktade mot operatörer och truckförare utifrån situationer som syftade till att få dessa att i relation till intervjuens gruppmedlemmar, reflektera och samtala kring det eventuella utfallet av situationen. Scenarierna berör bland annat relationen mellan avdelningschefer och operatörer/truckförare, stressfyllda situationer, avvikelshantering, incidentrapportering och hinder/möjligheter för avdelningschefer vad gäller upprätthållandet av en god säkerhetskultur. Exempelvis lyder ett scenario, "En operatör tar upprepade gånger genvägar i sitt arbete och riskerar sin egen och/eller andras säkerhet. Vad kommer troligen att hända? Skiljer sig konsekvenserna beroende på vem operatören är?". Scenarierna syftade till att belysa den sociala kontext

som anställda befinner sig i när de kommer i kontakt med säkerhetsfrågor, snarare än att testa hur väl anställda agerar i enlighet med säkerhetsriktlinjer (Se Bilaga 1,2 och 3 för samtliga scenarion).

Av dessa tjugo scenarion valdes 6-7 ut för respektive arbetsområde (operatörer, truckförare och avdelningschefer). Dessa var utformade på ett vis som var relevant och aktuellt för respektive arbetsområde. Majoriteten av scenarierna utformades så att de olika områdesspecifika scenarierna överlappade varandra, detta för att gynna möjligheten att kunna dra kopplingar arbetsområdena emellan och på så sätt främja en nyanserad analys. Scenarierna delades ut i samband med intervjun där gruppmedlemmarna fick möjlighet att skriva ner anteckningar bestående av kortare tankar under 10-15 minuter. Samtalen inleddes genom att en av oss tog upp relevanta etiska och sekretessrelaterade aspekter som diskuteras vidare nedan, följt av en kort beskrivning av oss undersökare samt studiens syfte. I vissa fall följde några minuters småprat för att lätta på stämningen, i andra fall påbörjades diskussionen omgående genom att en av oss läste det första scenariot högt för informanterna.

Under samtalets gång tog den mer observerande av oss på sig rollen som tidhållare för att säkerställa att gruppintervjun skulle bidra med data som omfattade samtliga scenarion. Tiden som tilläts för varje enskilt scenario skilde sig från intervju till intervju och varierade mellan 5-15 minuter. Detta p.g.a. att produktionsmässiga skäl satte tidsramarna för hur lång tid intervjun fick vara. I vissa fall innebar detta en viss tidspress som kan ha strypt potentiellt utvecklande av vissa scenarion. Ytterligare värt att notera är att vår ambition var att frågeformulären skulle ha mottagits av samtliga informanter innan gruppintervjuernas genomförande. Samarbetsorganisationen hade dock av produktionsmässiga skäl svårigheter att möjliggöra detta, vilket ledde till att frågeformuläret delades ut i begynningsfasen av gruppintervjuerna och således "stal" tid från vad vi hade önskat bestått av diskussion. Datan som slutligen samlades in anser vi dock vara tillräckligt innehållsrik för att kunna genomföra den analys som vi eftersträvade.

3.5 Analysmetod

Creswell och Poth (2017, s. 185) beskriver att datainhämtningsprocessen är en koreograferad sådan, där datainsamling, dataanalys och rapportskrivande ofta går hand i hand under processens gång, d.v.s. inte sker oberoende av varandra. I denna studie skulle man kunna säga att detta stämmer till stor del. Rapportskrivandet har skett kontinuerligt under studiens gång. Likaså har dataanalys diskuterats kontinuerligt studieansvariga emellan. När det kommer till datainsamlingen har denna, som vi tidigare varit inne på, skett under fyra specifika tillfällen: först vid en inledande presentation av företaget i stort

via skype-länk; andra gången genom besök på anläggningen innehållande en djupare introduktion till företaget, observationer av produktion, observationer av sekundärdata (incidentrapporteringsstatistik och en medarbetarnöjdhetsmätning) samt ca 15 st informella samtal med anställda på olika nivåer och avdelningar; tredje gången genom fokusgruppsintervjuer; och fjärde gången genom ett möte med anläggningens leanchef.

Faktumet att datainsamlingen har skett vid ett flertal tillfällen har inneburit krav på konstant hantering och organisering av inkommande information. I efterhand bedömer vi att detta har varit en styrka, eftersom vi under studiens gång konstant blivit tvingade att omvärdera våra reflektioner som ett resultat av nytt inkommande material. Det insamlade materialet sorterades kontinuerligt och gemensamt in i ett antal filer manuellt för att underlätta framtida analys.

Vad gäller själva analysmetoden har vi valt att utgå ifrån "dataanalysspiralen" presenterad av Creswell och Poth (2018, s. 186). Enligt denna metod valde vi att under sortering av materialet, läsa allt material och radera sådant som inte var relevant för analys. Exempel på sådan information kan exempelvis vara långdragna anekdoter av intervjupersoner som gled utanför studiens avgränsning, något som tilläts under samtalsgången för att gynna ett gott samtalsklimat. I samband med detta valde vi även att för hand skriva ner sammanfattningar av de mest centrala poängerna (teman) som framkom vid varje intervjutillfälle. Dessa sammanfattningar skrevs sedan in i ett analysdokument där likheter och skillnader tydliggjordes mellan de olika avdelningarna och nivåerna. I analysdokumentet inkluderades även en bank av vad vi bedömde som särskilt betydelsefulla och representativa citat som plockades in efter lämplighet. Grundat i analysdokumentet påbörjades sedan resultat och analys där vi ständigt kopplade våra tankegångar till förarbetet och bockade av sådant som under tidens gång utvecklades i resultat och analysdelen.

3.6 Etiskt ställningstagande

I enlighet med vad Trost (2010, s. 61) påtalar angående tystnadsplikt gav vi information till informanterna vid den första kontakten gällande att det som sägs är belagt med sekretess. Detta förklarades först i textform då vi såg till att samtliga informanter fick ta del av ett informationspaket gällande vad som skulle undersökas, hur det går till och vad som sker med datan som samlas in. Vi förklarade att deltagandet var frivilligt och att de när som helst kunde avbryta deras medverkan utan att behöva ange några skäl för detta. Vi förklarade även att de personuppgifter som samlas in skulle behandlas konfidentiellt så att inga obehöriga skulle kunna ta del av dem, vilket då självklart inkluderar

andra anställda inom organisationen de arbetar på. Utöver detta berättade vi även att all information som rör inspelning av material och personuppgifter skulle destrueras vid studiens avslut. Delar av detta upprepas vid samtliga intervjutillfällen, bland annat att det skulle spelas in och anledningen till detta, samt att det endast var vi ansvariga för studien som skulle få ta del av det inspelade materialet. Vi var tydliga med att påtala att det inte kommer att gå att koppla ihop person och åsikt. Detta gjordes både för att säkerställa att etiska krav uppfylls, i kombination med att tillåta och uppmuntra en högre grad av sanningsenlighet.

Trost (2010, s. 65) påtalar att det är viktigt att informanterna känner sig trygga i miljön som de intervjuas i. Detta åtog vi oss att uppfylla, och försökte således säkerställa att den platsen som de intervjuades på var en plats de kände närhet till, både rent fysiskt men även mentalt. Vi ville även att lokalen skulle kännas trygg på så vis att det gick att stänga dörren till den, och att det som sades inte skulle gå att höras utifrån. Med facit i hand har vi uppnått dessa önskemål i samtliga intervjuer, däremot anser vi att en av intervjuerna skedde i en lokal som var för långt ifrån deras arbetsstation och inne på en yta som är tillägnad till chefer och tjänstemän. Tyvärr tvingades vi till att ta detta rum då det inte fanns något annat att tillgå. Hur detta påverkade just den gruppintervjun går att spekulera i. Vår bedömning är att det insamlade materialet även från denna intervju var fullgott.

3.7 Trovärdighet och generaliserbarhet

I denna studie har totalt 21 personer intervjuats i fokusgruppsintervjuer, ett otal antal samtal med anställda på anläggningen genomförts och viss sekundärdata observerats. Att kunna generalisera resultatet på en anläggning som överstiger tusen anställda i antalet är en svår uppgift, särskilt med tanke på dess storlek i relation till studiens tidsramar, men även med tanke på att kvalitativ forskning är såpass kontextualiserad.

Man skulle kunna säga att vi under vårt första besök på anläggningen genomförde en slags förstudie som vi baserade resterande arbete på. Vi upplever att detta besök, inklusive de diverse diskussioner och observationer som gjordes, gav oss en mycket god grund för att kunna planera, strukturera upp och genomföra den primära datainsamlingsmetod som slutligen valdes. Under denna period hade vi ett konstant kritiskt förhållningssätt till de diverse tillvägagångssätt som kom upp på agendan. Vår bedömning är att detta, i kombination med den kontakt vi har haft med verksamheten i fråga, har bidragit till väl anpassade metodologiska val.

Huruvida urvalet är tillräckligt stort går att spekulera i. Givetvis hade ett mer omfattande material, eller ytterligare studier på anläggningen/liknande anläggningar, bidragit till en större generaliserbarhet. Faktumet att vi har genomfört intervjuer av tre arbetsområden fördelade på två hierarkiska nivåer har dock bidragit till nyanserade kopplingar, likheter och skillnader arbetsområdena emellan. Detta är en nyans som vi menar hade gått förlorad vid undersökning av endast en hierarkisk nivå eller arbetsområde. Slutligen har tidigare forskning och teori inom studiens fokusområden säkerhetsklimat, säkerhetskultur, arbetsmiljö och lean produktion visat på stora likheter med vårt resultat, vilket har underlättat att dra kopplingar.

Vi upplever vidare att vår primära datainsamlingsmetod, fokusgruppsintervjuer, har fungerat som ett effektivt metodologiskt tillvägagångssätt i sökandet efter verksamhetens säkerhetskultur. Detta eftersom att de scenarier vi utformade på förhand med syftet att generera diskussioner bidrog till att lyfta fram gemensamma åsikter och erfarenheter i gemene grupp, vilket ökade vår förståelse för olika kulturella aspekter och processer. Detta underlättade även att dra kopplingar över yrkeskategorier och hierarkiska nivåer.

4. Resultat & analys

I detta kapitel presenteras studiens resultat genom analys bundna i olika citat hämtade i intervjuer, tillsammans med allmänna observationer av verksamheten i stort. Med utgångspunkt i studiens syfte, teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning formades sex tematiseringar: (1) Säkerhetsklimat - observationer och attityder, (2) säkerhetskultur - individuellt ansvar och personlig bedömning, (3) mindre säkerhetsavvikelser, (4) tillbudsrapportering, (5) stress, arbetsmiljö och lean, (6) ledarskap och delaktighet. Resultat redovisas både överskådligt och i vissa fall detaljrikt med syfte att tydliggöra resultatets kontext. Vidare kopplas resultatet löpande ihop med tidigare forskning och teori.

4.1 Inledande tankar

Vår ursprungliga hypotes var att resultatet skulle påvisa skillnader i svar utifrån de metodologiska kategoriseringarna som gjordes baserade på tidigare observationer av sekundärdata och samtal med anställda på anläggningen. Det förväntades på förhand att de grupper som hade kategoriserats som innehavande av ett högre säkerhetstänkande också skulle visa på ett högre säkerhetstänkande i jämförelse med de grupper som vi hade kategoriserat som innehavande ett lägre säkerhetstänkande, som förväntades vara lägre. Resultatet stödjer dock inte detta då vi inte har kunnat observera några utmärkande skillnader i säkerhetstänkande mellan avdelningar beroende på deras kategoriserade grad av säkerhetstänkande. Någon analys baserat på nivå av säkerhetstänkande inom respektive arbetsområde har därför inte gjorts.

Att detta blev utfallet av undersökningen misstänks ha och göra med att de indikatorer i form av tillbudsrapporteringsstatistik, en medarbetarnöjdhetsmätning och diverse överläggningar med anställda på anläggningen som vi på förhand utgick ifrån för att kategorisera in valda avdelningar utifrån nivå av säkerhetstänkande, brast avseende både validitet och reliabilitet. Exempelvis framkom det i resultatet att mörkertalet för tillbudsrapporteringsstatistiken över samtliga avdelningar var mycket stort. Likaså kan vi nu i efterhand konstatera att även den medarbetarnöjdhetsmätning som togs del av inte var tillräckligt konsekvent och omfattande för att kunna ge en representativ bild av olika avdelningars medarbetarnöjdhet. Detta skulle kunna vara anledningarna till att resultatet inte uppvisade några uppenbara skillnader avseende nivå av säkerhetstänkande mellan anställda av samma typ trots tidigare indikationer.

4.2 Säkerhetsklimat - Observationer och attityder

Övergripande visar resultatet att verksamheten bedriver ett omfattande säkerhetsarbete som går att karaktärisera som säkerhetsklimat. Operatörer uppmanas konstant av ledningen till att rapportera olika slags incidenter, risker och olyckor. Andra säkerhetsmekanismer som har observerats är diverse säkerhetsrelaterade slogans som uppmanar anställda att "tänka säkert", visuella avskräckande riskexempel som visas på offentliga ytor och "säkerhetshörnor" som används för att informera och utbilda anställda. Ytterligare säkerhetsmekanismer inkluderar anläggningens övergångsställen vid truckgångar, krav på skyddsglasögon och skor med stålhätta, avgränsade celler för maskinellt arbete i tillverkningen samt diverse synliga regler och standardiserade arbetsrutiner som beskriver hur en arbetsuppgift bör eller inte bör genomföras.

Att följa säkerhetsrutiner och således upprätta en god arbetsplatssäkerhet sägs vara av högsta prioritet. Detta påtalades av samtliga operatörsgupper som i början av intervjuerna nästan instinktivt förklarade att så var fallet. I sin helhet skulle man kunna säga att dessa attityder och säkerhetsmekanismer alla är aspekter som går att sortera in under konceptet säkerhetsklimat eftersom dessa ger en yttlig bild av verksamhetens arbete med säkerhetsfrågor och anställdas attityder gentemot säkerhet som är direkt observerbar av oss utomstående undersökare, och som dessutom ger en beskrivning av "vad" som ska göras, snarare än "varför" saker genomförs på ett visst sätt (Schneider & Gunnarson 1996 se Mearns & Flin 1999, s. 7). Detta tydliggjordes även av flera operatörsgupper som påtalade att de standardiserade arbetssätten har en viktig roll när det kommer till att upprätthålla en god säkerhet. Bland annat var operatörer överens om att de standardiserade arbetssätten främjar ett säkert genomförande.

"..arbetsbeskrivningen tar dels upp vilken ordning du ska göra stegen i, sen tar den ju upp viktiga saker att tänka på och liksom där man tar upp risker och så vidare, och på vilket sätt man ska göra för att undvika de här riskerna..".

Att arbetsbeskrivningen och andra uttryck för ledningens säkerhetsambitioner säger en sak behöver dock inte nödvändigtvis innebära att de följs av medarbetarna, och på vilket sätt, vilket är något vi kommer att gå in på fortsättningsvis, både under följande tema, men även stundtals under resterande tematiseringar.

4.3 Säkerhetskultur - Individuellt ansvar och personlig bedömning

När det kommer till verksamhetens säkerhetskultur är vår samlade uppfattning att denna till viss del är överlappande med säkerhetsklimatet på verksamheten. I stora drag verkar det som att anställda på alla nivåer har en stor respekt för säkerheten. Operatörer beskriver att man följer och respekterar säkerhetsrutiner, regler, uppmaningar och avgränsningar som syftar till att öka säkerheten i största allmänhet. Detta eftersom operatörer värderar säkerheten högt där de menar på att samtliga har ett personligt ansvar att följa de standardiserade arbetsätt och säkerhetsrutiner som existerar. Samtidigt har resultatet visat att operatörer också har möjlighet att på egen hand utföra sitt arbete på ett sätt som de anser är mer fördelaktigt, simplare eller till och med säkrare i stunden. En operatör ger en beskrivning av underliggande normer kopplade till standardiserade arbetsätt, något man skulle kunna betrakta som en del av säkerhetskulturen bland anställda på anläggningen.

“Det är en liten oskriven regel vi har. Vissa saker kan vi få bryta på, medan andra håller vi lite hårdare på. Det behöver vi inte springa och skvallra om och säga till chefen. Medan vissa grövre grejer det måste man ju ta tag i, så är det ju.”

Både operatörer och avdelningschefer beskriver på liknande sätt att de standardiserade arbetsätt som finns för att främja säkerhet och säkerställa produktion inte är skrivna i sten, istället fungerar dessa snarare som rörliga riktlinjer för hur arbetet ska genomföras. Således har operatörer en viss frihet att genomföra sitt arbete på sitt eget tillfredsställande vis, samtidigt som stora delar av det arbete som genomförs har mer strikta ramar (vissa har det striktare än andra), eller rentav endast går att utföra på ett visst sätt. I en operatörsgrupp framkom det exempelvis att det är svårt att göra fel i sitt arbete och orsaka sig själv eller någon annan skada.

“..alltså det är så bra gjort med säkerheten eftersom det finns olika saker som celler, ljusriddäer, och splitterskydd som skyddar. Man kan oftast inte göra illa sig på banan om man inte tar material från en hylla och kanske klämmer sig. Något sådant kan ju alltid hända, det kan man inte förhindra. Men ingen press eller annan station på banan kan skada andra.”

När det kommer till att säga till anställda som avviker från säkerhetsrutiner visar resultatet på att en sådan tillsägelse i stor utsträckning beror på både rumsligt och relationsmässigt avstånd. En operatör som exempelvis går utan skyddsglasögon på operatörens egen avdelning beskrivs vara lättare att säga till, till skillnad från en operatör från en annan avdelning. Känner operatören den avvikande personen i fråga har det rumsliga avståndet ingen betydelse då den relationella närheten väger upp. Vissa

operatörer var överens om att det även i situationer likt denna kokar ner till en fråga om personligt ansvar att sköta sig själv. Därmed kan mindre överträdelser ses över och en tillsägning hejdas.

Vad gäller relationen mellan avdelningschefer och operatörer/truckförare visar resultatet att den hierarkiska uppdelningen operatörer/truckförare och avdelningschefer emellan har betydelse för huruvida man "vågar" säga till när en avdelningschef avviker från säkerhetsrutiner, dock uttryckte avdelningschefer att de inte hade några problem att säga till anställda när de avviker. Det framkom även bland operatörsgруппerna att en avvikelse från en avdelningschef kan skapa friktion nivåerna emellan. I majoriteten av grupperna var det tydligt att olika slags avvikande beteenden från avdelningschefer har mycket negativa konsekvenser för anställdas inställning till ledningen och säkerhetsrutiner på arbetet då det riskerar att skapa ett trotsigt och fientligt beteende bland anställda till följd av förakt. Detta går att koppla till Rollenhagens (2005, s. 159) tankar kring att en god säkerhetskultur förutsätter att anställda känner sig trygg med de personer som agerar chefer på arbetsplatsen, där motsatsen här verkar kunna leda till det motsatta. En operatör beskriver att:

"Det är vanligare att se en operatör utan skyddsglasögon så när man ser en chef så kanske man vill sätta dit den lite mer. Många kan känna så att "dem säger till oss att vi ska ha glasögon men så har dem inte det själva!". Det blir lite fiendeaktigt."

En annan beskriver att:

"Ja och med mobilen på vissa med.. vi ska inte gå med mobilen men det men det finns en som brukar gå förbi där borta (chef), han brukar alltid gå med sin mobil och titta.. man får lust att tackla in honom i väggen. "

4.4 Mindre säkerhetsavvikelser

Det blev tydligt att det direkt observerbara säkerhetstänkandet, det inledande instinktiva besvarandet (klimatet) inkluderat, är något som skiljer sig från faktiska beteenden och värderingar (kultur). Under intervjuernas gång framkom det att särskilt mindre säkerhetsöverträdelser eller avvikelser från standardiserade arbetsätt förekom, ofta som ett resultat av ovanor skapade över tid där operatörer hittar sitt eget sätt att genomföra en specifik arbetsuppgift på. Detta kunde även ha och göra med andra faktorer såsom lathet och stress i produktionen. Mindre risker eller överträdelser som har liten eller ingen konsekvens för individens eller någon annans säkerhet eller hälsa beskrivs ha en större sannolikhet att överträdas. Allvarligare risker som operatörer och truckförare bedömer kan få negativa

konsekvenser för antingen produktion och/eller sin eller andras säkerhet och hälsa kommer inte att tas. Ligger exempelvis en operatör av olika anledningar efter i arbetet så kan detta orsaka en mindre säkerhetsavvikelse, dock aldrig en allvarigare som kan få grövre konsekvenser. Detta påvisar däremot en skillnad utifrån att avdelningscheferna bedömer att produktionskrav är förenliga med säkerhetsambitioner, och operatörerna menar att de tvingas till ställningstaganden utifrån individuella riskbedömningar utifrån produktionskrav, vilket påvisas i följande citat:

“alltså det är det som är så svårt med vissa säkerhetsåtgärder också för det stör ju produktionen och effektivitet och sådana grejer. Vilket gör att man hamnar i någon sorts mittemellan grej, vad ska jag välja...”

En annan operatörsgroup diskuterade hur det skulle påverka produktionen om de skulle göra allt rätt säkerhetsmässigt, alltså utan att ta några genvägar för att öka produktionen. Deras slutsats kring detta förklaras enligt nedan:

“Ja då skulle det ta en jävla tid att få ut produkten. Då skulle vi inte kunna göra ett jävla smack egentligen.”

Äldre, mer erfarna anställda beskrivs ha särskild betydelsefull roll för upprätthållandet av en god säkerhetskultur eftersom dessa tenderar att influera yngre eller nyanställda medarbetare. Vår tolkning är att detta förekommer främst i negativ bemärkelse, där ovanor hos erfarna operatörer gör att man avviker från säkerhetsrutiner eller standardiserade arbetssätt, varpå de nyare medarbetarna härmar beteendet. Får man inte med sig mer erfarna operatörer i säkerhetstänkandet menar en operatör att detta kan få konsekvenser för nyanställdas förhållningssätt till arbetet.

“och det är här det är viktigt att man som upplärare förklarar att det som lärs ut är det som ska följas i utvecklingen också.. men sen blir det ofta så att de ser någon annan göra på något annat sätt och det går lite snabbare och sen härmar de det”

Anledningen till att äldre mer erfarna medarbetare agerar på ett annorlunda sätt skulle kunna förklaras genom vad Rollenhagen (2005, ss. 136-137) beskriver om subkulturer. Eftersom en kultur är något som skapas i grupp genom att människor interagerar med varandra över tid och äldre mer erfarna individer troligen har kommit i kontakt med andra mer erfarna personer över en substantiell tidsperiod gynnar detta skapandet av en subkultur, i detta fall en subkultur bland erfarna som har betydelse för hur de förhåller sig till säkerhet, och följaktligen påverkar mindre erfarna medarbetare. Således skapas en följetong där vanor ärvs från en tid där säkerheten på arbetet var långt ifrån lika prioriterat som idag.

4.5 Tillbudsrapportering

Under studiens gång blev det tydligt att tillbudsrapportering är något som ledningen håller hårt om. I ledningen har det vidtagits aktiva åtgärder för att se till att tillbudsrapporteringsstatistiken ska öka i antal. Detta sker främst genom avdelningscheferns aktiva ansträngningar i att uppmana anställda till att rapportera fler tillbud (risker, olyckor, incidenter). Tillbud kan omfatta alla typer av händelser eller riskfyllda icke-händelser, högt som lågt. Alltifrån risken med att en sladd eller kant finns på ett ställe som den inte borde och således kan vara till risk för en operatör, att man var nära på att bli påkörd av en truck, till att man slog i huvudet på en balk eller skar av sig fingret. I sin helhet har resultatet visat att chefer har en mycket starkare tilltro till att operatörer rapporterar tillbud än vad som är fallet i verkligheten. Det råder alltså en mycket tydlig diskrepans avdelningschefer och operatörer/truckförare emellan, där majoriteten av operatörer och truckförare är överens om att mörkertalet är mycket stort när det kommer till mindre allvarigare tillbud. På frågan om hur många mindre tillbud det rapporteras svarade en operatör:

“Ja nej då skulle jag säga att det nog är 90 % som inte rapporterar dem.”

Operatörer påtalar att i likhet med det individuella risktagandet som presenterades tidigare, så har alla ett personligt ansvar när det kommer till att rapportera olika slags tillbud. Operatörer är även överens om tillbudsrapporteringssystemets nytta för att förebygga olyckor. Att rapportera ett tillbud beskrivs av samtliga vidare vara en enkel process (med undantag från truckförare som inte fått någon utbildning i detta). Trots detta framkom det i en av intervjuerna med avdelningschefer att samtliga operatörer inte besitter kunskap gällande hur man rapporterar, där operatörer således mottagit tillåtelse att inte rapportera från avdelningschefer. För att underlätta rapporteringsprocessen för de anställda har teamledare och skyddsombud blivit tilldelade rollen som “mellanhand” med syfte att gynna en ökad tillbudsrapportering.

En anställd har således möjlighet att gå via en teamledare eller ett skyddsombud om denna upplever brist på tid, stress, bristande kunskap kring genomförande, är för lat, eller på grund av andra faktorer inte vill rapportera ett tillbud. I flera av grupperna framkommer det att denna funktion har en positiv effekt på antalet rapporterade tillbud då det minimerar omständigheten i det hela. Något som dock kan hejda en operatör eller truckförare från att rapportera ett tillbud visar koppling till vad som tidigare nämnts kring anställdas begränsningar att säga till personer som man inte känner, eller vet vem det är. Är rollfördelningen kring vem som är teamledare eller skyddsombud på en annan avdelning otydlig kommer detta därmed att fungera som ett hinder för rapportering, vilket visar koppling till tidigare forskning av Clarke och Cooper som fann att en tvetydig rollfördelning avseende vem som förväntas

göra vad hade en negativ inverkan på säkerheten (2004; Goldenhar et al. 2003; Hemingway & Smith 1999 se Clarke 2006, s. 415). Här skiljer sig avdelningschefer synvinkel, där en grupp antog att operatörer inte ser det som problematiskt att samarbeta med teamledare och skyddsombud över avdelningar, medan operatörer uttryckte att det krävs en bekantskap och samhörighet för att detta ska fungera.

Andra vanliga anledningar till att en anställd inte rapporterar ett tillbud kan vara skam, skuld, pinsamhet och rädsla. I flera grupper framkommer det att slarv inte är något som de vill marknadsföra utåt, vilket kedjan av konsekvenser som en rapportering medför. Även om teamledare eller avdelningschefer anonymiserar personer som rapporterat tillbud vid information kring vad som skett, så upplever ändå operatörerna att de har en god översikt gällande vad som sker på och kring deras arbetsstationer och således spelar inte anonymiseringen någon roll. Konsekvensen av detta blir således att operatörer gärna undviker att stå inför grupp och uppmärksamma sin klantighet genom att inte rapportera den.

“ibland skär man sig (mindre) och bara ”shit säg inget”. Alltså det blir verkligen så, då ska det tas upp, och då blir det annat arbetssätt i stationen...”

I andra fall är man mer negativ till denna funktion. Dock verkar det som att negativiteten gentemot tillbudsrapportering som förekommer rent allmänt inte har och göra med huruvida det av olika omständigheter upplevs vara lätt eller svårt att rapportera (med undantag för truckförare). Snarare verkar det som att en bristande villighet att rapportera grundas i anställdas personliga bedömning av tillbudets allvarlighetsgrad. I likhet med vad som beskrevs tidigare kring anställdas risktagande visar resultatet att ett potentiellt tillbud som i stunden bedöms som obetydligt avseende den anställdes egen eller sina medarbetares säkerhet och/eller hälsa i många fall inte kommer att rapporteras. Många av både operatörer och truckförare uttrycker därmed en motvilja till att rapportera eftersom de bedömer tillbudsrapporteringen som onödig, samtidigt som man är överens om att allvarligare typer av tillbud ska och kommer att rapporteras. I en intervju beskrivs det exempelvis att:

“Ja men det här har ju hänt några gånger och man känner ju bara skitsamma, det är inte så att man får en skada. Om du klämmer ett finger på en pallram eller sticker dig på en sticka det är ju skitsamma... Annars skulle man inte ha något annat att göra än att skriva tillbud.”

Vissa operatörer gick så långt att de förlöjlighade ledningens uppmaningar rörande vilka typer av tillbud som ska rapporteras. De ställer sig därför kritiska till företagets egentliga underliggande drivkrafter för

att skapa en säker arbetsplats och föreslår att detta potentiellt kan ha och göra med att skydda företaget från lagar och regelmässiga krav, och att friställa sig ansvar. Denna beskrivning visar tydliga likheter med Edwards och Jabs (2009, ss. 714-715) forskning som påvisade att ledningens infantilisering av anställda väckte misstro kring ledningens intentioner bakom säkerhetsarbetet. En uppfattning som kommunicerades från gruppen med truckförare är att de upplever rapportering i tillbudssystemet som ett sätt att uttrycka negativa känslor gentemot andra, och såg sin egen avdelning som speciellt utsatt av detta. De menar att rapportering har blivit ett sätt att undvika direkt konfrontation, och anser att det är en bättre lösning för att säkerställa säkerheten.

“...vissa använder TIA (systemet för tillbudsrapportering) för att slänga skit på folk. Speciellt på truckförare, speciellt när det är montering emot truckförare. Jag vet inte hur de reagerar men antingen så säger vi till eller så tar vi det bara. “Tänk på det där.” kan man säga. Det behöver inte bli nått “nu jävlar ska jag ta dig din jävel, nu ska jag skriva in dig i TIA”. Prata med personen först. Det underlättar jåkligt mycket.”

Den rätta rutinen är att dessa arbeten till underhållsavdelningen ska ha gått igenom en beslutsprocess genom att först ha rapporterats via tillbudsrapporteringssystemet. Kopplat till ovanstående förklaring så använder truckförarna och deras avdelningschefer sig inte primärt av tillbudsrapportering för att säkerställa att saker åtgärdas. Det finns även ett program vid namn “maximo” som tillåter rapportering av önskemål direkt till underhållsavdelningen, vilket främst kopplas till produktionsrelaterade önskemål om åtgärder. Det framkom även att gruppen med truckförare upplevde sig mer tillåtna än operatörersgrupperna att inte behöva rapportera tillbud i tillbudsrapporteringssystemet förutsatt att man sköter det jobb som ska utföras. Truckförarna beskriver sin avdelningschef bland annat som “snäll” och upplever därmed liten press på sig rörande rapportering, något som potentiellt kan ha betydelse för antalet rapporterade tillbud från logistikavdelningen. En truckförare beskriver:

“alltså han låter oss göra exakt vad vi vill i princip, så länge man sköter sig. Du ska sköta ditt jobb, han har aldrig sagt åt mig en enda gång av vad jag vet om.”

4.6 Stress, arbetsmiljö och lean

Resultatet visar vidare att anledningen till att anställda avviker från standardiserade arbetssätt eller begår säkerhetsöverträdelser kan ha och göra med en myriad olika faktorer. Allra mest förekommande bland intervjupersonerna beskrivs orsaken till avvikelser vara stress. Förekomsten av stress beskrivs

vanligtvis ha koppling till upprätthållandet av en fungerande produktion. Här framkommer det att arbetsmiljömässiga förhållanden såsom tidspress skapade av ojämnheter i produktionen, hög temperatur på arbetsplatsen, fel i maskiner och faktumet att en stor mängd säkerhetsmoment måste genomföras resulterar i ett stresspåslag som kan ha betydelse för huruvida slarv eller genvägar i arbetssätt förekommer. Detta resultat visar tydlig koppling med tidigare forskning som visar på att 60-80 procent av arbetsplatsolyckor är relaterade till stress (Cooper et al. 1996 se Clarke 2006, s. 415). Truckförare och operatörer som gav uttryck för en särskilt stressig arbetsmiljö gav även indikationer på en lägre nivå av engagemang till tillbudsrapportering, vilket visar likhet med Clarke och Coopers studie som visade att en ökad press på arbetet riskerar att resultera ett minskat engagemang (2004 se Clarke 2006, s. 415). Precis som tidigare forskning visar resultatet på att en negativt upplevd arbetsmiljö kan associeras med osäkra beteenden (Goldenhar et al. 2003; Hemingway & Smith 1999 se Clarke 2006, s. 415).

I allmänhet beskriver operatörer och truckförare att just-in-time-produktion (JIT) har en positiv inverkan på arbetsplatssäkerheten och arbetsmiljön, när det fungerar. Det förklaras att JIT-aspekter såsom takt-tidsplanering och kontinuerligt flöde bidrar till skapandet av tydliga arbetsrutiner, vilket i sin tur bidrar till förutsägbarhet och begränsar risken för att fel ska kunna inträffa. En kontinuerlig arbetsrotation sägs vara nödvändigt för att operatörer inte ska "sväva iväg" i sitt arbete och på så sätt riskera sin egen eller andras säkerhet, något som visar likhet med utländska studier som förklarar att JIT's inverkan på arbetsplatssäkerheten var positiv endast när bland annat arbetsrotation inkluderades (Longoni, Pagell, Johnston & Veltri 2013 se Arbetsmiljöverket 2016, s. 27).

Vid händelser av stopp eller ojämnheter i produktionen beskrivs det att lager på olika håll skapas, vilket kan orsaka både stress och avvikelser i säkerhetsrutiner. Och eftersom takt-tidsplaneringen är skriven i sten, d.v.s. att det inte finns någon möjlighet att "arbeta ikapp" förlorad tid, innebär detta att anställda kan komma att behöva arbeta övertid under helgen, något som en operatörsgrupp är negativt inställd till, vilket kan tolkas som ett stressor. Det har även framkommit att många operatörer tenderar att skapa buffertar för att förenkla för sig själv i sitt arbete, eller ge sig själv s.k. mikropauser för att få chans att vila, vilket i termer som används inom lean produktion benämns som ett slöseri på grund av överproduktion - man producerar mer än vad som behövs för stunden (Liker 2009 ss. 44-45, 56; Petersson et al. 2009 s. 41). I en grupp uttrycktes det att:

"Alltså vi har ju bra tid så att vi hinner. Men kanske att vi vill göra klart vårt jobb så att man kan vila lite ett tag. Det blir liksom skönare för stunden, fast sen om tio år så kanske det känns lite mer i ryggen. Men det kanske inte är så många som tänker så. "

I en operatörsgrupp framkom det att en form av visuell styrning som visar huruvida en given avdelning befinner sig inom ramen för en låg (grön) respektive hög (röd) nivå av tillbudsstatistik kunde leda till en tävlan mellan olika avdelningar. Denna tendens visar likhet med en studie gjord av Börnfelt som även den påvisade att visuell styrning som i någon mening mäter avdelningars produktivitet ledde till en ständig tävlan mellan grupper på arbetet och ökad kontroll av arbetet (2006 se Arbetsmiljöverket 2016, s. 25). Att en hög tillbudsrapporteringsstatistik är förknippad med färgen röd går att betrakta som motsägelsefullt med tanke på ledningens aktiva uppmaningar till att anställda ska rapportera så mycket som möjligt.

5s och de dagliga möten som hålls med syfte att diskutera olika slags tillbud och förbättringsförslag menar både operatörer, chefer och truckförare är en effektiv metod för att integrera anställda i det dagliga förbättringsarbetet. Detta är något som både teorin inom säkerhetskulturområdet och leanområdet stödjer då denna poängterar att för att ledningen ska lyckas skapa en god säkerhetskultur och engagera anställda i det långsiktiga förbättringsarbetet så krävs det att man får med sig samtliga medarbetare i denna process, annars riskerar ett förändringsmotstånd att skapas i delar av personalen (Rollenhagen 2005, s. 169; Petersson et al. 2015, s. 54), vilket resultatet har visat stämmer på logistikavdelningen. Samtidigt beskriver en operatörsgrupp att 5s kan orsaka ett felfokus hos vissa anställda som tenderar att städa, sortera och strukturera sin arbetsplats, istället för att lösa egentliga fel.

“vi har ju några som brinner för det där... det är deras liv. Maskinen kan stå still men dom går runt och sopar hela tiden bara, och då tycker de att de har “5s:at” runt blästern, istället för att reparera så den inte läcker.. de börjar i fel ände och jag blir så trött. Laga skiten istället. “

I samtalet med truckförarna var det tydligt att stress hade betydelse för säkerhetskulturen. Truckförarna påtalar att de upplever omfattande stress kontinuerligt i sin arbetsvardag, där anledningen beskrivs grundas i ett antal faktorer, däribland bristande lagerplatser, obekväma arbetsställningar och gropiga arbetsytor som orsakar tidspress och tvingar individen till vissa säkerhetsavvikelser. I samband med dessa arbetsmiljömässiga svårigheter upplever truckförare sig vara underprioriterade andra avdelningar på anläggningen, vilket beskrivs ha negativa konsekvenser för hur truckförare förhåller sig till säkerhetsrutiner.

Orsaken till denna uttalade underprioritering klarnade i samtalet med anläggningens leanchef som beskrev att så faktiskt var fallet. Logistikavdelningen var inte prioriterade för nuvarande i verksamhetens leanarbete, vilket har orsakat vissa påfrestningar i form av ökade lager och

efterhängande behov av diverse förbättringsåtgärder. Denna beskrivning visar tydlig koppling med tidigare forskning inom både leanområdet och arbetsmiljöområdet som beskriver att anställda på avdelningar som endast delvis hade implementerat lean visade på en högre nivå av stress i jämförelse med de avdelningar som hade implementerat lean i större utsträckning, där stressnivån var lägre (Conti, Angelis, Cooper, Faragher & Gill 2006 se Arbetsmiljöverket 2016, s. 30).

När det kommer till avdelningschefer och operatörers/truckförarens skillnader i synen på verksamhetens leanarbete har resultatet visat att avdelningschefer är mer positivt inställda. Även fast operatörer i viss utsträckning också är positiva till vissa leanaspekter såsom 5s är det tydligt att denna entusiasm är begränsad i förhållande till avdelningschefer som samtliga endast påvisade mycket positiva attityder till lean. Bland truckförare som inte har involverats i anläggnings leanarbete i samma utsträckning som andra avdelningar var skillnaden tydlig. Detta resultat visar likhet med tidigare forskning som visade att chefer och tjänstemän ansåg att arbetsmiljön hade förbättrats efter en implementering av lean, samtidigt som övriga anställda hade rapporterat vissa negativa konsekvenser (Brännmark & Eklund 2013; Kock 2010; Eklund m.fl. 2016 se Arbetsmiljöverket 2016, ss. 24-25)

Fortsättningsvis beskrivs det av majoriteten av operatörer att nyanställda är särskilt utsatta för stress och riskerar att vara till risk för sig själva, sina medarbetare och produktionens funktion. På flera håll menar operatörer att en medvetenhet kring olika risker och den personliga säkerheten ökar som ett resultat av ökad erfarenhet. I kontrast beskrivs det även att nyanställda däremot inte alltid riktigt har koll på hur en arbetsuppgift ska genomföras på ett säkert sätt, eller agerar vårdslöst för att genom sin prestation imponera på folk i sin omgivning och riskerar därmed att utgöra en fara för sig själv och/eller andra. Här verkar det dock som att operatörer i allmänhet är alerta på att upptäcka och aktivt reagera när en nyanställd blir för stressad och riskerar sin egen eller andras säkerhet. En god upplärning är också något som betonas. I en grupp uttrycktes det att:

“...när man är nyanställd så kan man ju blir lite stressad när någonting händer, exempelvis när banan stoppar. Då är det viktigt att personen som lär upp, eller har lärt upp berättar att det är viktigare att det blir rätt än att du gör dig illa. Jag tror det är viktigare att man i början är mer friande än fällande och kan ha överseende med att man kan hamna i sådana situationer...”

4.7 Ledning och delaktighet

Som vi tidigare varit inne på har resultatet visat att avdelningschefer har en särskild betydelse för upprätthållandet av en god säkerhetskultur på arbetsplatsen, vilket är något som avdelningscheferna

själva är medvetna om. Ett flertal gånger under avdelningschefsintervjuernas gång framkommer det från chefernas sida att man som chef har det yttersta ansvaret för säkerheten på arbetsplatsen, något som skiljer sig från operatörernas och truckförarnas inställning till säkerheten som menar att detta främst handlar om personligt ansvar. Som tidigare nämnt är det dock tydligt att avdelningschefer uttryckligen är engagerade i säkerhetsarbetet, mer så än operatörer och truckförare. Exempelvis påtalade en avdelningschefsgrupp att:

“...och sen har vi ju skrivit på att vi har personalansvar, att det är vi som är ansvariga för personalens säkerhet och det är viktigt.”

Detta visar i likhet med tidigare forskning att det ofta uppstår en diskrepans gällande hur pass involverade i säkerhetsarbetet personer på olika hierarkiska nivåer på en arbetsplats är, där det har visat sig att ledningen ofta är mer involverade än vad arbetarna är (Mearns et al. se Clarke 2006, s. 416). Samtidigt menar avdelningschefer att de inte alltid personligen har möjlighet att säkerställa en säker arbetsplats. I likhet med tidigare teori inom säkerhetskulturområdet (Rollenhagen 2005, s. 169) förklarar avdelningschefer att det också krävs ett engagemang från operatörerna/truckförarna för att de olika verktygen, exempelvis tillbudsrapporteringen, används och på rätt sätt. Här beskrivs en nyckel vara att skapa delaktighet bland anställda. Detta menar både avdelningschefer och operatörer/truckförare underlättas genom vissa redan existerande leanrelaterade säkerhetsmekanismer såsom skyddsronder (sammankallade rundturer för att granska rapporterade tillbud och arbetsmiljö), 5s och förbättringslistor som ligger till grund för åtgärder och tillbudsrapportering.

Vidare menar avdelningschefer att användningen av tvärfunktionella team underlättar implementeringen av diverse säkerhetsåtgärder samt minskar pressen på den anställde att åtgärda någonting som ligger utanför dennes arbetsområde. Tvärfunktionella team beskrivs vara särskilt effektiva för att skapa delaktighet och involvera anställda i större utsträckning, men de sägs även bidra till en godare riskbedömning då ett flertal olika perspektiv inkluderas. Samtidigt menar en avdelningschefsgrupp att tvärfunktionella grupper kan orsaka ökad stress bland anställda som tvingas till att konstant skifta mellan olika avdelningar som ett resultat av verksamhetens krav på produktionsmässig flexibilitet (omställning i produktion). Avdelningschefernas beskrivning kring tvärfunktionalitet är inte helt förenlig med operatörernas syn på frågan, där en operatörsgrupp menar att anställda ofta lånas ut till andra avdelningar för att upprätthålla produktion, istället för att fokusera på säkerhetsfrågor.

“Vi skulle ju aldrig få en timme från ingenstans och bara ”nu ska vi gå igenom alla banor för att identifiera risker” utan det får man ju ta om banan står still, men oftast så blir det ju prioriterat att vi lånas ut till andra banor istället för att produktionen på andra banor går först.. “

Inom säkerhetskulturlitteraturen beskrivs det att ett gott säkerhetsklimat ofta delar en karaktäristik inom organisationen som bygger på att kommunikation mellan chefer och medarbetare sker på ett informellt och närvarande vis (Rollenhagen 2005, s. 159). Även tidigare forskning har visat att en effektiv kommunikation chefer och medarbetare emellan är en viktig aspekt när det kommer till att bli framgångsrik i sina säkerhetsåtgärder (Harper et al. 1997; Tan-Willhelm et al. 2000 se Clarke 2006, s. 416). Dessa beskrivningar visar likhet med den som avdelningschefer ger, som menar att kommunikationen är en framgångsfaktor när det kommer till att upprätthålla en god säkerhet. Både operatörer och chefer förklarar att om en avdelningschef är aktiv i sina närmanden mot operatörer och truckförare så möjliggör detta skapandet av en god relation chefer och truckförare/operatörer emellan, vilket också gynnar ett kommunikativt, snarare än ett informativt klimat. Om man som operatör eller truckförare upplever att avdelningschefen på ett övervakande vis ”hänger” över en beskrivs detta ha konsekvenser för huruvida säkerhetsrutiner följs eller ej. En operatör uttrycker exempelvis att:

“Folk glömmer skyddsglasögon ibland. Det finns jätteseriösa medarbetare, men folk glömmer. Så äre bara och då behöver man inte ha någon chef som säger någonting spydigt till en att ”på det här företaget ska vi ha glasögon på oss, sätt på dig dem där”. Och så säger dem det med en ton, då kommer det bara slå emot. När han har gått förbi då tar man sig av dem, bara för att, vilket är onödigt för dem ska ju sitta på.”

Denna kommentar visar tydlig koppling till Zohars (2002) forskning som påvisade att teamledare som demonstrerade ett individanpassat hänsynstagande i sina övervakningsrutiner bidrog till ett öppet samtalsklimat och informell säkerhetskommunikation, vilket i sin tur hade en positiv inverkan på skadeantalet (se Clarke 2006, s. 416). Om en avdelningschef inte tar individen och situationen i hänsyn när en säkerhetsavvikelse sker riskerar detta istället att få negativa konsekvenser för anställdas inställning till säkerheten, vilket citatet påvisar.

En annan sak som framkom under avdelningscheferintervjuerna var problematiken som uppstår p.g.a. att chefer endast arbetar dagtid, medan produktion bedrivs även kvälls- och natttid. Från operatörernas sida är man tydlig med att det förekommer ett större antal säkerhetsavvikelser kvälls- och nattskift eftersom det inte finns någon avdelningschef som är närvarande. Detta är även något som en avdelningschefsgrupp försvårar överseende över säkerheten och möjligheten att ta tag i olika säkerhetsfrågor på plats. Med hänseende till tidigare forskning kring delad governance går det här att

dra en koppling till relationen mellan personligt ansvar hos den anställda och ledningens övervakande roll.

Edwards och Jabs beskriver bland annat att byråkratiska organisationer endast kan förmedla medarbetarna en viss mängd "governance" utan att helt överge byråkratiska rationella processer som övervakar säkerhet (Rothschild & Witt 1986 se Edwards & Jabs 2009, s. 709). Operatörernas beskrivning ger här uttryck för att en frånvarande övervakning kommer att leda till ett ökat antal säkerhetsavvikelser. Detta visade sig även vara fallet dagtid. Samtidigt har det visat sig att anställda upplever det som negativt att bli övervakad av en chef, medan en viss nivå av tilltro från ledningens sida till att gemene operatör kan utföra sina arbetsuppgifter korrekt och säkert bidrar till en frihetskänsla som har positiva konsekvenser för den upplevda arbetsmiljön.

Tidigare på anläggningen har det funnits ett belöningsystem där anställda hade möjlighet att tjäna in trisslotter som ett resultat av rapporterade tillbud och förbättringsförslag. Nuförtiden finns inte längre sådana möjligheter för anställda. Anledningen till detta grundas i att anställda som ett resultat av detta belöningsystem ofta tog till överdrivna metoder för att tillgodogöra sig trisslotter, vilket därmed fick konsekvenser för både produktion och säkerhet. I nuläget belönas ett positivt säkerhetsbeteende med verbal bekräftelse. Avdelningschefer beskriver att de ofta ger bekräftelse både individuellt och i grupp när en anställds förbättringsförslag implementerats och fungerat i praktiken. Från operatörernas sida uppskattas det att man får bekräftelse för ett gott säkerhetsbeteende. Samtidigt är operatörer tydliga med att en extra morot utöver avdelningschefens bekräftelse hade ökat det säkerhetsmässiga engagemanget. I en operatörsintervju framkom det att en operatör uttrycker missnöje vad gäller det obalanserade förhållandet som finns mellan belöning och sanktion, där han menar att ledningens metoder inte är realistiska.

"Grejen med *organisationens namn* är att det förväntas att vi ska hitta de här grejerna (riskerna), men vi belönas inte om vi hittar någonting. Man kan slå med piska jättemycket, men det är inge kul att jobba för en piska liksom, det är kul att göra för en morot."

5. Diskussion & slutsatser

5.1 Introduktion till diskussion & slutsatser

Med grund i de sex tematiseringar som presenterades ovan i avsnittet för resultat och analys ges här en diskussion. Då tematiseringarna ofta var överlappande varandra vävs dessa in i diskussionen med koppling till forskningsfrågor. På detta vis ämnar vi att presentera en diskussions- och slutsatsdel där studiens syfte och forskningsfrågor ligger i fokus. Forskningsfrågorna var följande:

- Vilka bakomliggande orsaker ligger till grund för säkra/osäkra beteenden bland medarbetarna?
- Vilka möjligheter och begränsningar har avdelningschefer vad gäller skapandet av en god säkerhetskultur inom organisationen?
- Vilken betydelse har företagets lean-baserade produktionsmiljö för säkerhetskulturen inom organisationen?

5.2 Bakomliggande orsaker till osäkra/säkra beteenden

Utifrån resultatet är vår bedömning att den undersökta verksamheten bedriver ett säkerhetsarbete och har ett säkerhetstänkande som går att kategorisera både som säkerhetskultur och säkerhetsklimat. Det finns många olika sätt och observera deras säkerhetsklimat, och till viss del en rådande god säkerhetskultur. Operatörernas konstateranden exempelvis gällande hur det går att korrigera sitt beteende kring mindre risker, men inte större, går att se som ett delvis lyckat införande av en god säkerhetskultur. De större riskerna är givetvis de som tenderar att få större konsekvenser, vilket operatörerna identifierar och motverkar kontinuerligt i deras arbete. Den säkerhetskultur som vi observerat innebär dock att operatörer och truckförare lägger mycket ansvar på sig att själva bedöma sannolikheten och konsekvensen för ett osäkert beteende, vilket å ena sidan kan uttryckas som mänsklig självbevarelsedrift, och å andra sidan som att de trotsar framtagna arbetsbeskrivningar och organisationscentrala önskemål. Det är uppenbart att organisationens ledning har satt ett stort fokus på att säkerställa säkerheten för deras anställda vilket verkar ha skapat en god grund för säkra beteenden. Samtidigt framkommer det att vissa anställda upplever att ledningen gått för långt gällande vilken typ av risker och tillbud som ska rapporteras. Anställda menar exempelvis på att mindre risker och tillbud inte prioriteras i rapporteringen.

Vår uppfattning är att detta delvis beror på anställdas upplevda personliga ansvar för risktagande, delvis på grund av ovilja att anstränga sig mer än vad som behövs för att säkerställa produktionsmålen,

och delvis på grund av en ambivalens kring säkerhet- och produktionsmässig prioritet. I gränslandet mellan säkerhet och produktion verkar anställda kategorisera sin omvärld, där det sunda förnuftet i slutändan ligger till grund för handling, eller inte. Ledningens påtryckande säkerhetsambitioner har här visat sig ha betydelse för anställdas upplevda infantilisering, då det sunda förnuftet berövas.

Själva rapporteringsprocessen beskrivs dock en enkel sådan och operatörer är i allmänhet positiva till denna. Truckförarnas allmänna missnöje, negativa inställning till säkerhet, mindre avvikelser och tillbudsrapportering är mycket tydlig. I grund och botten verkar det som att detta har och göra med logistikavdelningschefernas säkerhetsengagemang och en allmän misstro gentemot verksamhetens helhet skapad av en underprioritering som bland annat har resulterat i bristande kunskap kring hur rapporteringssystemet fungerar.

En annan sak som har betydelse för anställdas inställning till säkerhetsrutiner är de äldre, mer erfarnas inflytande på yngre och nyanställdas beteende. Det läggs stor tyngd på att lära upp nyanställda på ett korrekt och säkert sätt, men när nyanställda har blivit mer frigående i sitt arbete verkar det som att dessa är utsatta för äldres influenser, där vissa avvikande arbetssätt smittar av sig på de yngre. Att arbetssätten av majoriteten beskrivs som rörliga så länge produktionen genomförs i tid, kvalitetssäkrat och utan större risk för sin egen och/eller andras hälsa eller säkerhet, har också betydelse för säkerheten på arbetsplatsen. Kombinationen av dessa två aspekter: rörligheten i de standardiserade arbetssätten, och äldres influenser har därmed en central betydelse för huruvida säkerhetsrutiner följs eller inte.

Ännu en faktor som kan betraktas som ett osäkert beteende är den skam/skuld/pinsamhet/rädsla som anställda skapar genom att ha gjort ett mindre fel på grund av slarv, klantighet eller frångående av rutiner. I en situation likt denna är det korrekta sättet enligt företagets rutiner att tillbudsrapportera. Beroende på tillbudets allvarlighetsgrad görs detta inte av merparten av de anställda. Anledningen till detta verkar till viss del bero på att det existerar en jargong på vissa avdelningar som har en negativ betydelse för huruvida en operatör eller truckförare vågar rapportera ett tillbud, eller belysa risker för resterande anställda. Å andra sidan kan det även vara så att denna jargong kan fungera som en sorts kamratuppfostran som leder till reflektioner gällande vilket beteende/händelse som framkallat jargongen, vilket kan förändra beteendet till ett säkrare. Detta är dock inte något som är enkelt observerbart då det kräver en djupare analys av jargongens natur.

5.3 Hinder och möjligheter för avdelningschefer avseende upprätthållandet av en god säkerhetskultur

I sin helhet upplever vi att den diskrepans avseende inställning till tillbud och risker som existerar avdelningschefer och operatörer/truckförare emellan är problematisk när det kommer till att grunda åtgärder på faktabaserade beslut. Mörkertalet är som sagt omfattande vilket ter sig problematiskt eftersom tillbudsrapportering och förbättringsförslag är vad som ligger till grund för både bedömning och åtgärdsbeslut. Ett stort mörkertal i tillbudsrapporteringen försvårar således en korrekt och representativ bedömning av avdelningschefer och andra delaktiga i denna process, vilket kan ha betydelse för upprätthållandet av en god säkerhet.

Vår bedömning är att denna problematik till stor del går att härleda till förhållandet mellan delad governance och övervakning på arbetsplatsen, där verksamhetens försök i att skapa en god säkerhetskultur genom ett etablerat säkerhetsklimat har resulterat i att den enskilde individen har ett stort personligt ansvar för huruvida en god arbetsplatssäkerhet förekommer eller inte. På så vis skulle man kunna säga att verksamheten faktiskt har kommit på god väg för att skapa en god säkerhetskultur då detta reflekteras i personens individuella inställning till och uttryckta värderingar kring säkra beteenden. Samtidigt har vi förstått att det personliga ansvaret som individen upplever också kan vara skadligt för säkerheten. Många menar på att det ökade ansvaret och de rörliga standardiserade arbetssätten har en tendens att göra den enskilde mer risktagande och mindre benägen att rapportera mindre risker och tillbud, särskilt i frånvaro av övervakning.

Detta är en problematisk position att befinna sig i, vilket litteraturen också poängterar. Å ena sidan försöker ledningen och avdelningschefer förebygga osäkra beteenden genom att använda sig av standardiserade arbetssätt och diverse andra säkerhetsmekanismer. Å andra sidan är dessa standardiserade arbetssätt rörliga, vilket också innebär att individen har ett personligt val att följa, eller inte följa ett visst tillvägagångssätt. Resultatet indikerar vidare att ett ökat personligt ansvar för säkerheten har en positiv effekt på den upplevda arbetsmiljön, något som potentiellt skulle kunna innebära en lägre stressnivå och således vara positivt för säkerheten på arbetsplatsen.

Samtidigt har för mycket övervakning visat sig ha en negativ inverkan på anställdas inställning till säkerhet. I slutändan är vår uppfattning att detta är ett förhållande som verksamheten konstant behöver tampas med. Det är inte självklart vad som ska prioriteras eftersom både övervakning och delad governance har sina fördelar och nackdelar. En nyckel i verksamhetens säkerhetsarbete bör därför rimligen vara att hitta en balans mellan dessa delar, och att vara vaksam på anställdas reaktioner och

beteenden för att på så vis ha möjlighet att skapa förståelse kring på vad som främjar respektive motverkar säkra beteenden.

Trots att vi har bedömt verksamhetens säkerhetskultur som en förhållandevis god sådan har vi även observerat att det förekommer vissa specifika hinder och möjligheter när det kommer till skapandet av en god säkerhetskultur, där särskilt avdelningschefer har en betydande roll. I allmänhet har avdelningschefer har en mer positiv inställning till säkerhetsarbetet, vilket potentiellt kan ha och göra med att avdelningschefer befinner sig närmare, och har mer insikt i, den strategiska planeringen. En öppen och inkluderande dialog tillsammans med skapandet av delaktighet kan därför ses som viktiga funktioner för att minska de relationsmässiga och kunskapsmässiga gapen mellan hierarkiska nivåer med syfte att förstärka en god säkerhetskultur.

Avdelningschefer som arbetar nära sina medarbetare, skapar delaktighet och kontinuerligt för en inkluderande dialog bidrar till en känsla av personligt ansvar, vilket är något som har en positiv effekt på anställdas inställning både till ledningen, men även till verksamhetens säkerhetsambitioner. Här har de diverse möten som finns till för att diskutera tillbud och säkerhet visat sig vara uppskattade bland anställda som anser dessa vara effektiva för att förbättra säkerheten. Om anställda upplever sig vara distanserade både relationsmässigt och rumsligt gentemot sin egen eller andra avdelningschefer har detta betydelse för anställdas villighet att ta kontakt, engagera sig i säkerhetsarbetet och följa säkerhetsrutiner. Möjligheten att gå via teamledare eller skyddsombud för att rapportera en risk eller ett tillbud beskrivs av många som positivt, en funktion som även den bidrar till att minska distansering nivåerna emellan.

Vidare har avdelningscheferns säkerhetsmässiga beteende visat sig ha särskild betydelse för huruvida anställda följer säkerhetsrutiner eller inte. En avdelningschef som på olika sätt avviker från vissa säkerhetsrutiner kommer att ha en negativ inverkan på anställdas inställning till säkerhet, men även till ledningen. Avdelningschefer har således en mycket central och betydelsefull roll när det kommer till att skapa och upprätthålla en god säkerhetskultur. Ur en synvinkel skulle man kunna betrakta avdelningscheferns position som en utsatt sådan, där minsta snedsteg kan få betydande konsekvenser en lång tid framöver. Dock verkar detta vara någonting som de avdelningschefer som vi har intervjuat är väl medvetna om, där de genom sitt engagemang i säkerhetsarbetet uttryckligen aktivt agerar på ett sätt som syftar till att influera säkra beteenden, inte minst genom sitt eget agerande.

Samtidigt är detta någonting som skiljer sig mellan de undersökta operatörsavdelningarna och logistikavdelningen, vilket tyder på att delkulturer inom verksamhetens olika arbetsområden existerar. Bland truckförare upplevde man att avdelningschefen var överseende vad gäller olika slags säkerhetsavvikelser, vilket verkar ha och göra med avdelningschefernas medvetenhet kring de arbetsmiljömässiga svårigheter som truckförare arbetar under. Om detta är fallet kan vi dessvärre inte svara på eftersom vi inte har pratat med någon av logistikavdelningens avdelningschefer. I detta fall verkar det som att avdelningscheferns överseende attityd vad gäller mindre risker och tillbud smittar av sig på anställda som därmed upplever sitt eget potentiellt avvikande beteende som mer acceptabelt. Med tanke på det missnöje som truckförare beskriver kan man fråga sig om ett ovan beskrivet beteende från chefshåll är att föredra eller inte. Vår bedömning är att detta har en förmildrande effekt vad gäller de arbetsmiljömässiga svårigheter som truckförare tampas med, samtidigt som det verkar ha negativ betydelse för säkerhetskulturen.

När det kommer till att förstärka säkra beteenden och öka säkerhetsmässigt engagemang är många anställda öppna inför tanken på ett belöningsystem. Med tanke på verksamhetens tidigare försök i att belöna medarbetare efter säkerhetsmässig prestation, vilket ansågs vara ett misslyckande, blir det naturligt att ställa sig kritisk till ett sådant förslag. Samtidigt föreslår litteraturen att eftersom det är bristen på olyckor och säkerhetsöverträdelser som säkerhetsproduktionen består av, vilket i sig inte bidrar till företagets finansiella slutresultat, så leder detta i praktiken till att medarbetare ofta blir straffade vid överträdelser, men inte nödvändigtvis belönade vid ett gott säkerhetsbeteende (Edwards & Jabs 2009, s. 709). Ur denna synvinkel skulle ett ökat engagemang hos anställda, som ett resultat av belöning vid ett gott säkerhetsbeteende potentiellt kunna stärka säkra beteenden. Hur ett sådant belöningsystem skulle tillämpas i praktiken verkar dock inte vara en lätt uppgift, vilket verksamhetens tidigare försök tyder på.

5.4 Leans betydelse för säkerhetskulturen

Att införa en så pass omfattande organisationsmodell som lean är inte gjort lättvindigt. Det kräver en tydlig struktur från högsta ledningen hela vägen ned i hierarkin. Verksamheten vi undersökt har kommit långt i sitt arbete med lean, där effekter av införandet märks av på olika sätt i verksamheten. En av utmaningarna med att arbeta med lean är att man för att nå de största framgångarna kräver en delaktighet från hela organisationen, och att införandet av arbetssätten ofta medför motstånd då människor tenderar att föredra det gamla och trygga jämfört med någonting nytt och obekvämt. Att säkerställa att det blir bekvämt för samtliga är en process som tar tid då det är svårt att inkludera

samtliga i en större organisation samtidigt, man måste börja någonstans och arbeta sig framåt. Precis detta är vad organisationen vi undersökt har gjort, där mest fokus legat på att utbilda och inkludera anställda från vissa avdelningar framför andra. Logistikavdelningen har inte inkluderats i lika stor mån ännu, vilket har bidragit till ett större motstånd till verksamhetens utvecklingsambitioner och även spått på ett större generellt missnöje av vad som verkar vara en följd av en försämrad arbetsmiljö.

Det är uppenbart att truckförarna anser det problematiskt att lagerytan minskat som ett resultat av införandet av JIT då det visat sig skapa stress. Denna stress påverkar truckförarnas inställning till, och arbete för, att främja säkerheten eftersom de tvingas till att ta genvägar för att slutföra arbetet på ett förtjänstfullt sätt. Således kan en ökad involvering i leanarbetet, ett ökat fokus kring utbildning och insatser som gör reduceringen av lagerytan möjlig behövas. En sådan involvering kan bidra till att även logistikavdelningen blir mer kunniga i och därmed öppna för verksamhetens arbete med lean. Detta blir extra viktigt eftersom logistikavdelningen är produktionens början och slut, och bistår med en funktion som knyter samman de olika avdelningarnas arbetsmoment.

Det verkar som att de avdelningar inom organisationen som har inkluderats allra mest i införandet av lean upplever att det medfört goda konsekvenser för säkerheten. Den utpräglade fokuseringen på arbetet med standardiserade arbetssätt, kontinuerlig arbetsrotation, 5s, tvärfunktionella team, visuell styrning och automatiska stopp-funktioner förklarar avdelningschefer och operatörer som positiva komponenter i byggandet av en god säkerhet. Samtliga av dessa moment påverkar de anställda att aktivt tänka kring säkerhet. Dessa lean-verktyg och metoder går därmed att se som hjälpmedel för att förändra säkerhetsklimatet till det bättre, vilket över tid även troligen kommer att ha en positiv inverkan på organisationens säkerhetskultur.

Värt att notera är att leanfunktionen tvärfunktionalitet kan ha negativa konsekvenser för skapandet av en god säkerhet, beroende på hur den tillämpas. Problematiken uppstår på grund av att tvärfunktionalitet kan tillämpas på både säkerhetsfrämjande och produktionsbaserade uppgifter. I gällande fall har detta vägval ibland visat sig ha negativ betydelse för säkerheten då produktionens funktion tenderar att gå före. Med det sagt går det dock även att finna positiva konsekvenser för säkerheten här. Genom att omfördela resurser till avdelningar som är i stort behov av hjälp går det att minska stress, vilket som tidigare nämnt har visat sig ha en positiv effekt på arbetsplatssäkerhet. Hur tvärfunktionalitet ska tillämpas allra mest fördelaktigt ur ett säkerhetsperspektiv är därför inte självklart och kräver därmed noggranna övervägningar.

6. Avslutning

I sin helhet har vi identifierat en mängd olika faktorer som alla är betydelsefulla när det kommer till att skapa en framgångsrik säkerhetskultur. Vi har urskilt vilka aktiva ansträngningar organisationen gör, och påvisat direkta och indirekta följder som både är positiva och negativa när det kommer till att öka säkerheten. Att finna en balansgång mellan säkerhet och produktion är något som många företag tampas med. Att dessutom veta vilken väg organisationen ska ta när det kommer till att skapa en god säkerhetskultur kräver gedigen vetskap kring hur organisationen arbetar och tänker på flera olika nivåer och inom olika arbetsområden. Vår uppfattning är att verksamheten har kommit väldigt långt i sitt arbete med att skapa en god säkerhetskultur men att de bör se över vissa delar.

Uppenbarligen existerar det vissa faktorer som motverkar en positiv förändring, samtidigt som verksamheten i fråga även har faktorer som främjar en god riktning i skapandet av en säker arbetsplats. Något som går att konstatera är att medvetenhet och vetskap gällande lägesbilden inom en organisation är en viktig komponent för att ta vidare steg i exempelvis sitt engagemang kring att öka säkerheten. Att tillåta två studenter från Mittuniversitetet att undersöka organisationens säkerhetskultur kan således klassificeras som ett steg i rätt riktning när det kommer till att främja säkerheten på arbetsplatsen. Förhoppningen är att denna studie bidrar till ökad kunskap gällande vilka vidare åtgärder som bör tillsättas med syfte att skapa en framgångsrik säkerhetskultur.

6.1 Förslag till framtida studier

För att få en mer omfattande bild av hur verksamheten i sin helhet tänker kring, och arbetar med att skapa en god säkerhetskultur hade det varit intressant att inkludera fler synvinklar, både externt och internt. Inom den verksamhet vi har undersökt finns det en mängd olika avdelningar och grupper vars synvinklar inte har tagits del av i denna studie. Sådana grupperingar inkluderar bland annat ledningsgruppen och skyddskommittén, vars perspektiv förmodligen hade bidragit till en djupare förståelse kring vilka hinder och möjligheter som existerar gällande hur man skapar en god säkerhetskultur. En studie som syftar till att skapa förståelse för hur säkerhetskulturen underbyggs inom ett företag hade således tjänat på att få med perspektiven från de som initierat fokuseringen på införandet av en god säkerhetskultur.

Som tillägg till ovanstående finns det otaliga multinationella företag i världen och den organisation vi undersökt räknas bland dem. Således hade det kunnat bidra med väldigt bra information om flera av

deras anläggningar hade undersökts och jämförts. I detta avseende skulle en framtida forskningsfråga kunna vara "Hur skiljer sig angreppssättet i att skapa en god säkerhetskultur mellan organisationens andra anläggningar och vilken betydelse har detta för säkerheten på arbetsplatsen?". Ett annat relevant studieområde som hade kunnat bidra med givande insikter innefattar vilken betydelse genus har för förekomsten av osäkra/säkra beteenden.

Referensförteckning

- Angelis, J., Conti, R. & Gill, C. (Working paper). Gender and lean job stress. University of Cambridge
- Ahrne, Göran, Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2011). Handbok i kvalitativa metoder. 1. uppl. Malmö: Liber
- Arbetsmiljöverket (2016). Kunskapssammanställning 2016:5. Konsekvenser av lean produktion för säkerhet och hälsa.
<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/konsekvenser-av-leanproduktion-for-arbetsmiljo-och-halsa-kunskapssammanstallning-rap-2016-5.pdf> [2019-05-23]
- Bruno, R. & Jordan, L. 2002. Lean production and the discourse of dissent. Radicalizing the shop floor at Mitsubishi Motors? *Working USA*, 6, 1, 108–134.
- Brännmark, M. & Eklund, J. (2013). Leaninspirerade förändringar och personalens upplevelser. I Sederblad, P (Red.). *Lean i arbetslivet*. Liber AB Stockholm.
- Börnfelt, P-O. (2006). Förändringskompetens på industrigolvet: kontinuerligt förändringsarbete i gränslandet mellan lean production och socioteknisk arbetsorganisation. Göteborgs universitet.
- Conti, R., Angelis, J., Cooper, C., Faragher, B. & Gill, C. (2006). The effects of lean production on worker job stress. *International Journal of Operations & Production Management*. 26, 9, 1013–1038.
- Cooper, C.L., Liukkonen, P. and Cartwright, S. (1996), *Stress Prevention in the Workplace: Assessing the Costs and Benefits to Organisations*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Cooper, M.D. and Phillips, R.A. (1994), "Validation of a safety climate measure", paper presented at the BPS Occupational Psychology Conference, Birmingham, January.
- Cox, S. and Flin, R. (1998). Safety culture: Philosopher's stone or man of straw? *Work and Stress* (special issue on safety culture), 12(3), 189-201
- Clarke, S. 2006, "Safety climate in an automobile manufacturing plant: The effects of work environment, job communication and safety attitudes on accidents and unsafe behaviour", *Personnel Review*, vol. 35, no. 4, pp. 413-430.
- Creswell, John W. & Poth, Cheryl N. (2017). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. Fourth edition Los Angeles: Sage Publications
- Edwards, M. & Jabs, L.B. 2009, "When safety culture backfires: Unintended consequences of half-shared governance in a high tech workplace", *Social Science Journal*, vol. 46, no. 4, pp. 707.
- Eklund, J., Halvarsson Lundqvist, A. & Lindskog, P. (2016). Lean implementation, work environment and sustainability. In Elg, E., Ellström, P-E., Klofsten, M. & Tillmar, M. (Eds.). *Sustainable development in organizations. Studies on innovative practices*. Edward Elgar Publishing
- Glick, W. (1985). Conceptualising and measuring organisational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Goldenhar, L.M., Williams, L.J. and Swanson, N.G. (2003), "Modelling relationships between job stressors and injury and near-miss outcomes for construction labourers", *Work & Stress*, Vol. 17, pp. 218-41.
- Harper, A.C., Cordery, J.L., de Klerk, N.H., Sevastos, P., Geelhoed, E., Gunson, C., Robinson, L., Sutherland, M., Osborn, D. and Colquhoun, J. (1997), "Curtin industrial safety trial: managerial behaviour and program effectiveness", *Safety Science*, Vol. 24, pp. 173-9.

- Harvey, J., Erdos, G., Bolam, H., Cox, M.A., Kennedy, J.N.P. and Gregory, D.T. (2002), "An analysis of safety culture attitudes in a highly regulated environment", *Work & Stress*, Vol. 16, pp. 18-36.
- Clarke, S. (1999), "Perceptions of organisational safety: implications for the development of safety culture", *Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 20, pp. 185-98.
- Hemingway, M. and Smith, C.S. (1999), "Organisational climate and occupational stressors as predictors of withdrawal behaviours and injuries in nurses", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 72, pp. 285-99.
- Kock, H. (2011). Att organisera för hållbar utveckling. Slutrapport 2010.
- Leroyer, A., Kraemer-Heriaud, H., Marescaux, L. & Frimat, P. (2006). Prospective evaluation of the impact of a change in the organization of work on perceived stress and health in assembly-line workers in an automobile plant. *Revue d'Epidemiologie et de Sante publique*, 54, 1, 15–25.
- Liker, Jeffrey K. (2009). *The Toyota way: lean för världsklass*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Longoni, A., Pagell, M., Johnston, D. & Veltri, A. (2013). When does lean hurt? – an exploration of lean practices and worker health and safety outcomes. *International journal of production research*, 51, 11, 3300–3320.
- Mearns, K. & Flin, J., 1999. Assessing the state of organizational safety—culture or climate? *Current Psychology*, 18(1), pp.5–17
- Metall (2002) *Metallarbetarna och lean production.*, Rapport från Metall. Stockholm.
- Moran, E. and Volkwein, J. (1992). The cultural approach to the formation of organisational climate. *Human Relations*, 45 (1), 19--47.
- Parker, S. (2003). Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 88, 4, 620–634.
- Petersson, Per (2015). *Lean: gör avvikelser till framgång*. 3., [omarb.] uppl. Bromma: Part Media
- Rollenhagen, Carl (2005). *Säkerhetskultur*. Lidingö: RX media
- Rothschild, J., & Witt, J. A. (1986). *The cooperative workplace: Potentials and dilemmas of organizational democracy and participation*. New York: Cambridge University Press.
- Schneider, B. and Gunnarson, S. (1996). Organisational climate and culture: The psychology of the workplace. In: J. James, B. Steffy and D. Bray (eds.), *Applying Psychology in Business*. Mass: Lexington.
- Seppälä, P. & Klemola, S. (2004). How do employees perceive their organization and job when companies adopt principles of lean production? *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14, 2, 157–180.
- Tan-Wilhelm, D., Witte, K., Liu, W.Y., Newman, L.S., Janssen, A., Ellison, C., Yancey, A., Sanderson, W. and Henneberger, P.K. (2000), "Impact of a worker notification program: assessment of attitudinal and behavioural outcomes", *American Journal of Industrial Medicine*, Vol. 37, pp. 205-13.
- Trost, Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Westgaard, R. & Winkel, J. (2011). Occupational musculoskeletal and mental health: significance of rationalization and opportunities to create sustainable product systems – a systematic review. *Applied Ergonomics*, 42, 261–296.
- Zohar, D. (1980), "Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, pp. 96-102.
- Zohar, D. (2002), "The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 75-92.

Bilaga 1 - Scenarion: Avdelningschefer

Namn:

Ålder:

Utbildningsnivå

- Gymnasium/folkhögskola/Komvux
- Yrkehögskola
- Högskola/Universitet

Typ av anställning

- Visstidsanställd
- Tillsviareanställd
- Inhyrd

Svaren på följande frågor kommer att ligga till grund för gruppintervjun. Svara gärna kort på alla frågor, än långt på några få. Ju mer sanningsenliga svar, desto större möjlighet att påverka, var därför så ärlig som möjligt i dina svar. Observera att dessa svar endast kommer att läsas av studieansvariga från Mittuniversitetet.

1. **En avdelningschef upplever att han eller hon inte har möjlighet att säkerställa säkerheten på avdelningen. Vilket stöd får avdelningschefen i en situation likt denna (ovanifrån/underifrån)? Vad krävs för att avdelningschefen ska kunna prioritera säkerheten?**

2. **En operatör anser sig ha en bra idé gällande vad man bör göra för att öka säkerheten. Du är osäker på att förslaget skulle fungera i praktiken. Vad blir utkomsten av detta?**

3. En nyanställd har nyligen lärt sig från en utbildare att genomföra en arbetsuppgift på ett säkert sätt och ser senare en kollega genomföra uppgiften på ett sätt som avviker från säkerhetsrutiner. Hur kan du som avdelningschef förebygga att detta inträffar? Vilka hinder finns?

4. Stressen på arbetet har ökat avsevärt det senaste och anställda är oroliga för att inte hinna producera till deadline. Du har fått höra att en medarbetare avviker från vissa säkerhetsrutiner för att hinna utföra sitt arbete i tid. Vad blir din reaktion? Varför?

5. En teammedlem implementerar framgångsrikt en säkerhetsåtgärd i sin grupp. Vilket erkännande, om något, kommer denne att få från sin avdelningschef?

6. En operatör uttrycker missnöje över att behöva rapportera en mindre risk/incident då den anser sig ha viktigare saker att utföra. Hur reagerar du som avdelningschef på detta? Hur hanterar du detta på bästa sätt?

7. Den senaste tiden har det kommit in många nya på arbetsplatsen. Vilka hinder/möjligheter medför detta för dig som avdelningschef när det kommer

**till att säkerställa att en god säkerhetskultur upprätthålls bland operatörer
(både nya/gamla)?**

Bilaga 2 - Scenarion: Operatörer

Namn:

Ålder:

Utbildningsnivå

- Gymnasium/folkhögskola/Komvux
- Yrkehögskola
- Högskola/Universitet

Typ av anställning

- Visstidsanställd
- Tillsvidareanställd
- Inhyrd

Svaren på följande frågor kommer att ligga till grund för gruppintervjun. Svara gärna kort på alla frågor, än långt på några få. Ju mer sanningsenliga svar, desto större möjlighet att påverka, var därför så ärlig som möjligt i dina svar. Observera att dessa svar endast kommer att läsas av studieansvariga från Mittuniversitetet.

- 1. En operatör får en tillsägelse av en chef på grund av att den avviker från en säkerhetsrutin. Hur kommer troligen operatören att reagera? Tas sådan säkerhetsinformation från chefen på allvar (varför/varför inte)?**

- 2. En nyanställd får ett mindre skärsår efter att ha utfört en uppgift på ett sätt som han eller hon själv är medveten om inte följer säkerhetsrutiner. Hur reagerar den nyanställde respektive andra medarbetare på detta?**

3. **Operatörer ser någon (operatör eller chef) gå utan skyddsglasögon. Hur kommer operatörerna troligen att reagera? Hur skiljer reaktionen sig om det är en operatör eller chef det berör?**

4. **Stressen på arbetet har ökat det senaste och anställda är oroliga för att inte hinna producera till deadline. Detta leder till att en medarbetare avviker från vissa säkerhetsrutiner för att hinna genomföra sitt arbete i tid. Kommer andra operatörer sannolikt att märka av sin medarbetares utsatthet för säkerhetsrisker? Om så inte är fallet, varför inte? Om så är fallet, vad är sannolikt deras reaktion?**

5. **En operatör tar upprepade gånger genvägar i sitt arbete och riskerar sin egen och/eller andras säkerhet. Vad kommer troligen att hända? Skiljer sig konsekvenserna beroende på vem operatören är?**

6. **En teammedlem i din arbetsgrupp implementerar framgångsrikt en säkerhetsåtgärd. Vilket erkännande, om något, kommer denne att få från sin chef eller andra medarbetare? Vilken feedback ges av operatörer och chefer?**

7. **En operatör uttrycker missnöje över att behöva rapportera en mindre risk/incident då den anser sig ha viktigare saker att utföra. Hur tror ni att medarbetare reagerar på detta? Hur tror du chefen skulle reagera vid vetskap?**

Bilaga 3 - Scenarion: Truckförare

Namn:

Ålder:

Utbildningsnivå

- Gymnasium/folkhögskola/Komvux
- Yrkeshögskola
- Högskola/Universitet

Typ av anställning

- Visstidsanställd
- Tillsvidareanställd
- Inhyrd

Svaren på följande frågor kommer att ligga till grund för gruppintervjun. Svara gärna kort på alla frågor, än långt på några få. Ju mer sanningsenliga svar, desto större möjlighet att påverka, var därför så ärlig som möjligt i dina svar. Observera att dessa svar endast kommer att läsas av studieansvariga från Mittuniversitetet.

1. **Ett verktyg eller hjälpmedel (laddutrustning eller liknande) går sönder och truckföraren tvingas till att lösa uppgiften manuellt för att kunna fortsätta vad den höll på med. Hur kommer detta att inverka på truckförarens förhållningssätt till säkerhet? Förändras chefens inställning till säkerhet på grund av detta?**

2. **Någon i din arbetsgrupp upptäcker en mindre risk för att en olycka skulle kunna ske. Hur tror ni denne skulle agera? Åtgärdas risken på ett tillfredsställande vis om det rapporteras?**

3. Ni upplever att arbetssituationen är stressigare än normalt. En av era kollegor känner att det börjar göra ont i någon del av kroppen när den utför sina arbetsuppgifter. Hur tror du att denne skulle agera i detta läge?

4. En högpresterande truckförare tar upprepade gånger genvägar i sitt arbete och riskerar sin egen och/eller andras säkerhet. Vad kommer troligen att hända? Skiljer sig konsekvenserna beroende på hur högpresterande truckföraren är?

5. En truckförare uttrycker missnöje över att behöva rapportera en mindre risk/incident då den anser sig ha viktigare saker att utföra. Hur tror ni att medarbetare reagerar på detta? Hur tror ni att chefen skulle reagera vid vetskap?

6. En truckförare har flera gånger påpekat en viss säkerhetsrisk, men upplever sig få dålig respons från ledningen som inte tar tag i problemet ordentligt. Vad blir konsekvenserna av detta? Hur kommer truckföraren och dennes medarbetare troligen att reagera?

Bilaga 4 - Information om deltagande i studie

Information om deltagande i studie

Den här informationen riktar sig till dig som kommer att delta i en studie som genomförs av studenter vid Mittuniversitetet. Den här informationen gäller dels själva studien, dels hanteringen av personuppgifter. Varje uppgift som direkt eller indirekt kan kopplas till en levande person (t.ex. namn, personnummer, e-postadress och röstinspelning) är en personuppgift.

Denna studie syftar till att undersöka säkerhetskulturen hos *företagets namn* utifrån ett sociologiskt perspektiv där fokus ligger på att undersöka och dra slutsatser från anställdas berättelser och diskussioner. För att ta del av dessa kommer de som deltar i studien att vara delaktiga i fokusgruppsintervjuer, vilket innebär att de tillsammans med kollegor inom organisationen ska öppet diskutera de frågor eller ämnen som ansvariga för studien lyfter upp till diskussion. Dessa intervjuer kommer att röstinspelas för att underlätta analysering. Röstinspelningar kommer under inga omständigheter att spridas vidare till någon annan än oss studenter.

Hur går studien till?

De huvudsakliga områdena som intervjuerna syftar att undersöka är följande:

- Bakomliggande orsaker ligger till grund för säkra/osäkra beteenden bland medarbetarna.
- Möjligheter och begränsningar för avdelningschefer vad gäller skapandet av en god säkerhetskultur inom organisationen.

Intervjuernas längd uppskattas att vara mellan 45-90 minuter och kommer att genomföras i avskild lokal nära de deltagandes arbetsplatser. Gruppintervjuerna kommer att vara baserade på scenarion framtagna på förhand av studieansvariga och anställda på *företagets namn*. Innan gruppintervjuerna kommer var och en av de deltagande att skriva ner sina tankar kring de olika scenarierna.

Frivillighet

Medverkan i studien är helt frivillig, och du kan när som helst avbryta din medverkan utan att behöva ange några särskilda skäl för detta. Dina personuppgifter kommer att behandlas konfidentiellt så att inte obehöriga kan ta del av dem. Anställda på *företagets namn* klassificeras som obehöriga oberoende av deras roll inom företaget.

Hur kommer insamlat material att användas?

Studien genomförs inom ramen för kursen SO069G dk3 Sociologi GR(C) Uppsats 15 hp, risk- och krishanteringsprogrammet. Resultatet av undersökningen kommer att redovisas i form av ett examensarbete i rapportform. I denna rapport kommer vi att utifrån resultatet bland annat dra kopplingar till tidigare forskning och teorier inom området. Rapporten kan komma att innehålla intervjuer, observationsanteckningar och illustrationer med syfte att förtydliga för läsaren.

Denna typ av data kommer att anonymiseras, vilket innebär att de inte kommer att kunna härledas till dig som person. Intervjupersoner kommer inte att citeras ordagrant, utan hänsyn kommer att tas till att talfel och slang förekommer i talspråk och att meningsuppbyggnad under ett intervjusamtal skiljer sig gentemot ett skriftligt språk.

Vem tar del av rapporten?

Det är först och främst handledaren, opponenter vid examinationsseminariet samt den examinerande läraren som kommer ta del av examensarbetet. Utöver detta kommer ledningen på *företagets namn* att ta del av både rapporten och en muntlig redovisning. Rapporten kommer att bevaras vid Mittuniversitetet genom att läggas upp i DiVa, dvs. universitetets digitala vetenskapliga arkiv. Under förutsättning att författarna och *företagets namn* ger sitt godkännande kommer rapporten också att publiceras i DiVa, vilket innebär att rapporten blir fritt tillgänglig på internet.

Behandling av personuppgifter

Personuppgifter kommer att behandlas i enlighet med dataskyddsförordningen (GDPR). Personuppgiftsansvarig är Mittuniversitetet, 831 25 Östersund, tel 010-142 80 00 vx. Dataskyddsombud är Eva Rodin Svantesson (e-post eva.rodinsvantesson@miun.se). Vill du veta mer om hur vi som myndighet hanterar personuppgifter, se www.miun.se/kontakt/personuppgifter/.

Insamlade personuppgifter kommer att behandlas på ett säkert sätt genom att förvaras på serverutrymmet som varje student vid Mittuniversitetet har tillgång till via sitt personliga studentkonto.

När studien är avslutad, vilket den anses vara då betyget på examensarbetet är satt och registrerat i studieregistret, kommer alla personuppgifter, dvs. den inspelade ljudfilen, intervjuutskriften samt de underskrivna samtyckesformulärens, att raderas/kastas.

Ansvarig lärare

Om du har några frågor kring ditt deltagande i studien får du gärna ta kontakt med handledaren för examensarbetet:

Roine Johansson, professor i Sociologi
Institutionen för humaniora och samhällsvetenskap
Mittuniversitetet, Östersund
roine.johansson@miun.se
010-142 81 53

Med vänliga hälsningar,

Fredrik Östman & Fred Thunström

Bilaga 5 - Samtycke till behandling av personuppgifter

Samtycke till behandling av personuppgifter

Genom denna blankett efterfrågar vi ditt samtycke till behandling av personuppgifter. Nedan följer en beskrivning av vad ditt samtycke till behandling av personuppgifter innebär.

Personuppgiftsansvarig

Samtycket begärs in av Mittuniversitetet, 202100-4524. Mittuniversitetet är personuppgiftsansvarig för de personuppgifter som behandlas inom ramen för samtycket.

Vilka personuppgifter kommer att behandlas?

Namn, röstinspelning, ålder, utbildningsnivå

Vad är syftet med behandlingen av personuppgifter?

Uppsats vid Mittuniversitetet.

Hur kommer personuppgifterna att behandlas?

Insamlade personuppgifter kommer att behandlas på ett säkert sätt genom att förvaras på studenternas personligt allokerade serverutrymme på server som ägs och driftas av Mittuniversitetet lokalt i Östersund. Dessa personuppgifter kommer inte att framgå i den färdiga uppsatsen, och ingen förutom studenterna som skrivit uppsatsen kommer att få ta del av dem.

Hur länge kommer personuppgifterna att behandlas?

När studien är avslutad, vilket den anses vara då betyget på examensarbetet är satt och registrerat i studieregistret, kommer alla personuppgifter, dvs. den inspelade ljudfilen, intervjuutskriften samt de underskrivna samtyckesformulären, att raderas/kastas. Detta uppskattas genomföras senast i juli 2019.

Återkallande av samtycke

Du kan när som helst återkalla ditt samtycke till att vi får behandla dina personuppgifter. Detta görs genom att kontakta Mittuniversitetets dataskyddsombud, Eva Rodin Svantesson (e-post eva.rodinsvantesson@miun.se).

Samtycke till behandling av personuppgifter

Undertecknad samtycker till att personuppgifterna "namn", "röstinspelning", "ålder" och "utbildningsnivå" får lagras.

Genom undertecknande bekräftas att jag har tagit del av ovanstående information och är införstådd med hur mina personuppgifter kan komma att behandlas.

Datum: _____

Underskrift: _____

Namnförtydligande: _____