



Att leda mot en säker organisation



Malin Mattson

Säkerhetskulturnätverket, Stockholm, 2016-01-27

©MTO Säkerhet AB



Människa – Teknik - Organisation



Lena Kecklund, VD, Fil dr
Ann Teo, assistent

Diana Grundström, MSc
Caroline Hägglund, MSc
Marcus Lavin, Fil dr
Anders Lindgren Valter, Fil dr

Johan Lindvall, Fil dr
Malin Mattson, Fil dr
Emma Nordlöf, MSc
Lars Pettersson, Fil dr
Sara Pettersson, MSc
Andrew Pryke, MSc
Linnea Wahlberg, MSc

©MTO Säkerhet AB



Vilka är vi på MTO Säkerhet?

Experter med erfarenhet och spetskompetens inom

- Arbets- och organisationspsykologi
- Beteendevetenskap
- Ledarskap
- Säkerhetskultur
- Säkerhetsstyrning
- Riskanalys och granskning
- Human factors engineering
- Informationsteknologi och systemteknik
- Utformning av användargränssnitt
- Kognitiv och fysisk ergonomi



© MTO Säkerhet AB

 MTO Säkerhet

Vad gör vi?

**MTO Säkerhet arbetar med att förebygga
och hantera risker i samspelet mellan
människa (M), teknik (T) och organisation (O)**



© MTO Säkerhet AB

4

2016-01-29

 MTO Säkerhet

Våra tjänster

- Kartläggning säkerhetskultur
- Utveckling säkerhetskultur
- Hur utformar ni en säker verksamhet? – Styrning med hjälp av indikatorer
- Instruktionsutformning
- Utveckling säkerhetsledarskap
- Olycksutredning
- Teoriutvecklande forskning inom säkerhet och/eller organisation
- Utbildningar



Vilka områden arbetar vi med?

- Byggindustri
- Tillverkningsindustri
- Processindustri
- Järnväg
- Kärnkraft
- Luftfart
- Sjukvård
- Sjöfart
- Spårtrafik
- Vägtrafik



Några av våra kunder



© MTO Säkerhet AB

7

2016-01-29



”Promoting safety in organizations –
The role of leadership and managerial practices”



© MTO Säkerhet AB



Ledarskap och ledning – vad är skillnaden?

- **Ledning/styrning (management):**
alla aktiviteter, roller, funktioner, resurser och verktyg som är inblandade/används för att styra en organisation mot dess mål



- **Ledarskap (leadership):** En viktig komponent i övergripande ledningen – ”fysisk individ” som har i uppdrag att leda och motivera medarbetare i arbetet med uppnående av verksamhetsmål. Ett *relationsbegrepp*!



©MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Säkerhet

”Frånvaro av icke-acceptabel risk för skada”

Säkerhet definieras som ett tillstånd där antalet oönskade händelser är så lågt som möjligt



Säkerhet har traditionellt definierats som sin motsats – avsaknad av säkerhet



Avsaknad av säkerhet betyder att något går fel eller kan gå fel



Säkerhet kräver **förmåga att förhindra** att något går fel. Detta uppnås genom:

1. Hitta orsaken till att något går fel – IDENTIFIERA
2. Eliminera orsaker/orsak-verkansamband - ÅTGÄRDA
3. Mät effekter som hur många färre saker går fel – FÖLJ UPP



©MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Säkerhet kontra trygghet

Säkerhet (safety):

Risker som kan ha negativa konsekvenser

- p.g.a. *oavsiktlig* händelse/beteende (dvs olycks-händelse)



Trygghet/säkerhet (security):

Risker som kan ha negativa konsekvenser

- p.g.a. *medvetna och avsiktliga* händelser/beteenden (dvs brottsligt och/eller ont uppsåt)



© MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Bakgrund

Samband inom generell ledarskapsforskning:

- Lojalitet, engagemang, jobbtillfredställelse, motivation, prestation och personalomsättning

Ledarskap och säkerhet:

- Säkerhetsklimat/kultur
- Förvånande lite om ledarskap ➡ säkerhetsutfall
- T.ex. kommunikation? Ledarbeteenden?
Styrmedel/verktyg?

© MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Syfte och frågeställningar:

1. Vilken inverkan har olika typer av **ledarstilar** på säkerheten?
2. Har en ledares sätt att **kommunicera** med sina medarbetare inverkan på säkerheten? Hur sker detta i så fall?
3. Skulle belöningsstyrmedel såsom **bonusprogram** för anställda kunna påverka säkerhetsbeteenden i högriskorganisationer?

©MTO Säkerhet AB



Studie 1: Ledarskapsstilar och säkerhet

"Leading for safety: A question of leadership focus"



Mattson, M., von Thiele Schwarz, U., Hellgren, J., Hasson, H., & Tafvelin, S. (submitted). Leading for safety: A question of leadership focus.

©MTO Säkerhet AB



Varför ledarskapsstilar?

- Ledarskap en viktig faktor för arbetsplatsrelaterad säkerhet (t.ex. Butler & Jones, 1979; Martínez-Córcoles, Gracia, Tomás, & Peiró, 2011; Parker, Axtell, & Turner 2001)
- Tidigare forskning fokuserat på enskilda ledarstilar
 - Transformellt ledarskap (t.ex. Inness, Turner, Barling, & Stride, 2010)
 - Transaktionellt ledarskap (t.ex. Zohar, 2002)
 - Säkerhetsspecifikt ledarskap (t.ex. Barling, Loughlin, & Kelloway, 2002)
- Brist på jämförande studier

© MTO Säkerhet AB



Syfte med ledarstilsstudien

Undersöka den relativa betydelsen av *transformativt*, *transaktionellt* och *säkerhetsspecifikt* ledarskap för olika säkerhetsaspekter:

- Efterlevnad av säkerhetsregler och föreskrifter
- Säkerhetsinitiativ
- Mindre olyckor eller tillbud
- Allvarliga olyckor eller tillbud



© MTO Säkerhet AB



Undersökta ledarstilar

Transformellt ledarskap

- Inspirera och motivera medarbetare att sätta verksamhetens bästa framför egennytta
- Vara en förebild, inspirera och motivera, stimulera nya idéer, personlig omtanke
- Strävar efter att nå inre motivation
- Styr mot en gemensam vision – ofta bra förändringsledare



"YES we can!!!"

© MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Transaktionellt ledarskap

- Baserad på en (ekonomisk) *utbytesrelation* mellan ledare och medarbetare
- Ingen eller liten inre motivation för uppgiften förväntas – motiverad av yttre belöning
- Inget eller litet medinflytande – ledaren sätter målen
- Övervakande, korrigerande, belönande - bestraffande



© MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Säkerhetsspecifikt ledarskap

Ledarbeteenden som specifikt uppmuntrar och förbättrar säkerheten i organisationen

- Fokus och prioritet åt säkerhetsfrågor
- Reagerar på medarbetares säkra/osäkra beteenden (t.ex. direkt feedback)
- Tar initiativ till säkerhetsförbättrande åtgärder



© MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Metod

- 269 anställda vid en processindustri-anläggning i norra Sverige
- Webbenkät i samarbete med företaget samt företagshälsovården
- 25% kvinnor
- Ålder: $m = 48$ ($sd = 9$)
- År på arbetsplatsen: $m = 24$ år ($sd = 12$)



© MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Resultat

- **Säkerhetsspecifikt ledarskap**

- Bidrog överlägset mest till positiva säkerhetsbeteenden hos medarbetarna
 - Ökad regelefterlevnad
 - Ökade säkerhetsinitiativ



- **Transformellt ledarskap**

- Svag koppling till ökade säkerhetsinitiativ
- Effekten försvann när säkerhetsspecifikt ledarskap kom med i jämförelsen – berodde troligtvis på graden av fokus på säkerhet i det transformativa

©MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Resultat (forts.)

- **Transaktionellt ledarskap**

- *Negativ* effekt på säkerhet:
 - Lägre grad säkerhetsinitiativ hos medarbetarna
 - Högre grad mindre olyckor och tillbud

- Inget samband mellan någon av ledarstilarna och *allvarliga* olyckor/tillbud

©MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Slutsatser - ledarstilar

- **Viktigast:** prata om, prioritera och förespråka säkerhet, ge feedback och agera på säkerhetshändelser samt vara en förebild i säkert beteende
- Att vara en karismatisk och visionär ledare (i allmänhet) är inte tillräckligt för att främja säkerheten – engagemang/fokus på säkerhet krävs



© MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Slutsatser ledarstilar (forts.)

En säkerhetsfrämjande ledare bör **undvika** att vara för övervakande, kontrollerande och bestraffande



© MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Slutsatser ledarstilar (forts.)

Ledarskap kopplat till mindre olyckor/tillbud
men inte till allvarliga olyckor/tillbud



Värdet av att även uppmärksamma och registrera till synes triviala händelser för att hitta samband och därigenom förebygga framtida olyckor

Studie 2: Ledarkommunikation och säkerhet

*"Leader communication approaches and patient safety:
An integrated model"*



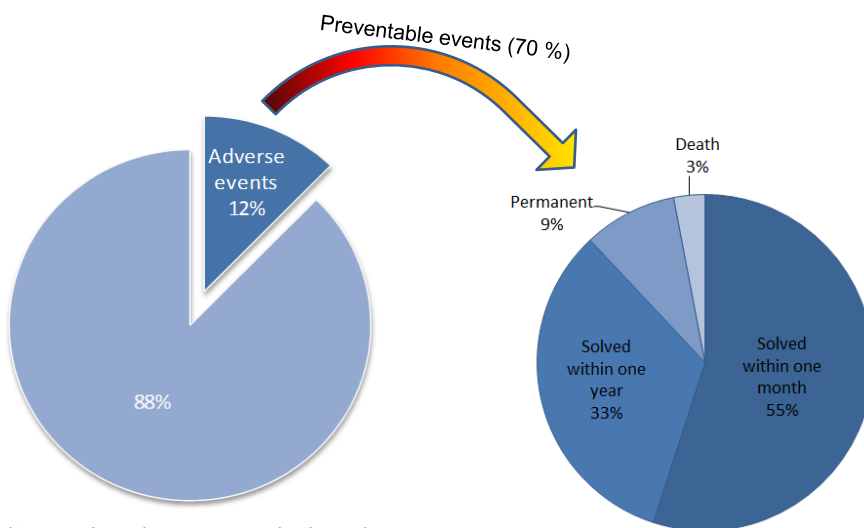
Mattson, M., Hellgren, J., & Göransson, S. (2015). Leader communication approaches and patient safety: An integrated model. *Journal of Safety Research*, 53, 53–62.



© MTO Säkerhet AB

 MTO Säkerhet

Inskrivningar vid svenska sjukhus



(Soop, Fryksmark, Köster, & Haglund, 2009)

© MTO Säkerhet AB

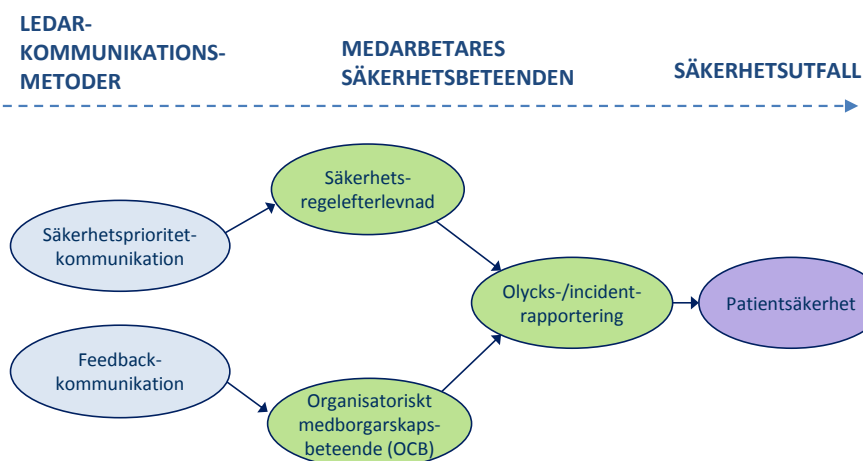
 MTO Säkerhet

Vad får oss att bete oss säkert?

- Ledarskapet viktigt – att kommunicera säkerhetsvärden viktigt – Men HUR ska ledare kommunicera???
- **Motstridiga resultat i tidigare forskning** angående sambanden mellan ledarens kommunikation och säkerhet
- Kan det vara ett **mer komplext samband?** Andra variabler som påverkar sambanden?

© MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet



© MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Metod

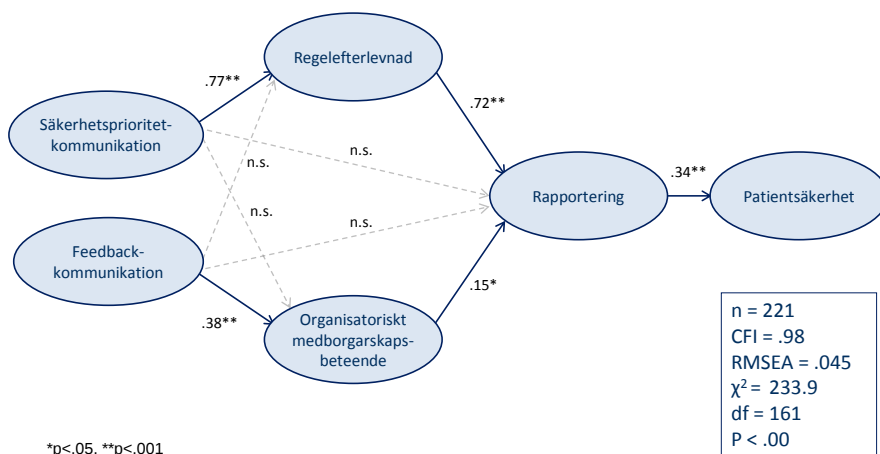
- Webbenkät 2012
- Samtliga anställda på två kliniker/avdelningar vid ett svenskt sjukhus
- Svarsfrekvens: 68% = 221 personer
- Medelålder = 46,5 år (sd=10,6)
- 45% kvinnor
- 15% läkare, 71% sjuksköterskor, 14% administrativ och övrig personal



©MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Resultat



©MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Slutsatser - ledarkommunikation

- Använd **flera olika kommunikationssätt** (envägs till grupp + personlig) för att förmedla säkerhetsregler och värden
- **Både regelefterlevnad och initiativ** betydelsefulla för säkerheten
– inte nog att satsa på enbart det ena
- Hög **rapporteringsgrad** kan kopplas till en högre grad av säkerhet i yrkesutövandet – viktigt signalvärde i säkerhetsarbetet! *Rapporteringskultur!*



©MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Studie 3: Bonussystem och säkerhet

”Effects of staff bonus systems on safety behaviors”



Mattson, M., Torbiörn, I., & Hellgren, J. (2013). Effects of staff bonus systems on safety behaviors. *Human Resource Management Review*, 24, 17–30.
Torbiörn, I., & Mattson, M. (2009). *Bonussystem och dess inverkan på säkerheten: en intervjuaserad pilotstudie vid de svenska kärnkraftverken*. Strålsäkerhetsmyndighetens rapportserie. Rapportnummer 2009:06.

©MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Typer av belöningssystem

- Vinstdelningsprogram



- Ackordslön



- Resultatpremie/provision (merit pay)



- Bonus



© MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Vad säger tidigare forskning?

- Vad får människor att prestera? Inre eller yttre belöning?
- Ökar motivation av mer pengar eller det innebära försämrade motivation?
- Är en monetär belöning rätt för alla typer av mål?



Kvantitativa
uppgifter



Kvalitativa
uppgifter

© MTO Säkerhet AB

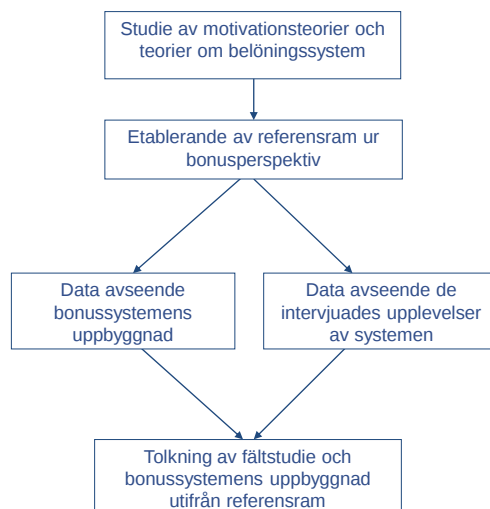
MTO Säkerhet



Syfte och frågeställningar:

- Skulle bonussystem kunna innebära en fara i högriskorganisationer?
- Relationen produktion och säkerhetsmål?
- Motsättningar i säkerhetsmål?

Studiens upplägg



Referensramen

- Allmän acceptans, tillfredsställelse och meningsfullhet
- Inre och yttre drivkrafter
- Bonusens upplevda inverkan på arbetsinsatsen
- Delaktighet
- Rättvisa
- Tydlighet, information och feedback
- Relationer

Bonussystemens upplägg

Kärnkraftverk	A	B	C
Maxbelopp	20 000	20 000	10-30 % av årslönen (beroende på befattning)
Ek. resultat koncern	15 %	40 %	20 %
Ek. resultat verk	10 %	10 %	20 %
Kvalitetsmål verk	75 %	35 %	20 %
Kvalitetsmål grupp		15 %	
Kvalitetsmål individ			40 % (gruppnivå för skiftlag)

Slutsatser angående bonussystemen

- Ingen direkt negativ effekt på säkerhetsbeteenden
- Endast svagt incitamentsvärde för beteenden
- **Motivation:** tydliggör prioriteringar, upplevelse av delaktighet och uppskattning
- **Säkerhetsbeteenden:**
indirekt positivt - mål kopplade till säkerhet samt signalerar ledningens säkerhetsfokus



© MTO Säkerhet AB



Förbättringsområden för ökat styrvärde beroende på utformning

Kärnkraftverk	A (kollektivt)	B (grupp)	C (individ)
Tydlighet i mål och resultat	X		X
Engagemang och intresse	X		
Val och utformning av mål och kriterier	X	X	
Mätmetoder kvalitetsmål			X
Upplevd rättvisa			X

© MTO Säkerhet AB



Rekommendationer



- Bonus baserad på kvalitetsmål (t.ex. säkerhet) istället för ekonomiska mål
- Skapa tydlig koppling mellan beteende-resultat-belöning
- Systemsyn: planera och utvärdera systemet noga för att undvika konflikter och motstridigheter
- Tydligt formulerade, definierade och kommunicerade säkerhetsmål
- Delaktighet i målsättande och regelbunden återkoppling
- Gruppnivå

Dessutom: Borttagandet av ett system kan orsaka betydligt större problem än innan det infördes – bör inte ses som ett "projekt"/tillfällig insats

©MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Slutsatser - belöningssystem

Bonussystem – inte automatiskt ökad motivation och framgång – noggrann planering och granskning av användningen och designen ur ett systemperspektiv:

- Vad ska belönas? Ett systems symbolvärde ofta det viktigaste.
- Risk för motstridiga mål? Vad kommer att prioriteras?
- Är kopplingen beteende-resultat-belöning tydlig (i tid och rum)?
- Negativ konkurrens mellan individer och grupper?
- Upplevd orättvisa (i målkriterier, fördelningskriterier etc)?



©MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Olika verksamheter – samma brister och problem



”Systemsäkerhet i arbetslivet: Förklaringar och gemensamma mönster”

Kecklund, Arvidsson & Lindvall, Arbetsmarknad & Arbetsliv

Årgång 20, nr 3, hösten 2014

© MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Ofta återkommande brister på ledningsnivå

- Brist på **kunskap** och förståelse rörande säkerhetsfrågor
- Upplevt bristande **engagemang och prioritering** av säkerhetsfrågor – produktionsfokus
- Säkerhet är inte integrerat i verksamhet och produktion – **systemperspektiv**
- Brister i **kommunikation**
 - överlämningar, informationsspridning, samverkan
- Bristande uppföljning och **återkoppling (feedback)** mellan olika nivåer i verksamheten

© MTO Säkerhet AB

MTO Säkerhet

Tack för att ni lyssnade!



Kontakt:

malin.mattson@mto.se

073-9356789