



# Seminarium - Luftvärdighet

## Säkerhetskultur: Ledarskap och säkerhetsarbete

2016-03-07

[nicklas.svensson@transportstyrelsen.se](mailto:nicklas.svensson@transportstyrelsen.se)

# Innehåll

- Transportstyrelsens framtagna beskrivning och definition av säkerhetskultur
- Exempel på två organisationers erfarenheter (säkerhetsarbete och ett allvarligt tillbud)

# Transportstyrelsens beskrivning av säkerhetskultur

Säkerhetskultur handlar om en organisations gemensamma sätt att tänka och agera i förhållande till risk och säkerhet, dvs. hur en organisation prioriterar och faktiskt arbetar med risker och säkerhet kopplat till sin verksamhet.



<http://www.transportstyrelsen.se/sv/Publikationer/Sjofartspublikationer/Sjosakerhet/Sakerhetskultur-definition-och-beskrivning/>

# Transportstyrelsens beskrivning av säkerhetskultur

## Sju områden med delaspekter:

1. Säkerhetsengagemang
2. Kommunikation
3. Systematiskt säkerhetsarbete
4. Resurser, kompetens och förutsättningar
5. Lärande kultur
6. Rapportrande kultur
7. Rättvis kultur

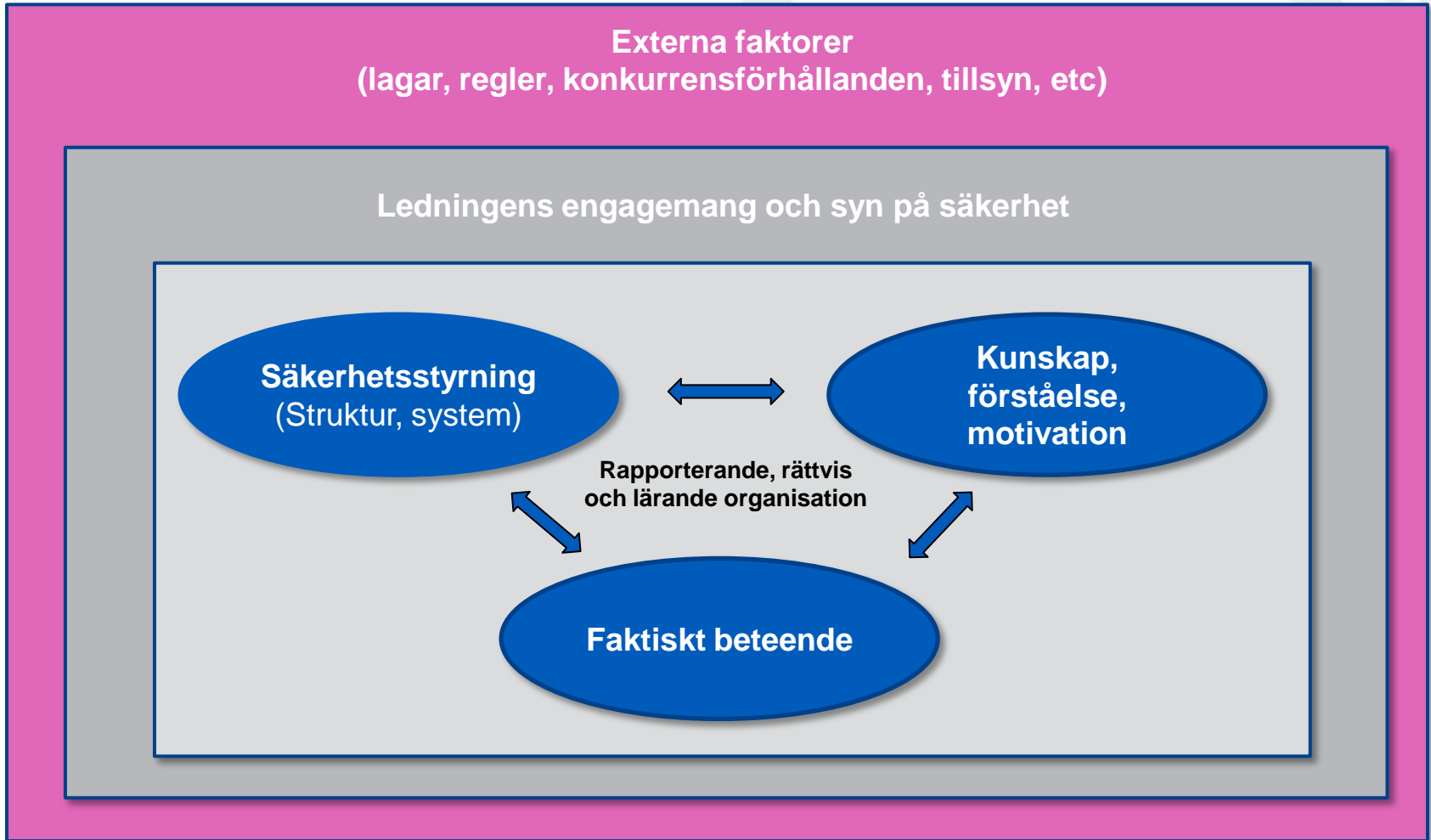


# Tre samverkande element



(Skriver, 2004)

# Aspekter som påverkar säkerhetskulturen



# En god säkerhetskultur kännetecknas av

- ✓ Ledning och medarbetare visar ett säkerhetsengagemang och ansvar för säkerhetsfrågorna
- ✓ God kommunikation för samarbete, dialog och spridning av säkerhetsinformation
- ✓ Tillräckligt med resurser och god kompetens
- ✓ Ett rättvist, rapporterande och lärande arbetsklimat
- ✓ Formaliserat och strukturerat system för säkerhetsstyrning
- ✓ Kunskap, förståelse och beteende

# Olika typer av ledarskap och omhändertagande av säkerhetsfrågor

## I diskussioner om säkerhetskultur kan vi:

- Lyfta fram goda exempel (proaktivt)
- Jämföra med mindre bra exempel (reaktivt)
- Genom jämförelser kan vi dra lärdomar av vad som inte fungerat, och utveckla det som fungerar i vårt gemensamma säkerhetsarbete



# Två organisationers erfarenheter i: säkerhetsarbete och ett allvarligt tillbud

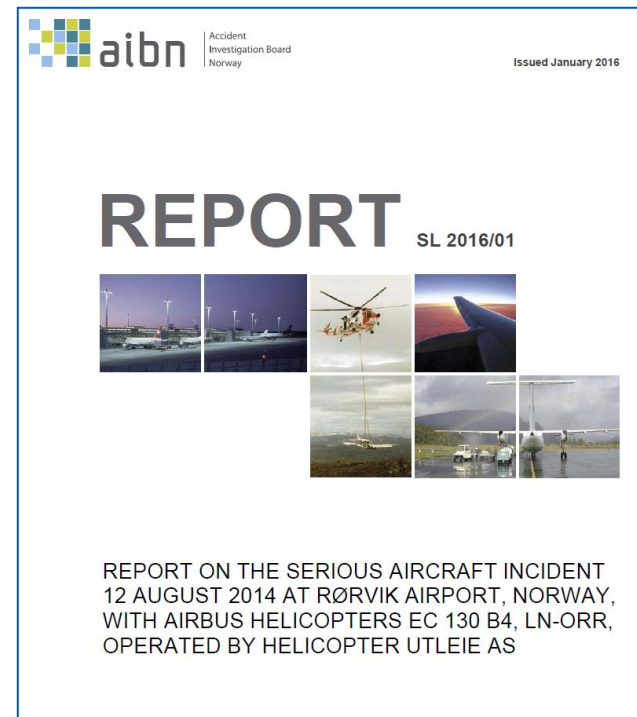
## ➤ GKN Aerospace

Säkerhetsarbete



## ➤ 145 org. (Norge)

Allvarligt tillbud



## Beskrivning enligt Transportstyrelsen:

- Väldigt engagerade i både kvalitets- och säkerhetsfrågor
- Budskapet från toppen har spridits till resten av organisationen
- Jobbar förebyggande och aktivt med säkerhetsfrågor
- Arbetar aktivt med att omhänderta förändringar (letar även efter områden där förändringar behövs/kan komma att behövas)
- Aktivt ledarskap: AM/QM synlig och engagerad (omsätter även detta i faktisk handling)
- Har skapat en bra grund för lärande och rapportering
- Ser avvikelser som ett redskap för verksamhetsutveckling och ökad säkerhet
- Leveranser som grundorsaksanalyser håller hög kvalitet

## ➤ Förutsättningar för ett gott säkerhetsarbete:

*”Kvalitetsarbete och säkerhetskultur går hand i hand. Detta är viktigt att inse. Vi arbetar utifrån en öppenhet och förståelse för att säkerhet inte är något man kan chansa med”*

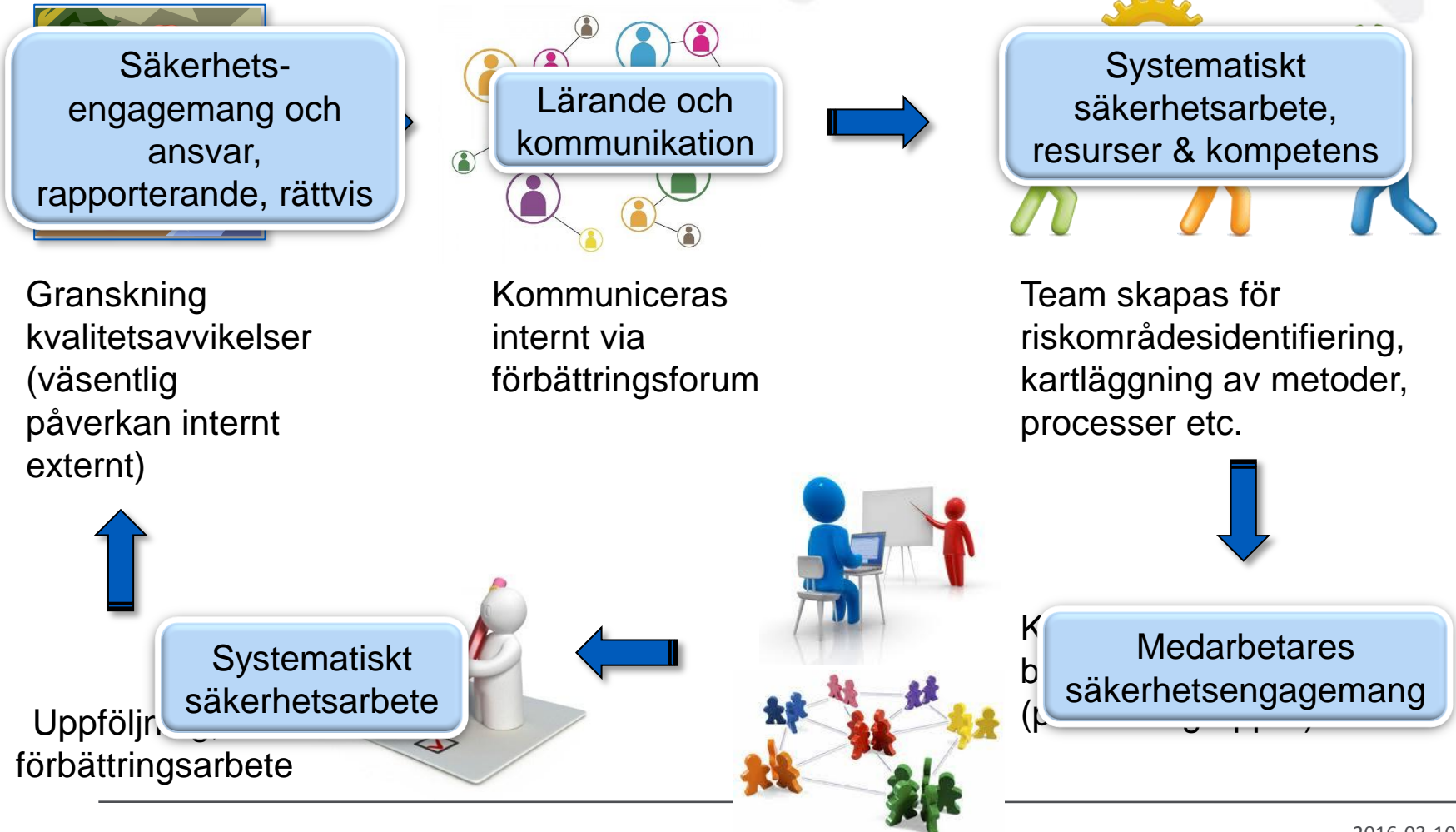
Ref: QM, GKN Aerospace

## ➤ Vad är säkerhet för er?:

*”Säkerhet för oss är att i varje steg lyfta fram den och prioritera den, oberoende av om du skruvar i verkstad eller verkar i en ledningsgrupp”*

Ref: QM, GKN Aerospace

# Exempel på säkerhetsarbete inom GKN ("var har vi områden som vi vill undvika?")



# Hur har det övriga säkerhetsarbetet omsatts i det dagliga arbetet?

- **Exempel på ledningens säkerhetsengagemang:**
  - Tydliga budskap och faktisk handling som visar på att säkerheten prioriteras högt
  - Har initierat flera forum för delaktighet
  - Genomsyrar organisationen på alla nivåer och involverar personalen
  - ”LG förmedlar sin syn till AM som sen tar det till resterande chefer som QM som sen fortsätter att förmedla och omsätta det i arbetet tillsammans med sina medarbetare”
- **Exempel på kommunikation:**
  - Flera olika typer av möten: ”veckopulsmöten” (AM i spetsen, tema), ”3 pallar hög” (Månadsmöte, hela organisationen, kommersiell/säkerhetsart)
  - Återkopplar säkerhetskritisk information till personalen (bl.a. tre områden; person-, produkt- och miljösäkerhet)
  - Kommunicerar fortlöpande ut säkerhetspolicyn

# Hur har det övriga säkerhetsarbetet omsatts i det dagliga arbetet?

- **Exempel på systematiskt säkerhetsarbete**

- Kvalitets- och säkerhetspolicy som tydligt visar på flera inslag som att t.ex. lärande är viktigt
- Genom "best practices", "LEAN" och olika redskap
- Systematiskt tillvägagångssätt, kontinuerlig riskhantering och säkerhetsbedömning, s.k. riskinventering

- **Exempel på resurser och kompetens:**

- Ett konsekvent och målmedvetet budskap från ledningen att personalens trygghet, säkerhet och kunskap är viktiga inslag
- Deras vedertagna begrepp "personlig säkerhet" anammas i faktisk handling från ledning ner i organisationen
- Genomför utbildning utöver vad regelverken kräver
- Förbättringsarbete av arbetsmiljön som återkommande tema

# Hur har det övriga säkerhetsarbetet omsatts i det dagliga arbetet?

- **Exempel på lärande kultur:**
  - Strävar efter kontinuerligt lärande genom implementering och användning av konkreta redskap och verktyg (PBL, LEAN etc.)
  - Utpekade roller och forum med fokus på förbättringsarbete
  - Två ledningsgrupper: en fokuserar på att driva verksamheten, en fokuserar på att förbättra verksamheten
  - Återkopplar förbättringspunkter till hela organisationen
- **Exempel på en rapporterande kultur:**
  - Grundförutsättning: "ett levande rapporteringssystem"
  - Kan rapportera på flera olika sätt
  - Medarbetare känner sig trygga i att använda
  - "Ingen ska vara rädd för att säga ifrån"



# Hur har det övriga säkerhetsarbetet omsatts i det dagliga arbetet?

- **Exempel på en rättvis kultur:**

- Budskap från topp ner till medarbetare att det ska vara högt i taket
- Uppmuntrar t.ex. "whistleblowers"
- Grundläggande filosofi: Ingen vill på illvilja skada eller göra fel
- Redskapet "Sanity check" (stanna upp och fundera över om slutsatserna är rimliga givet situationen)
- Analyser präglas av ett systemperspektiv ("vi jagar grundorsaker, inte individer")
- Kodning av avvikelser som HF: medvetenhet om risker att peka ut individen framför systemet

# Återblick: En god säkerhetskultur?

- ✓ Ledning och medarbetare visar ett säkerhetsengagemang och ansvar för säkerhetsfrågorna
- ✓ God kommunikation för samarbete, dialog och spridning av säkerhetsinformation
- ✓ Tillräckligt med resurser och god kompetens för säkerhetsarbetet
- ✓ Ett rättvist, rapporterande och lärande arbetsklimat
- ✓ Formaliserat och strukturerat system för säkerhetsstyrning
- ✓ Kunskap, förståelse och beteende

# Allvarligt tillbud (utredning AIBN)

- Utredningen identifierade tekniska och organisatoriska brister
- Utredningsrapporten visar på brister som återfinns i andra liknande tillbud (och olyckor)
- Bristerna faller inom kategorin återkommande orsaker/brister (t.ex. CAA UK, EASA, FAA m.fl.)
- Brister även riktade mot operatör och tillsynsmyndighet



Källa: REPORT ON THE SERIOUS AIRCRAFT INCIDENT  
12 AUGUST 2014 AT RØRVIK AIRPORT, NORWAY,  
WITH AIRBUS HELICOPTERS EC 130 B4, LN-ORR,  
OPERATED BY HELICOPTER UMLEIE AS

# Exempel på faktorer (AIBN SL 2016/01)

- Otillräcklig dokumentation över genomfört underhåll
- Rutiner och procedurer följdes inte
- Utrustning som krävdes för arbetet var otillgänglig
- Förenklad beskrivning av komplext arbetsmoment
- Utebliven kontroll av genomfört arbete (independent & second inspections, inte på WS)
- Tekniker arbetat ensam under flera år utan bl.a. uppföljning av standard/riskinventering
- Fanns ingen tillgänglig "collegial professional environment" för teknikern att diskutera/ställa frågor

# Exempel på faktorer (AIBN SL 2016/01)

- Behov av ökad medvetenhet för risker förknippade med underhållsarbete ("should have great concern for the risk of maintenance errors and should be clearly reflected in their procedures" AIBN)
- Olika tolkningar av regelverk bland de involverade aktörerna
- Otillräckliga säkerhetsbarriärer för underhållsarbete i organisationen (planering, inspektion, uppföljning)
- Fattades vissa kompetensprofiler för personal som utför specifika uppgifter (t.ex. WS för CMT)

# Om vi jämför de två organisationerna?

## 145-organisationen:

- Otillräckliga säkerhetsbarriärer för underhållsarbetet i organisationen
- Behov av ökad riskmedvetenhet
- Bristande förutsättningar
- Ensamarbete vanligt och under lång tid
- Saknade ett fungerande system för planering/uppföljning

## GKN Aerospace:

- Flertalet implementerade och fungerande säkerhetsbarriärer
- God riskmedvetenhet
- Goda arbetsförutsättningar
- Dialog/samarbete kolleger/chefer vanligt och förväntat
- System med god verkningsgrad (även för lärande och förbättringar)

Kan säkerhetsarbete liknande GKN bidra till ökad säkerhet och kanske förhindra/begränsa uppkomsten av brister liknande dem som AIBN-utredningen identifierat?

# Flygtendenser

- I Transportstyrelsens publikation Flygtendenser kan man läsa om en annan organisations säkerhetsarbete (Lycksele flygplats)

<http://www.transportstyrelsen.se/sv/Publikationer/Luftfart/Flygtendenser/Flygtendenser-nr-1-2014/>



# Sammanfattning

- Säkerhetskultur bidrar till att vidga våra referensramar för risk och säkerhet
- Ledningens värderingar och agerande framstår som centrala för vilken säkerhetskultur som kommer växa fram
- Det är viktigt att ta fram goda exempel!
- Inga enkla patentlösningar som garanterat leder till en god säkerhetskultur
- ”Det finns många olika tillståndshavare där det bedrivs gott ledarskap och högt säkerhetsengagemang”