

Technical University of Denmark



De 3 K'er A/S. - Nye ledelsesformer, sikkerhedskultur og forebyggelse af ulykker

Engberg, Heidi

Publication date:
2001

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):
Engberg, H. (2001). De 3 K'er A/S. - Nye ledelsesformer, sikkerhedskultur og forebyggelse af ulykker. (BYG Rapport; Nr. R-019).

DTU Library

Technical Information Center of Denmark

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

BYG•DTU

DANMARKS
TEKNISKE
UNIVERSITET



Heidi Lisette Engberg

De 3 K'er

Nye ledelsesformer, sikkerhedskultur og
forebyggelse af ulykker

Caserapport

Rapport
BYG•DTU R-019
2001


ISSN 1601-2917
ISBN 87-7877-074-2

De 3 K'er

Nye ledelsesformer, sikkerhedskultur og
forebyggelse af ulykker
Caserapport

Heidi Lisette Engberg

Evt. illustration



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

2001

Introduktion

Denne rapport giver et bredt kendskab til virksomheden De 3 K'er, dens traditioner, samt medarbejdernes daglige arbejde. Vægten lægges på virksomhedens håndtering af problemer omkring sikkerhed. Det er et led i et større projekt om virksomheders udgangspunkt for en forbedret ulykkesforebyggelse: "Nye ledelsesformer, sikkerhedskultur og forebyggelse af arbejdsulykker". Der har ikke været gennemført forsøg med nye former for ulykkesforebyggelse i De 3 K'er, som i de 2 øvrige virksomheder, der har deltaget i projektet, da virksomheden midtvejs i projektet flyttede al produktion til en anden by i Danmark.

I udvalgte eksempler beskrives lederes og medarbejderes opfattelser af risiko og forebyggelse. Ligeledes behandles medarbejdernes oplevelser og erfaringer i relation til sikkerhed og ulykker, med henblik på at analysere sikkerhedskulturene i virksomheden.

Dataindsamlingen er foretaget af Annette Kamp, Institut for Teknologi og Samfund/DTU. Undertegnede står for analysen af materialet og for denne caserapport. Teorier og begreber, brugt til at strukturere caserapporten, er nærmere beskrevet i dette projekts hovedrapport.

November 2000
Heidi Lisette Engberg

Indhold

1. Præsentation af virksomheden	3
Sortering	
Lager	
Produktion	
Sæsonarbejde	
Højere krav til medarbejderne	
2. Fra Smørblomst til De 3 K'er	4
Et rids af en social forfatning	
Fra ”nytårs-mik til dialogmøder	
Forholdet til ledelsen	
Ånden i De 3 K'er	
3. Sikkerhedsarbejdet og holdningen til sikkerhed	6
Sikkerhedsudvalget	
Sikkerhedschefen	
Sikkerhedsorganisationen og sikkerhedsmøder	
Sikkerhedsrunder og sikkerhedstjek	
4. Ulykkestyper og opfattelser af ulykker	8
Ulykkesregistrering	
Kemikalieskader	
Glasskader	
5. Case: Kørsel med trucks opfattes som en væsentlig risiko	10
6. Strukturelle grupperinger	13
Sikkerhedsrepræsentanterne	
Arbejdslederne	
De passive arbejdsledere	
De aktive arbejdsledere	
7. Sikkerhedskulturer	15

1. Præsentation af virksomheden

De 3 K'er ejes af en stor dansk og af en stor udenlandsk koncern. Den danske koncern har aktiemajoriteten, og var indtil for få år siden ene-ejer. Virksomheden producerer nærings- og nydelsesmidler, og produktprogrammet er udvidet betydeligt gennem årene. Produkterne er hurtigt omsættelige varer og produktionsplaner laves kun for en uge af gangen. Pulsene i virksomheden betegnes i den forbindelse som intens.

De 3 K'er har omkring 1200 ansatte, hvor ca. 600 er ansat i produktionen. Der produceres i 2 større byer, men i løbet af 2000 bliver hele produktionen samlet et sted, hvor en ny fabrik er blevet opført. Denne virksomhedsrapport omhandler kun produktionen ved den ene af de 2 byer. Det er herfra produktionen skal flyttes, men casen refererer til en periode, hvor hverken de ledere eller medarbejdere vi talte med forventede en lukning af produktionen. De så derimod en virksomhed i vækst.

Virksomheden har gennemgået en kolossal udvikling i de seneste 10 år. Produktionen er bl.a. udvidet fra et enkelt stort procesanlæg til tre. Der har desuden været en teknologisk udvikling af dele af produktionsudstyret, der har medført nedlægning af forskellige jobfunktioner.

Produktionen i De 3 K'er er organisatorisk opdelt i fire afdelinger: Lager/sortering, Produktion, Maskinværksted og Administration.

Sorteringen

I Sorteringen foregår manuel og automatisk sortering af emballager, alt efter type. Den manuelle sortering foregår ved fem borde, hvor der sorteres efter type og størrelse med 3 personer ved hvert bord. Der er ingen oplæring. Det er et hårdt fysisk krævende arbejde med mange løft af kasser og emballager (EGA arbejde), og med et højt arbejdstempo. Der er belastning af bevægeapparatet og ryggen. Det er en afdeling med et stort gennemtræk af medarbejdere, og et område med primært unge ansatte.

Lager

Der er to lagre, et tomgods lager og et fuldgods lager. Tomgodslageret forsyner sorteringen med tomme emballager, og transporterer emner til produktionen. Fuldgodslageret håndterer de færdig producerede varer. Der pakkes lastbiler, der køres ud til kunder, og der transporteres til lager. Arbejdet foregår primært med trucks og palle-løftere.

Produktionen

Produktionen foregår ved tre store procesanlæg. To af anlæggene producerer med samme typer emballage, hvor den tredje producerer med en anden type. Et procesanlæg består af flere proces integrerede maskiner: kvalitetstest-maskine, hvor dårlige emballager sorteres fra, skyllemaskine, mikser, påfyldningsmaskine, etikette maskine og ilægger. Arbejdet består hovedsageligt af overvågning, udbedring ved fejl, omstillinger, kvalitetskontrol og rengøring. Oplæringen foregår ved sideoplæring og ved kurser. Det tager 4-10 uger at blive oplært ved hver maskine i produktionen.

Der produceres efter efterspørgsel. Dette bevirker, at der nogle dage produceres i meget store serier, hvor der eksempelvis produceres samme produkt i 2-3 dage i træk. Andre dage skal der produceres 6-9 forskellige produkter af 100.000 stk., der kræver omstilling af produktionsudstyret. Når en anden type emballage eller størrelse, skal produceres, skal maskinen skilles ad og komponenter udskiftes.

Der arbejdes i treholdsskift, dag, aften og nat. Produktionen startes søndag nat og lukkes ned fredag aften. Der er generelt set en stor udskiftning af personale. Der er mange unge medarbejdere og få gamle. Der er ligeledes stor del ansatte med en anden baggrund end dansk, primært albanere. På aftenhold omkring 80 % og på daghold og nathold omkring 30 % ansatte med anden etnisk baggrund end dansk.

Sæsonarbejde

Produktionen er præget af sæsonarbejde og i den forbindelse er der en opnormering på 30-40 % af medarbejdere om sommeren.

Højere krav til medarbejderne

Den teknologiske udvikling af produktionsudstyret har medført, at der stilles stadigt højere krav til medarbejderne. Der bliver uddannet procesoperatører, der skal kunne varetage alle funktionerne i produktionen. Procesoperatør uddannelsen indeholder undervisning i dansk, tysk, engelsk, matematik, elektronik, teknik, værkstedslære og EDB. Procesoperatørerne får 12 kr. mere i timen end andre operatører. De har ikke et større ansvar i produktionen, men de bliver flyttet rundt i produktionen efter behov.

Tidligere var det ikke nødvendigt at medarbejdere med en anden etnisk baggrund end dansk, kunne læse eller tale dansk, nu er det et krav de fleste steder i produktionen. I den forbindelse tilbyder virksomheden kurser i dansk i de ansattes fritid, som de fleste tager imod.

2. Fra Smørblomst til De 3 K'er

Et rids af de sociale relationer

Der er sket store omvæltninger i virksomheden gennem de sidste 10 år, både med hensyn til ejerforhold, investering i højteknologisk udstyr og udvidelse af virksomheden. De ansatte der har været på virksomheden i længere tid, har en oplevelse af at have mistet det overblik de førhen havde. Virksomheden er fysisk blevet større med mange nye medarbejdere, og noget at det nye produktionsudstyr virker uoverskueligt. En arbejdsleder fortæller: "Vi er gået fra lille Smørblomst til at være Danmarks største fabrik på området".

Fra "nytårs-mik" til dialog-møder

De medarbejdere der har været i virksomheden i mere end 10 år savner "den gode gamle lille Smørblomst". Dengang samlede den forhenværende administrerende direktør samtlige medarbejdere til et "nytårs-mik", hvor han informerede om året der var gået og om fremtidige planer. Medarbejdere der havde jubilæum i virksomheden,

blev ved denne lejlighed kaldt op til direktøren, og blev fejret med gave og klapsalver. ”Nytårs-mik” som ceremoni var en begivenhed de ansatte så frem til, og som blev betragtet som en hyggestund sammen.

Den forhenværende administrerende direktør spillede en central rolle: *”Vores direktør var festlig. Han var sådan lidt en blærerøv, han havde en smøg i munden, og styrede det hele.”* (AL). Den administrerende direktørs ledelsesstil beskrives af en arbejdsleder på følgende måde: *”Han var sådan en rigtig chauvinist, der bestemte alt, og gjorde alt selv, men han havde en form for karisma.... Men han var fræk som en slagterhund. Og han var fuldstændig ligeglad, om det var hans nærmeste medarbejdere eller hvad, så kunne han finde på at overfuse dem og råbe og skrig af dem som en vanvittig, og jeg ved ikke hvad. Men på mange områder respekterede jeg ham, han erkendte sine fejltagelser. For eksempel fyrede han dem, han selv havde ansat, hvis de ikke var gode nok”*. central rolle: Det opleves blandt medarbejderne, at der var en god kontakt til den gamle direktør. Medarbejdere fortæller, hvordan den gamle direktør godt kunne finde på at sætte sig ned og få en sludder med nogle timelønnede, for at høre om deres mening om tingene.

Den årlige ”nytårs-mik” er med den nuværende direktør, blevet erstattet med et dialog møde. Dialog mødet finder sted en gang om året, men på grund af de mange nye medarbejdere, er det ikke længere muligt at afholde mødet for samtlige ansatte på én gang. Det er blevet delt op i flere møder. Opfattelsen af den nuværende administrerende direktør er, at han er en yngre forsagt mand, at der *”ikke er noget punch i ham”* (AL). Han er ikke lige så synlig som den forhenværende direktør, og nogle medarbejdere fortæller, at de kun ser ham denne ene gang om året ved dialog mødet. *”Vi ser jo aldrig vores administrerende direktør. Der er ingen der ved hvem han er”* (AL). De gamle arbejdsledere fortæller, hvordan den nuværende direktør har sagt ved et dialog møde, at hans dør altid står åben, men efter han er kommet til, er der sat magnetlåse i forskellige døre rundt omkring i virksomheden, så nu er det faktisk ikke muligt for medarbejderne lige at smutte forbi direktørens kontor. Dette synes mange medarbejdere er en direkte selvmodsigelse.

Det er karakteristisk at de ansatte, der har været i virksomheden mere end 10 år i virksomheden, har nostalgiske følelser for hvordan tingene fungerede tidligere. Den ”gamle” virksomhed bliver beskrevet som en væsentlig bedre arbejdsplads, i forhold til i dag. En sikkerhedsrepræsentant fortæller: *”På et tidspunkt har det næsten været verdens bedste arbejdsplads” herude, men så er der sket en masse. Nu har de lavet et program for hvordan de vil gøre det til Danmarks bedste arbejdsplads”*. Han synes det er komisk at der ligefrem må udarbejdes en strategiplan for, hvordan virksomheden bliver attraktiv, når virksomheden tidligere var det uden handlingsplaner.

Forholdet til ledelsen

Ledelsesstilen i virksomheden beskrives som autoritær, med stor afstand mellem top og bund. Mange medarbejdere oplever en manglende kontakt til ledelsen, og de har en oplevelse af, at de lever i adskilte verdener hvor man ikke kender til hinanden, og at der ikke hilses på hinanden, når man f.eks. mødes i kantinegangen.

Både den gamle og den nuværende ledelsesstil betegnes som autoritær. Tidligere var der mindre fokus på den enkeltes ansattes adfærd. I dag opleves det som, at der er snævre grænser for, hvad medarbejderne må foretage sig: *"Hvis du nu slår en bøvs forkert, så står du med en skriftlig advarsel i hånden. De truer jo kraft stejle med skriftlige advarsler for alt muligt. Kommer du til at pille næse, og det må du ikke i produktionen, næste gang er du fyret"* (SR). Selvom den nye ledelsesstil betegnes som autoritær, er der en tendens til en opblødning. Dette skyldes at der er ved at blive indført selvstyrende grupper, og der generelt er sket en del med hensyn til medarbejder involvering i de sidste 4 år.

Ånden i De 3 K'er

Medarbejderne oplever at ledelsen ønsker en bestemt korpssånd blandt medarbejderne på virksomheden. Dette opleves som tåbeligt og påtaget af flere medarbejdere. *"Man har forsøgt at finde ånden i mange år; Ånden i de 3 K'er, Smørblomst-ånden, og den har man ikke kunne finde, fordi den eksisterer ikke. Altså hvis du har 10 mennesker og de 8 er kommet indenfor det sidste halve år" ... "I salgsafdelingen gør man jo meget for korpssånd og halleluja, og det kan du ikke rigtig gøre i produktionen. Vi er lidt mere fornuftige. Du får ikke nogen i produktionen, ej heller mig, til at stå og råbe De 3 K'er HURRA HURRA HURRA. Det kan du få salgsafdelingen til. ... "Ja, ja ok vi kan være glade for at være her, men ikke det andet"* (AL).

En anden arbejdsleder fortæller: *"Du kan ikke få en ånd i en virksomhed, når man konsekvent siger at koncernsproget er udenlandsk. Det er sådan som jeg ser det. Du kan ikke få en korpssånd, når du løber fra det sprog, vi alle sammen gerne skulle have til fælles." ... "Ledelsen er nu meget mere internationale. Den ånd har de grebet i den helt store stil, og de lefler for det"*.

3. Sikkerhedsarbejdet og forskellige holdninger til dette

Sikkerhedsudvalget

Sikkerhedsarbejdets drivende kraft er sikkerhedsudvalget med sikkerhedschefen i spidsen. I selve sikkerhedsudvalget virker det som om, der er stor aktivitet og engagement. Flere projekter er gennemført med tilfredshed fra både ledere og ansatte. Af disse kan nævnes: Udarbejdelse af kemikalie brugsanvisninger, der nu er tilgængelige ved samtlige produktionsmaskiner, udvikling af løftevogn der har givet væsentlige forbedringer ved arbejdet med aflæsning af lastbiler, og et projekt om inddragelse af brugere i konstruktionsfasen af nyt udstyr.

Der hvor utilfredsheden melder sig blandt medarbejdere og ledere, handler primært om mangelfuld information til medarbejdere, og manglende inddragelse af medarbejdere. Kritikken fra nogle ledere og sikkerhedsrepræsentanter går på, at medarbejderne ikke engagerer sig nok i sikkerhedsarbejdet, hvor den primære kritik fra medarbejdere går på, at de ikke inddrages nok.

En sikkerhedsrepræsentant fra sikkerhedsudvalget beskriver arbejdet i udvalget således: *"Det vi laver er ligesom en overordnet rolle, som kører efter, hvad arbejdsministeriet*

sender ud af direktiver. APV og projekter...Men jeg synes ligesom man glemmer det daglige arbejde. Jeg ved godt sikkerhedsudvalget der skal arbejde langsigtet, men så længe sikkerhedsgrupperne ikke fungerer, så sker der ikke så meget”.

Sikkerhedschefen

Sikkerhedschefen tilskrives en afgørende rolle for, hvad der bliver sat i gang af tiltag på sikkerhedsområdet. Han betegnes som en handlekraftig person, men samtidig også som en person der er i for lidt dialog med medarbejderne. En sikkerhedsrepræsentant fortæller: *”Han går sjældent rundt herude, de fleste andre chefer herude, dem ser du da. Fordi de kommer da rundt og ser, hvordan tingene er og foregår. Jeg tror jeg har mødt Hans Christensen en eneste gang på de 4 år jeg har været her”* .

To andre udtalelser fra sikkerhedsrepræsentanter om sikkerhedschefen lyder: *”Hvis han er imod noget, så kan du altså være sikker på, at så bliver det heller ikke til noget”* .
”Det kommer an på, om det er en ting han vil have der skal gøres, ellers bliver den langt hen i krukken”

En tredje sikkerhedsrepræsentant, der også er medlem af sikkerhedsudvalget, har ligeledes en oplevelse af, at sikkerhedschefen er svær at komme i dialog med. I forbindelse med et forslag til sikkerhedsarbejdet skriver han et brev til sikkerhedschefen, men fik ingen tilbagemelding på hans brev.

Sikkerhedsrepræsentanten fortæller: *”Altså, det synes jeg egentlig ville være pænt, at man får et svar når man skriver et brev”*. Han skrev atter et til brev til sikkerhedschefen, men igen fik han intet svar. Sikkerhedsrepræsentanten bliver irriteret, og skriver et tredje brev med ordlyden: *”Det er med beklagelse, at jeg har konstateret, at alle de breve jeg har skrevet, er blevet væk. For jeg går ud fra, at du ikke har modtaget dem, når jeg ikke har fået noget svar.”* Sikkerhedsrepræsentanten fortæller: *”Det fik jeg sgu svar på. Så ringede jeg til ham, og spurgte om det var fordi, han ikke ville tale med mig, men det sagde han at det var det ikke. Altså nogen gange, er det ligesom at slå i en dyne”* .

Sikkerhedsorganisationen og sikkerhedsmøder

Generelt set opleves det fra flere niveauer i virksomheden at sikkerhedsorganisationen ikke fungerer. Det begrundes med primært med at der ikke er tid til sikkerhedsarbejdet, på grund af det store arbejdspress i produktionen.

Der bliver ikke afholdt de to lovpligtige sikkerhedsmøder i virksomheden, og der bliver ikke regelmæssigt afholdt lokale sikkerhedsmøder i de forskellige afdelinger. De lokale sikkerhedsmøder har arbejdslederne ansvaret for at organisere. Arbejdslederne har en opfattelse af, at det er svært at få tid. En truckfører har en oplevelse af, at der aldrig afholdes møder om sikkerhed: *”ikke for 5 øre. Det gør vi ikke. Det eneste jeg er blevet kaldt ind til, i al den tid jeg har været her, var i forbindelse med APV. Sådan har det altid været. Jeg får ikke nogen referater eller noget, men jeg kan se at der lige pludselig bliver sat spejle op, som jeg har spurgt efter. Der er simpelthen ikke noget information”* (TR og SR).

En anden sikkerhedsrepræsentant fortæller: *”Vi har ikke nogle sikkerhedsmøder. Man prøver en gang i mellem, og det kører godt måske 2-3 gange, så går det i vasken. Fordi så har arbejdslederen travlt, og så bliver det aflyst, og så er det gledet ud i sandet. ... Vi har forsøgt mange gange”*. (SR)

En arbejdsleder fortæller om det at holde møder: *”Ja, det er et sted, vi skal til at tage os sammen. Jeg havde intentioner om at skulle holde noget der hedder procesanlægsmøder en gang om ugen på hvert anlæg. Altså det er vi ikke gode til. Det er en meget stor mangel. Vores kommunikation er ikke den bedste ind i mellem. Det bliver bedre med de selvstyrende grupper, der er ved at blive indført. Folk de vil have mere information.”* (AL). Samme arbejdsleder fortæller om procesanlægsmøderne, der er af en varighed på ca. 15 minutter: *”Ved møderne fortæller jeg, hvis jeg har set nogle, der har handlet forkert. For eksempel, hvis jeg ser en, der fjerner etikette-containeren uden brug af briller og handsker. Hvis briller og handsker ikke er tilstede, så beder jeg dem om at ringe til mig, så jeg kan skaffe det der skal bruges. På den måde kan man sige, at jeg faktisk prøver at indoktrinere medarbejderne til at handle sikkert.”* (AL). Ironisk nok fortæller samme arbejdsleder, at efter han er kommet i sikkerhedsudvalget, ikke længere har tid til disse procesanlægsmøder.

Sikkerhedsrunder og sikkerhedstjek

En gang om måneden gennemfører ledelsen sikkerhedsrunder på virksomheden. Ved denne lejlighed udfærdiges der en rapport på de fejl og mangler der identificeres. Ved den efterfølgende sikkerhedsrunde følges der op på, om tingene er kommet i orden siden sidst. Runderne opleves som positive, og en arbejdsleder udtrykker i den forbindelse om sikkerhedsrunderne: *”Vi får fat i nogle bolde, og jeg mener at den tid er godt givet ud”*.

Udover de månedlige sikkerhedsrunder bliver der en gang om ugen foretaget tjek på samtlige førstehjælpsskabe. En bestemt sikkerhedsrepræsentant har fået det som fast arbejdsopgave. *”Der er simpelthen købt en vogn til ham, som han kører rundt med som en anden portør, hvor han går det hele igennem”*. (AL)

4. Ulykkestyper og opfattelser af ulykker

I dette afsnit beskrives de forskellige ulykkestyper der optræder på virksomheden, med det formål at illustrere medarbejdernes risiko-opfattelser og deres årsagsforklaringer på ulykker. De forskellige opfattelser indgår senere i en meningssammenhæng til identifikationen af de sikkerhedskulturer, der gør sig gældende på virksomheden.

Ulykkesregistrering

Når en ulykke indtræffer på virksomheden er proceduren, at en arbejdsleder og en sikkerhedsrepræsentant tilkaldes. Ved mindre ulykker tilkaldes kun den pågældende arbejdsleder, og sikkerhedsrepræsentanten bliver orienteret efterfølgende. Det tilstræbes

at ulykker uden fravær også registreres. Ligeledes registreres ulykker med tilbagevirkende kraft, hvis en medarbejder efterfølgende kommer, og siger han har ondt efter en skade. Generelt opfordres medarbejdere til at skadesanmelde ulykker med det samme, uanset hvor lille eller stor skaden er.

De typiske ulykker i virksomheden er: Ætsningsskader, glasskader, snubleskader, og rygskader. Nedenstående ser nærmere på oplevelserne af ætsningsskader og glasskader.

Ætsningsskader

Der benyttes et ætsende kemikalie i de store skyllemaskiner til rensning af emballager, der forefindes ved hvert procesanlæg. I 1998 er der ud af 42 ulykker registreret 4 ulykker med fravær i forbindelse med kontakt med stoffet. Ved tre af ulykkerne fik skadelidte stænk i øjnene, og ved den fjerde ulykke fik medarbejderen det ætsende stof på underbenet.

Medarbejderne har kontakt med kemikaliet i forbindelse med rengøring af skyllemaskinen. Dette foregår ved, at to mand kravler ind i skyllemaskinen, og skraber etiketter, ituslåede emner og andet snavs, der sidder indvendigt i skyllemaskinen ned i bunden af maskinen. Til rengøring af skyllemaskinen skal beskyttelsesdragt, sikkerhedsbriller og handsker benyttes.

Forskellige opfattelser af arbejdet med kemikaliet og ætsningsskader

Der er forskellige risikoopfattelser på spil i virksomheden med hensyn til omgangen med stoffet. En arbejdsleder vurderer disse skader ved skyllemaskinen som det største problem i produktionen. En anden arbejdsleder omtaler det som noget, der *"virkelig er farligt at få på sig"*. En af operatørerne nævner også rengøring af skyllemaskinen, som det farligste i produktionen pga. kemikaliet. Samtidig føler han sig dog godt beskyttet med sikkerhedsdragt, briller, handsker.

Som kontrast til disse udsagn omtaler en arbejdsleder ætsningsskaderne, som nogle der ligger i kategorien for småulykker. Han vurderer at de ætsningsulykker der forekommer som selvforskyldte, da operatørerne ofte ikke har benyttet sikkerhedsbriller.

Blandt nogle af operatørerne er der positive erfaringerne med ikke at benytte sikkerhedsbriller. De er ikke selv kommet tilskade, og dette bruges som argumentation for, at det ikke er nødvendigt at benytte sikkerhedsbriller ved rengøring af skyllemaskiner. En operatør fortæller: *"Smeden, han kravler rundt i skyllemaskinen i korte ærmer og jeg ved ikke hvad, og han er ikke kommet til skade"*. Den pågældende operatør benytter selv det foreskrevne sikkerhedsudstyr ved rengøring af skyllemaskinen. Han har selv respekt for omgangen med kemikaliet, og synes at smedens adfærd er direkte dum.

Der er færre ætsningsskader på virksomheden i forhold til tidligere. En sikkerhedsrepræsentant begrundede dette med, at selvom der stadig er nogle, der ikke benytter sikkerhedsbriller, så er der sket et holdningskift blandt medarbejderne. *"Der er flere der efterhånden har lært at bruge sikkerhedsbrillerne, eller som har indset*

nødvendigheden af at gøre det.” Den pågældende sikkerhedsrepræsentant har en oplevelse af, at hovedårsagen til at sikkerhedsbriller ikke benyttes, er at medarbejderne føler, de ser åndssvage ud med sikkerhedsbrillerne på, og at de derfor hellere vil udsætte sig for en risiko.

Med hensyn til ætsningsulykker i produktionen er der altså en risikoopfattelse lige fra, at disse skader er det største problem i produktionen, til en opfattelse af at disse skader kun er i småtingsafdelingen.

Glasskader

Glasskaderne på virksomheden, omhandler sårskader på hænder og fingre, samt glassplinter i øjne. Ulykkerne sker på grund af beskadigede glasemballager der håndteres af medarbejderne. Ulykker der skyldes ødelagte glasemballager, udgør hele 10% af alle registrerede ulykker på virksomheden. Ligeledes udgør disse skader over 10 % af samtlige fraværsdage af alle ulykker på virksomheden. Rent statistisk vejer disse ulykker tungt. Det interessante ved disse ulykker er, at der hverken fra central side eller fra medarbejdernes side, er fokus på disse ulykker. Glasskaderne opfattes af både ansatte som ledere som småulykker, og selvforskyldte. Som en arbejdsleder udtrykker det: *”De kunne jo bare have benyttet handsker”*. Ulykkerne betragtes som uundgåelige, og som noget man må tage med, når der arbejdes med emballager af glas.

5. Case: Kørsel med trucks opfattes som en væsentlig risiko

I dette afsnit behandles en case omhandlende kørsel med trucks. Ved sikkerhedskulturanalyser gås der efter, de historier der fortælles af medlemmerne af organisationen, og som tillægges en væsentlig betydning. I den forbindelse er casen om opfattelserne af kørsel med trucks interessant.

Kørsel med trucks optager mange operatører, truckførere og arbejdsledere, og det opleves som en væsentlig risiko i virksomheden. I nedenstående fremhæves tre af de hovedproblemstillinger, der er fremkommet af aktørernes oplevelser af truckkørsel:

- Asfalten er dårlig at køre på, og trucks er nedslidte
- Der skal køres stærkt for at følge med produktionen
- Kørende og gående i samme område

Huller i asfalten og nedslidte trucks

Truckførerne oplever, at der er mange huller i asfalten i køreområderne og, at køretøjerne er nedslidte. Kombinationen af disse to forhold giver nogle ubehagelig slag i ryggen, når der køres. Der er nedsat et truckudvalg, der er i gang med at tage stilling til, om der skal købes nye trucks, eller om de gamle skal vedligeholdes bedre. Det er generelt et stort irritationsmoment for truckførerne at køre med nedslidte trucks, og de er uforstående overfor, at tempoet i produktionen sættes op, når der ikke følger flere medarbejdere og nye trucks med den beslutning.

Med hensyn til kørebelægningen, blev det meste af køreområdet asfalteret for et par år siden. Der cirkulerer en historie i afdelingen, der går på, at årsagen til at ikke hele køreområdet blev asfalteret var, at pengene slap op på grund af fundet af en kemikalietank på køreområdet. Kemikalietanken blev fjernet på bekostning af asfalteringen. En truckfører fortæller om deres reaktion på dette: *"Da vi fik af vide, at de ikke havde nogle penge til at gøre det færdigt, der grinte vi altså"*. Efter hans udsagn, blev ingen af kollegerne sure, da den genelle holdning er, at det ikke nytter noget at blive sur. Til gengæld blev medarbejderne bekræftet i, deres opfattelse af, at *"ledelsen er nogle fjolser"*, der ikke ved hvad der foregår på virksomheden.

Det er den gamle asfalt i køreområdet, der betegnes som den værste at køre på med hensyn til stød i ryggen. En truckfører fortæller, hvordan han håndterer hullerne i asfalten: *"Man ved efterhånden lige hvor bumpene er, så ved man lige præcis, hvor stærkt man kan køre, før kasserne vælter på trucken."* Derudover nævnes det, at det er et spørgsmål erfaring og mod for truckførerne, at håndtere kørsel på den gamle asfalt. En truckfører fortæller, at mange er bange for, at kasser og paller vælter af trucken, når der køres på den gamle asfalt. Dette vil også resultere i, at der skal bruges en halv times tid på, at samle det væltede materiel op igen.

Der skal køres stærkt!

Der er en hastighedsbegrænsning for trucks, men den bliver ikke overholdt, med den begrundelse, at de ellers ikke ville kunne følge med produktionen. En truckfører fortæller: *"Man skal køre som en sindssyg. Man skal have speederen i bund hele vejen igennem, for at kunne følge med"*. En operatør har samme opfattelse af truckførernes situation: *"De kører som død og helvede. Det er de nødt til, ellers kan de ikke følge med produktionen"*.

Der tages risici pga. arbejdstempoet. Der køres stærkere end tilladt, og nogle truckførere kører med overlæs. I stedet for de anbefalede 3 paller køres der med 6 fulde paller ad gangen. En medarbejder synes tre paller i forvejen er i overkanten af, hvad der forsvarligt at køre med. I to tidligere jobs i andre virksomheder var normen at køre med en enkelt palle af gangen.

Arbejdet som truckfører betegnes som meget stressende, og der er også en stor udskiftning blandt truckførerne. En truckfører sagde sit job op på grund af arbejdstempoet. Efter hans egen opfattelse var han ikke hurtig nok med trucken, og han kunne ikke lide, at hans kollegaer i produktionen flere gange måtte vente på ham. Truckførere fortæller, hvordan trucken skal være i gang hele tiden, for at kunne følge med produktionen. Det nævnes også, at det ikke er usædvanligt, at der ikke er tid til frokost. En udtrykker ydermere, at det går så stærkt, at der ikke engang er tid til tissepauser. Truckførerne har fået mere at lave gennem de sidste år. Tempoet ved procesanlæggene er sat i vejret, og truck'ene må følge med, så godt de kan ved forsyning af produktionsanlæg og ved bortkørsel af færdigvarer til biler og lager.

Kørende og gående i samme område

Der er kørende og gående i samme område mange steder i virksomheden, hvilket giver påkørselsfare. For nogle år siden blev der lavet et forsøg med færdselsregulering, hvor fortøve blev angivet med striber på gulvet. En truckfører fortæller: *”jamen for det første er de slidt væk nu, og for det andet stod der pludselig varer ovenpå, da der ikke lige var plads andre steder. Plus der er kommet tilbygning på tilbygning i de senere år, så nu tror jeg ikke engang, der er noget regelsæt for, hvor man færdes”*. Truckførere fortæller, at de ved lige, hvor der plejer at komme gående kollegaer, og de passer ekstra på. *”Der går mange mennesker dernede, og det synes jeg ikke man skulle have lov til. Det burde være afskærmet, og så skulle de gå helt uden om. Jeg har arbejdet i en anden virksomhed, og der var meget strenge regler i truckområdet. Hvis man gik i truckområdet, så blev der ballade”* (TF) Operatørerne fortæller, at de er påpasselige med hvor det er de færdes.

I sorteringen er der en tæt kontakt mellem trucks og stående medarbejdere. Ved et sorteringsbord er der tårne af kasser. En truckfører fortæller: *”Der kan ske det, at truckføreren er uopmærksom et øjeblik, eller ikke kan se på grund af, at udsigtsforholdene ikke er perfekte i trucken, så man kommer til at skubbe nogen paller med kasser på ind til bordet, der hvor folk står. Du kan også være rigtig uheldig, at der står et helt bjerg med usorteret tomgods, og så kommer truckføreren til at skubbe, så der kommer kasser ned, og hvis du er rigtig uheldig, paller ned oppe fra. Det er jo de arbejdsforhold som råder. Man har fået bevilling til et automatisk sorteringsanlæg.. Det vil i hvert fald fjerne meget af det der med trucks i forhold til folk på gulvet. Kasserne står på gulvet og trucksene kører rundt omkring bordene.”* (TF)

Det er utroligt der ikke sker flere ulykker!

Nærved ulykker hvor trucks er indblandet, er dagligdags hændelser. En sikkerhedsrepræsentant fra produktionen, fortæller om sine nærved ulykker med trucks: *”Både du selv og truckføreren er jo ved at få hjertet galt i halsen, når det sker”*. Samtidig fortæller samme person: *”Det er egentlig utroligt, at der ikke sker mere, end der sker”*. En anden sikkerhedsrepræsentant udtrykker: *”Hvis du så hvordan trucks, lastbiler, og hvad ved jeg, drøner rundt. Så ville du blive vildt forbavset over, at vi praktisk talt aldrig nogensinde rammer hinanden. Jamen det ligner hovedbanegården.”* De fleste har erfaringer med nærved-ulykker.

Hvis uheldet er ude!

Truck området opleves som farligt. *”Det er et farligt område, hvor folk de går frem og tilbage, når de møder. Der er ikke sket noget, men den dag det sker, så er han færdig. Fuldstændig. Både ham der kører, fordi han er jo psykisk færdig, og så ham der kommer til skade”* (AL). En truckfører fortæller: *”Tunge trucks de stopper ikke sådan bare lige, og det siger helt sikkert knald til skelettet, hvis der sker noget”* (TF)

Opsummering af truck-casen

Der er en fælles opfattelse af at trucks er farlige. Truckførerne bliver presset arbejdsmæssigt, og det er normalt accepteret at der køres stærkt. Nogle kører endog for stærkt samtidig med at de har overlæs. Det opleves ikke, som om der er et handlerum for at ændre på forholdene, som alle betegner som problematiske. Reaktionen er, at truckførerne kører så stærkt som de kan, nogle med overlæs, mens gående medarbejdere

accepterer, at der køres stærkt, da de ved, at det er den eneste mulighed, hvis truckførerne skal kunne følge med produktionen.

Det som er kendetegnende ved problematikken om truckkørsel er, at alle lever med og accepterer en erkendt risiko. De ved det er farligt, og undres selv over, at der ikke sker flere ulykker med trucks end tilfældet er. Samtidig har de en opfattelse af, at hvis det går galt, så går det rigtig galt. Gående medarbejdere *ved* de skal passe på trucks, og truckførerne *ved*, hvordan trucks skal håndteres, og hvor det er, de skal være ekstra påpasselige med gående medarbejdere.

6. Strukturelle grupperinger af opfattelser

Sikkerhedsrepræsentanterne

Sikkerhedsrepræsentanterne oplever, at de ofte står alene med problemerne. Det er ikke altid, at virksomheden er hurtig nok til at ændre på forholdene i retning af en bedre sikkerhed. I praksis er der forskellige måder at tackle dette på, som de to følgende historier illustrerer:

Plaster i hele hovedet

En sikkerhedsrepræsentant fortæller om en situation, hvor der blev sat noget udstyr op i loftet, der sad i vejen, når medarbejdere skulle over en gangbro i produktionen.

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

Sikkerhedsskærmen der ikke blev sat på

En lignende historie fortælles af en anden sikkerhedsrepræsentant:

En motor i produktionen blev udbygget. Efter ombygningen passede sikkerhedsskærmen ikke længere til maskinen, men der blev ikke sat en ny på. En sikkerhedsrepræsentant påpegede dette til værkstedet, og krævede at få en skærm på, hvilket blev lovet. Efter et stykke tid kom der en ny sikkerhedsskærm til maskinen, men den lå på gulvet ved siden af maskinen. Sikkerhedsrepræsentanten henvendte sig igen, og fik igen lovning på at det ville blive lavet. Den efterfølgende dag var skærmen blevet rejst op ad motoren.

Det blev for meget for sikkerhedsrepræsentanten, der bar hele sikkerhedsskærmen og lagde den på skrivebordet i værkstedet. Dette faldt ikke i god jord på værkstedet. Sikkerhedsrepræsentanten sagde til værkstedet: *"Jamen, jeg gider ikke at slæbe den*

tilbage igen, så kan du fandeme få den sat fast ”. Arbejdslederen i maskinværkstedet gik til sine reparatører, og skærmen var sat på den følgende dag.

Som det fremgår af historierne, er sikkerhedsrepræsentanterne ofte placeret i en ”bussemandsrolle” når de påpeger problemer og forhold, som deres kollegaer ikke af egen kraft gør noget ved, og de benytter sig både af humor og mere håndfaste midler for at få tingene gjort. En sikkerhedsrepræsentant oplever, at ingen af hans kollegaer faktisk interesserer sig for sikkerhed. Ud af 60 medarbejdere er han den eneste, der stiller op til posten. Samtidig fortæller han, at han prøver at få sine kollegaer til at ændre holdning til sikkerhedsforhold: *”Mange af dem troede, at jeg skulle gå rundt og lede efter alt det, der er farligt. Men jeg har ikke tid til at rende rundt og lede efter hvor fejlene er. De skal komme og fortælle mig det, og så gør jeg noget ved det. Og der har jeg fået dem opdraget”.*

Der er en oplevelse af, at medarbejderne bruger sikkerhedsrepræsentanterne til, at få luft for deres irritationer. *”Vi bruger dem altid til at brokke os til”* fortæller en truckfører blandt andet. Det er typisk for sikkerhedsrepræsentanterne, at opleve sig selv som en lus mellem to negle: *”Han er jo ikke andet end en kværulant”... ”Ikke nok med at du skal skændes med toppen, men du skal fandeme også skændes med dine kollegaer”.*

Arbejdslederne

Gruppen af arbejdsledere er delt i to; nogle der er aktive i forhold til sikkerhedsspørgsmål, og nogle der er passive. De to grupper navngives henholdsvis de ”passive arbejdsledere” og de ”aktive arbejdsledere” med hensyn til sikkerhedsarbejdet.

De passive arbejdsledere

Det der kendetegner denne gruppe, er at man forholder sig passivt eller ligegyldigt overfor sikkerhedsarbejdet. Sikkerhedsarbejdet er ikke noget, der bliver prioriteret, og det begrundes primært med, at der er så meget andet at lave. Der er en opfattelse af, at sikkerhedsarbejdet er vigtigt, bare det ikke er dem selv, der skal stå for det. Nogle arbejdsledere har ligefrem en opfattelse af, at de ikke er en del af sikkerhedsorganisationen, og derfor ikke behøver at gøre en aktiv indsats. De udfører bare de funktioner der ligger i jobbet.

Der antydes en vis ligegyldighed overfor sikkerhedsarbejdet, og nogle udtaler direkte, at de gerne vil være fri for at have med sikkerhedsarbejdet at gøre. En opfattelse går på, at sikkerhedsarbejdet er noget, de er tvunget til. Ulykkesforklaringerne går ofte på: Det er medarbejdernes egen skyld, medarbejderne er fjalser m.m. og at eksempelvis ætsnings- og glasskader kun er småulykker.

De aktive arbejdsledere

Den anden profil, der tegner sig blandt arbejdsledere, er en der forholder sig reaktivt til sikkerhedsarbejdet. Det bliver udtrykt at de har en mission, som går ud på at ændre operatørens holdninger til sikkerhed. Det bliver endda udtrykt, at sikkerhedsarbejdet handler om at indoktrinere medarbejderne, og der er en oplevelse af at missionen virker.

Medarbejderne er f.eks. blevet væsentlig bedre til at benytte sikkerhedsbriller og handsker. Inden for denne profil påtager arbejdslederne sig et ansvar, og sørger for at

forskellige hjælpemidler er tilrådighed, og at sikkerhedsforanstaltninger er i orden. Oplevelsen af operatørerne er, at de ikke tager sikkerheden særlig seriøst, og at instruktion og vejledning derfor er nødvendig. Til forskel fra ”de passive arbejdsledere” bliver ætningsskader eksempelvis betragtet som et af de største problemer i produktionen.

7. Sikkerhedskulturer

På baggrund af den empirien, er tre sikkerhedskulturer identificeret på virksomheden: Rugbyspillerkulturen, ensom sikkerhedskampkulturen og skyttegravskulturen.

”Rugbyspillerkultur” benyttes som metafor for en sikkerhedskultur, hvor sikker adfærd opfattes som bevidst og kvalificeret risiko-tagning. Indenfor rugbyspillerkulturen identificerer man sig med kravet om effektivitet, og betragter risiko-tagning, som en naturlig del af arbejdet. Det at udsætte sig for fare og slippe godt af sted med det opfattes, som en kompetence, hvor ulykker primært forklares ved den enkeltes mangel på kompetence og erfaring.

”Ensom sikkerhedskampkulturen” benyttes som metafor for en sikkerhedskultur, hvor risiko-minimering opfattes som en ensom kamp. Indenfor denne kultur er det afgørende at identificere og fjerne risici. Man påtager sig sammenstød og eventuelle konflikter med ledelse og kollegaer, der er forbundet med at forbedre sikkerheden. I den forbindelse fremtræder bærere af kulturen sig nogle gange provokatorisk og demonstrativt. I denne kultur forklares ulykker typisk som et komplekst samspil af forhold, der både har med den enkeltes adfærd og med arbejdspladsforholdene at gøre. Inden for denne kultur skal det ikke nødvendigvis dokumenteres, at der er en risiko, før der handles.

”Skyttegravskulturen” benyttes som metafor for en sikkerhedskultur, hvor der er en resigneret accept af usikker adfærd og usikre forhold. Der er en opfattelse af, at dele af arbejdet indebærer nogle urimelige risici, men på trods af denne risikoopfattelse reageres der ikke derefter. Arbejdet udføres til trods for opfattelsen af, at det er meget kritisabelt og uforsvarligt.

I nedenstående tabel er dele af meningssystemerne der beskriver de tre sikkerhedskulturer illustreret:

Sikkerhedskulturer / Meningssystem	Rugbyspil	Ensom sikkerhedskamp	Skyttegrav
Dominerende træk i sikkerhedskulturen	Erfaringsbaseret og bevidst risikotagning	Risikominimering en ensom kamp	Resigneret accept af usikker adfærd og usikre forhold
Syn på sikkerheden	God nok	Ikke god nok	Ikke god nok
Forståelse af årsager til arbejdsulykker	Manglende erfaring	Arbejdspladsforhold og adfærd	Arbejdspladsforhold og adfærd
Forebyggelse	Ikke realistisk og ønskes ikke	Nødvendig og der handles derefter	Nødvendig men der handles ikke derefter

Nedenfor er nogle af de konkrete risikoopfattelser og ulykkesforklaringer, der er kommet til udtryk skitseret. Disse indgår i dette eksempel i dele af meningssammenhængen inden for sikkerhedskulturerne: rugbyspil og ensom sikkerhedskamp:

	Hører til rugbyspillerkulturen	Hører til kulturen: Ensom sikkerhedskamp
Procesanlæg	<ul style="list-style-type: none"> • Sikkerheden er god nok, det er fordi folk er kvajhoveder (SR) 	<ul style="list-style-type: none"> • Det er for farligt at gribe ind. Stopper hellere maskinen (SR)
Ætsningsskader	<ul style="list-style-type: none"> • Ætsningsskader er kun småulykker (AL) • Folks egen skyld (AL) • Sker sgu ikke noget (OP) • Ser åndssvag ud med briller (OP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ætsningsskader, det største problem (AL) • Lært folk at bruge briller, en stor hjælp (AL) • Holdningen er blevet bedre (SR) • Kemikaliet er noget farligt stads. Det er virkelig farligt at få på sig (AL)

Rugbyspillerkulturen:

Indenfor rugbyspillerkulturen opleves arbejdspladsen som sikker, når blot medarbejderne passer på, og sker der endelig noget, er det folks egen skyld. Samtidig er der en vis modstand mod at benytte sikkerhedsudstyr (I ovenstående eksempel sikkerhedsbriller), og mod at bruge for meget tid på sikkerhedsprocedurer. Det væsentligste argument inden for denne kultur, er at sikkerheden stort set er i orden, når blot den enkelte tager ansvar for sin egen adfærd. Hvis man kommer ud for en ulykke er det fordi man er en "kludremikkel."

Rugbyspillerkulturen er tæt forbundet med den holdning, at risikotagning er en integreret del af arbejdet, som man ikke kan komme uden om, og som man derfor kan og skal håndtere kompetent. Det vil sige uden at komme til skade. En arbejdsleders udtalelse udtrykker denne holdning meget præcist: *"Hvis det er sådan, at du ikke kan tåle at arbejde her, så må du hellere stoppe. Hvis du bliver syg og dårlig af at være her, så har du ingen glæde af at være her, og jeg har ingen glæde af, at du er her. Der har vi intet alternativ, og det står i den opsigelse jeg giver dem, at de opsiges med den grund at vi ikke kan tilbydes et skånejob, og sådan er det bare, for vi har ingen skånejobs" ... "Vi har også oplevet en der har sagt, jeg kan ikke klare det job, jeg vil godt have lov at stoppe".*

Vendingen skånejobs relativiserer de eksisterende jobfunktioner sådan, at de fremstår som normale. Hvis man skulle tage flere hensyn til sikkerhed og velfærd ville man

skabe et skånejob. De fleste opfatter et sådan job som negativt fordi den enkelte ikke lever op til normen og derfor skal skånes.

Udsagn udtrykt, der indgår i en meningssammenhæng indenfor rugbyspillerkulturen:

Arbejdsleder:	”Vi har ingen skånejobs”
Arbejdsleder:	”Hvis jeg kunne slippe for sikkerhedsarbejdet, så gjorde jeg det. Jeg har så meget andet at rode med”
Operatør:	”ulykker, det er sgu folks egen skyld”
Operatør:	”Vi snyder nogle af lågerne, det er vi simpelthen nødt til... ...jeg har endnu ikke oplevet nogle skader på det”
Sikkerhedsrepræsentant:	”Sikkerheden er god nok, det er altså fordi folk er kvajhoveder”

Ensom sikkerhedskamp

Inden for denne sikkerhedskultur tages risiciene alvorligt, i den forstand at det er bedre at forebygge end at efterbehandle, og de negligeres i hvert fald ikke. En typisk holdning der kommer til udtryk i sikkerhedskulturen ”ensom sikkerhedskamp” er, at man hellere stopper maskinen og bruger noget tid på det, selv om det kan gå ud over effektiviteten, end at springe over hvor gærdet er lavest, og udsætte sig for en unødvendig risiko.

De arbejdsledere og sikkerhedsrepræsentanter der arbejder for at fremme sikkerheden oplever, at det er en ret hård kamp at ændre på sikkerhedsforholdene. Det kræver en besværlig enegang at skabe en bedre indstilling til sikkerheden.

Udsagn der indgår i en meningssammenhæng indenfor ensom sikkerhedskampkulturen:

Sikkerhedsrepræsentant:	”Nu har jeg kæmpet med det i 9 år, og det er ikke blevet bedre”
Sikkerhedsrepræsentant:	”Med hensyn til at påtale uforsvarlige ting: jeg ville også gøre det selvom jeg ikke var sikkerhedsrepræsentant”
Arbejdsleder:	”I sikkerhedsrunderne får vi får fat i nogle bolde”
Arbejdsleder:	”Jeg indoktrinerer medarbejdere til at agere sikkert”

Skyttegravskulturen

Det tredje meningssystem der udgør sikkerhedskulturen ”skyttegrav” er fremkommet i truckcasen. Som det blev beskrevet, hersker der her en bestemt opfattelse omkring en erkendt risiko, men at der på trods af dette handles usikkert og uforsvarligt. Situationen opleves som sikkerhedsmæssigt kritisabel, men forholdene accepteres og der reageres tilsyneladende ikke videre op i systemet.

Udsagn der indgår i en meningssammenhæng der tilhører sikkerhedskulturen skyttegrav:

Operatør:	”Det siger knald til skelettet, hvis der sker noget”
Arbejdsleder:	”Den dag der sker noget, så er han færdig”
Arbejdsleder:	”Trucks har mere og mere travlt. Både en selv og truckfører er jo ved at få hjertet galt i halsen (AL)
Operatør:	”Hastighedsbegrænsningen bliver ikke overholdt pga. produktionstempoet”
Truckfører:	”Forholdene er dårlige: Færdselsstriber slidt væk, kasser bliver sat på gangområde”
Operatør	”Ligner hovedbanegården”
Truckfører:	”Man skal køre som en sindssyg for at følge med”
Operatør:	”De er nødt til at køre som død og helvede”

I denne kultur der på den ene side en stor risikobevisthed omkring kørsel med trucks. På den anden side resignerer man overfor at forbedre forholdene.

Man lever med og accepterer passivt en væsentlig risiko. Selv om der er en væsentlig risiko, oplever man ikke, at der er et handlerum til at reagere derefter. Argumenterne for at resignere er, at det er nødvendigt i forhold til de produktionskrav der er. Man tager en risiko som kørende, men det er nødvendigt fordi det ellers ikke er muligt at indfri kravene til arbejdsprocessen.

Der er en opfattelse af, at der er en stor risiko forbundet med de vilkår der hersker, og hvis det går galt, så vil det have store konsekvenser. Specielt fordi det fremhæves, at der er en årsag til at der køres for stærkt, som skal findes i arbejdsforholdene, produktionstempoet betyder, at man tvinges til at køre for stærkt, men der arbejdes ikke for at ændre disse arbejdsforhold.

Egentlig ønskes det ikke inden for denne kultur, at udsætte sig for en så alvorlig risiko, som der er forbundet med kørsel med trucks, ”den dag der sker noget, så er han færdig,” og alligevel tager man ikke konsekvensen, og reagerer fra den farlige adfærd. Arbejdsforholdene sammenlignes med Hovedbanegården, og den potentielle risiko man tager ved at køre hurtigt med overlæs i et så befolket området ønsker man ikke at påtage sig, selv om man i praksis alligevel gør det.

Denne kultur bliver her beskrevet som skyttegravskulturen, hvor den centrale dimension er resigneret accept af usikker adfærd og usikre forhold.

Træk i organisationen og de sociale relationer, der bidrager til sikkerhedskulturerne

Afslutningsvis oplistede nogle træk i organisationen og de sociale relationer der understøtter og påvirker de identificerede sikkerhedskulturer i virksomheden.

- Sikkerhedsarbejdet der ikke er særligt velfungerende i virksomheden. Sikkerhedsmøder bliver gang på gang nedprioriteret til fordel for produktionen.
- Mangelfuld indformation og inddragelse af medarbejderne
- Stort arbejdspress
- Stor afstand mellem ledelse og ansatte
- Manglende handlerum for medarbejderne.
- Stor udskiftning af medarbejdere
- Fra lille overskuelig virksomhed til stor og uoverskuelig