

DDLA conference 2009 - Human resource management,

Chair: Torben Andersen

Tekst :

Sikkerhedsledelse – unik ledelsespraksis er skabt i ledelseskollektivet og i organiseringsprocessen

Poul Bitsch Olsen

1. Det generelle problem

Sikkerhedsledelse er i udgangspunktet en institutionelt forankret aktivitet, relateret væsentligt bedre til stat og arbejdsmarked end til virksomhedens forretningsmodel – beskrevet i abstrakte generelle termer. Institutionelt udvikles opmærksomheden fra ulykkesrisiko og fysiske belastninger til mentale belastninger, organisatorisk betingede belastninger og som stress. Samtidigt sker der en udvikling i mange virksomheder i retning af det samarbejdende samfund, hvor man lægger vægt på transparens og kollektiv viden i stedet for detaljerede regler. Både motiveret af hensyn til arbejdsmarkedssituationen – der skal en attraktiv arbejdsplads til at tiltrække mere kompetent personale - og fordi selve forretningsmodellen omfatter store fordringer til transparens og selvledelse. Det er for eksempel tilfældet i forbindelse med vidensvirksomheders aktivitet i informationssektoren, kommunikation og æstetisk produktion. Derfor må man vente ændringer i sikkerhedsledelsens funktion og indhold, idet opgaverne ændres fra at skabe sikker styring og kommunikation. Fordring til indhold ændres til at skabe mere integreret udvikling og mere radikal ledelsesinvolvering, således at ledelsen forebygger arbejdsmiljømæssige problemer, der kan opstå som følge af organisationens måde at se sig selv på i forhold til omgivelserne. Den samlede ændring består i at sikkerhedsledelsen mange steder er

udviklet fra en ofte ret isoleret organiseringsaktivitet i driftssystemet, til at sikkerhedsledelse også skal varetage udvikling af gensynet til velfærd integreres i de fleste aspekter af ledelsen.

2. Det specifikke problem

Teoretisk er sikkerhedsledelse tidligere opfattet som en styringsaktivitet på linje med andre, og i konkurrence med de prioriteringer der ligger i andre aktiviteter i virksomheden. Men sikkerhedstemaet er holdt på plads af et regelsystem, der er ganske stærkt og fordringsfuldt med hensyn til fysisk-kemiske risici og belastninger. Regelgrundlag er mindre detaljeret vedrørende mentale og organisatoriske belastninger. En bekendtgørelse om arbejdets udførelse er den relevante i forhold til arbejdsorganisatoriske forhold, og den konkrete risikoforståelse er formuleret på et alment niveau. Så den institutionelle støtte til de nye opgaver er under udvikling, ligesom informationssystemer der kan fremme en relevant debat herom, først nu begynder at slå igennem.

Sikkerhedsledelse har betydning for hvorledes det nye arbejdsmiljøperspektiv slår igennem til ledelsesaktiviteten, både i den strategiske ledelse af organisationen og i selvledelsen (ledelse integreret i produktiv proces). I virksomheder med en forretningsmodel der i højere grad leder til bredere selvledelse, gennemsigtighed i organisationen og gensidig forpligtelse igennem aftaler og kommunikation, integreres velfærdsaspektet ofte mere i den strategiske ledelse. I disse virksomheder ser man hvorledes velfærdsaktiviteter tages i brug på topledelsens og HR's initiativ – (f.eks. Hecksner 2007). Man kan herhjemme nævne virksomheder som Middelfart Sparekasse, Nykredit og andre hvoraf nogle lader sig registrere i nationale og internationale målinger der profilerer de ansattes velbefindende og tillid til ledelsen og forretningen. I de industrielle virksomheder, motiveres velfærdsaspektet i højere grad af sikkerhedschefen, på grund af de institutionaliserede krav til arbejdsmiljøet. Problemstillingen er, at sikkerhedslederen har en formuleringsopgave, der skal sikre at andre strategiske ledere forstår og selv oversætter betydningen af velfærd i og omkring arbejdet.

Pointen i dette papir

I dette papir føres en diskussion om sikkerhedsledelsen er ved at udvikle sig til en unik ledelsespraksis. Dvs. en ledelsesfunktion der går ud på at formulere nye forståelser af velfærd ind i virksomheden, hvortil hører at de skal samarbejde endnu mere med andre ledere, forskellige afdelinger og interesser i organisationen. Uanset om der er tale om vidensbaserede virksomheder, hvor organisatorisk transparens er afgørende for fleksibilitet, kvalitetsudvikling og produktivitet. Eller om der er tale om en mere industrielt opbygget virksomhed, hvor det er sikkerhedschefen der kan formulere velfærdsaspektet med en større tyngde end de øvrige ledere.

Denne analyse adskiller sig ved sit fokus.

Denne analyse adskiller sig fra kvantitative analyser af sikkerhedsledelse der beskriver sikkerhedsledernes praksis (Hale 2006, Hale & Guldenmund 2008) som bestående af variable og kategorier af arbejde, sammenfattet igennem typer og datasæt der består af kategorier som sammenligner f.eks. sikkerhedsledelse i forskellige lande. Den processuelle analyse (Olsen og Heaton 2009) tager udgangspunkt i den samlede aktivitet – sikkerhedsledelse – som en ledelsesproces i forhold til andre ledelsesaktiviteter. Herom undersøges hvorledes sikkerhedsledere er i færd med at etablere standarder og fremgangsmåder der skaber bestemte goder – bedre sikkerhed og velfærdsudvikling integreret i ledelsessystemer og daglig arbejdsorganisering.

Analysen adskiller sig fra andre praksis-teoretiske analyser ved at spørge om der er elementer i sikkerhedsledelse som gør det til én praksis, i lighed med arkitektur, håndbold, violinspil og måske problemorienteret arbejde. Dette kan ses i modsætning til Gherardi og Nicolini (2002 I & II), der ser sikkerhedsledelse sammensat af forskellige praksisser og perspektiver, båret af de forskelligt forankrede deltagere som pladsformanden, entreprenøren og bygherrens rådgiver. G&N belyser hvorledes forskellige ansvarlige ledere for sikkerheden har forskellig tilgang til at forstå og tage stilling til problemstillinger, forankret i deres praksis og professionelle paradigmer, således at der ikke hersker samstemmighed blandt de ansvarlige for sikkerhed, men at de har teknikker til at tale sammen, så de alligevel når frem til afgørelser.

Denne tekst

I denne tekst spørges til, hvordan man kan se spor til at sikkerhedsledelse er ved at etablere sig som en særlig praksis hvori der skabes unikke kvalitetsgoder som er kendetegnende for aktiviteten. Dette tema er generelt diskuteret af Alasdair MacIntyre (After Virtue, 1981(98)), idet han beskæftiger sig med hvorledes der etableres kvalitet og kvalitetsudvikling i samfundet. Målet er at forstå om der, efter 20 år efter formulering af rammedirektivet for arbejdsmiljø 1989, og med cirka ti år mere med aktiv brug af bekendtgørelsen om arbejdets udførelse, er ved at etablere sig en unik selvstændig aktivitet i virksomhedsledelsen, således at problemstillingerne får en både forretningsmæssigt begrundet profil og en institutionelt stimuleret baggrund, der gør at der udvikles særlige kendetegn for sikkerhedsledelse.

Fremgangsmåden vil være en præsentation af betydningen af sikkerhedsledelse som én praksis, tæt relateret til MacIntyre's diskussion af hvordan samfundets deltagere skaber kvalitet og gode standarder for social adfærd. Det vigtige i denne sammenhæng er at forstå de interne goder som skabes i denne praksis. Til overvejelsen hører at 'en praksis' kan overleve såfremt der også knytter sig en ekstern værdi (eksterne goder) til de interne goder, som gør at praksissen kan fungere i det eksterne samfundsmæssige miljø.

Dernæst eksempler på hvorledes sikkerhedslederne skaber kvalitet, tillid og implikationer i deres aktiviteter, med udgangspunkt i interviewmateriale fra enkelte sikkerhedsledere. To fra den industrielle produktion og et fra den finansielle sektor. Det konkluderes at der er tegn på at sikkerhedsledelse er ved at etablere sig som én praksis. Det er dog stadig en relativt skrøbelig praksis, der navnlig fordrer at sikkerhedsaspektet og velfærdsaspekterne formuleres ind i andre perspektiver i virksomhedernes ledelse, hvilket fordrer gennemgribende forandring i de ledelsespraksisser der er involverede.

Konkret fremhæver sikkerhedslederne, at sprogligheden og systemerne der formidles med, er afgørende for at skabe interaktion og forståelse hos de øvrige ledere. Også forskellig faglighed blandt topledere, ser ud til at skabe problemer for integration af sikkerhedsledelse ind i andre ledelsespraksisser.

Imidlertid er der også tydelige goder skabt i dette forløb. I den ene driftvirksomhed introduceres på flere måder en større opmærksomhed for personers betydning, frem for at se arbejdsfunktioner som enkeltstående sociotekniske installationer i produktionsprocessen. Det er en ændring fra at antage at ansatte er rationelle individer der primært kan motiveres til højere ydelse med belønning, til at se menneskelige bidrag som betingede af at mennesket er socialt. Gode vellykkede relationer i arbejdsprocesserne skal forenes med forpligtelser i familieliv og interesser i fritiden.

I den finansielle virksomhed består godet i at bedre formulerede problemstillinger tages op i forbindelse med ændringer og ledelse, både af sikkerhedslederen, men også fordi lederne og afdelingerne selv mere direkte bliver aktive i forståelsen og organiseringen af velfærd. Man kan høre at sikkerhedslederen har blik for begge aspekter.

En diskussion af hvorvidt sikkerhedsledelse adskilles fra andre ledelsesaktiviteter der angår tværgående opgaver i virksomheden, som for eksempel HR eller økonomistyring, burde føres på grund af det praktiske oplæg, men udsættes til en anden anledning.

I praksis – og én praksis - indfaldsvinkel til social praksis som ledelse.

En organisation er bygget op igennem en række konkrete kollektive beslutninger, om hvad der sker, og hvilken strategi man vil anvende overfor det. Ofte fremhæves det, at organisationer er steder hvor disse afgørelser tages mere aktivt og konsekvent, altså steder hvor kollektiviseringen er mere intensiv og fokuseret end andre steder i samfundet (Weick 1995: 63). Når kollektiviseringen er intensiv kan mere tages for givet og mere kan reproducere fra tidligere situationer. Men samtidigt gennemføres organisering i mikrosituationer, hvori de berørte afgør fælles viden. Hvor tidligere afgørelser ikke umiddelbart lader sig genanvende, skal forståelsen forhandles og der skal skabes mere relevant mening. For sikkerhedsledelsen kan det at miljøet tage meget for givet eventuelt blive en udfordring, fordi det kan være kompliceret at bryde ind i etablerede forståelser. Det er en velkendt problemstilling fra diskussionen om 'garbage can' beslutninger og 'muddling through', (Cohen, March & Olsen 1976), at der både kan være modstand mod forstyrrelser og et allerede etableret beredskab til at modtage forslag som ændrer tingenes tilstand.

Dagligdags situationer for en sikkerhedsleder kan beskrives ved at belyse karakteristiske aspekter ved organisering, nemlig at i de konkrete situationer er organiseringen:

- ✓ social,
- ✓ udfoldende,
- ✓ præget af deltagernes skiftende deltagelse og
- ✓ deltagernes forskellighed i opmærksomhed og orientering,
- ✓ man forudsætter gensidighed (reciprocitet) – interaktion kan i et vist omfang lykkes fordi man tror man kender hinandens perspektiv i tilstrækkeligt omfang,
- ✓ forankret i historicitet; enhver situation er forankret i en kompleksitet af viden, projekter og intensioner

og med interaktion som det sociale medium.

En praksis

MacIntyres arbejde fra 1981/85(98) om en praksis giver en mulighed for at forstå relationen imellem den interne kvalitet og de eksterne betingelser, og navnlig er han optaget af at beskrive det interne i en praksis, der betyder at der tilføres kvalitet og bedre goder igennem praksis. Praksis defineres:

” By ‘practice’ I am going to mean any coherent and complex form of socially established cooperative human activity through which goods internal to that form of activity are realized in the course of trying to achieve those standards of excellence which are appropriate to, and partially definitive of, that form of activity, with the result that human powers to achieve excellence, and human conceptions of the ends and goods involved, are systematically extended. Tic-tac-toe is not an example of practice in this sense, nor is throwing a football with skill; but the game of football is, and so is chess. Bricklaying is not a practice; architecture is. Planting turnips is not a practice; farming is.”

Så en praksis er social (med andre ord 'kollektiv' eller 'relationel'), forbundet med aktivitet, der kan genkendes i forhold til goder der skabes (aktiviteten ses af deltagerne forbundet

med bestemte produktive opgaver), og den sublime udførelse bygger på færdigheder og orientering, der igennem tiden er knyttet til netop denne praksis.

I én praksis udvikles den interne kvalitet når deltagerne gør sig umage for at opnå de bedste goder. En praksis bliver med andre ord bedre af deltagernes stræben og når de samtidigt lærer sig standarder man allerede ved er nyttige for at opnå goderne på et højt kvalitetsniveau. Godet er målet for de praktiserende, sammen med det at blive sublime til at lære sig kendte teknikker, og ved at finde bedre måder at skabe goderne på.

En praksis er ikke noget afsluttet der kan kopieres, men noget der udvikles og gennemleves. I MacIntyres begreb for én praksis ligger at de dygtige og engagerede deltagere når noget bestemt – det indre gode, der eventuelt også har eksterne kvaliteter (kan sælges eller værdsættes af samfundet), og det er igennem måden man når det på, kvaliteten udvikles. Ledelse er ikke én praksis, hvis ikke der opnås genkendelige interne goder og at standarder og relationer udvikles igennem den. Men sikkerhedsledelse kunne måske være det, idet goderne er konkretiseringer af velfærd og sikkerhed.

En indledende overvejelse er om sikkerhedsledelse er ekspansiv, hvormed menes at ledelse går ud på at ekspandere praksis og meningsdannelse. Analyse af sikkerhedsledelse bliver derfor et studium af hvorledes det generelle perspektiv i organisationen ekspanderer til at omfatter flere goder i retning af velfærd og sikkerhed.

Davide Nicolini påpeger praksissers indbyggede 'passende flertydighed', som blandt andet gør, at man kan opnå noget under den praktiske handlingstvang. Det gør han fordi hans interesse er at forklare sameksistensen af praksisser og deltagernes involvering i flere praksisser, frem for at fokusere på en bestemt praksis. Passende flertydighed betyder at sikkerhedsledelse måske er opbygget som en ledelsesforståelse der kan tilpasse sig de muligheder der viser sig med tiden.

Ideelt set burde sikkerhedsledelse belyses igennem deltagelse, observation og fortolkning af interaktion. I denne artikel er forståelsen af praksis søgt belyst på en meget mere enkel og dermed også begrænset måde. Igennem interviews med sikkerhedsledere. I virkeligheden er de spurgt om de kan vedkende sig den teoretiske model der omfatter 'i praksis' og 'én praksis', og hvordan de vil beskrive deres aktiviteter der indenfor. De accepterede alle selve ideen i måderne at beskrive deres arbejdssituation og indhold på.

Dialogen kom til at handle – abstrakt beskrevet - om hvorledes organisering skabes i sammenhænge, hvorledes ledelse foregår igennem forhandling og dialog om uafgjorte problemstillinger, og ved at bemærke spor til meningsdannelse der ikke virker indlysende for alle berørte.

Sikkerhedsledelsens praksis

De skaber et gode.

"I den sektor, hvor jeg sidder i, der er godet for dem, at det jeg er med til at producere for dem det er en bevidsthed omkring medarbejdertrivsel" (0:59.25.8) i det hele taget en bevidsthed omkring hvad betyder forskellige ting når man gør et eller andet forretningsmæssigt at man kan belyse det." (Finansvirksomhed, 0:59:19.6-0:59:36:4)

De eksempler der allerede er nævnt tidligere i papiret, er stykvis formuleret af sikkerhedslederne.

"Jeg tror nok, at sikkerhedslederen og det arbejde som sker omkring en sikkerhedsleder er noget som vil blive mere og mere betydende, fordi vi får mindre og mindre tilgængelig arbejdskraft som man skal holde på og fordi vi får flere og flere arbejdsmiljøregler." (Industriel virksomhed I, 45:18-45:48)

Dette citat viser at i den industrielle virksomhed er regulering af betydning for sikkerhedsledelsen, men at der også skabes noget andet, der har at gøre med at fastholde arbejdskraft.

"I forhold til de andre ledere der er engageret i det internationale, hvad er det så du bidrager med? Så bidrager jeg med menneskesyn og jeg bidrager med [...] en større omsorg for vores kollegaer på de enkelte sites." (Industriel virksomhed II, 20:49- 21:09)

Menneskesynet er det almene gode sikkerhedslederen indlejrer i ledelsesniveauerne. For at skabe godet, udøver man dyd.

Konkret defineres dyd således:

A virtue is an acquired human quality the possession and exercise of which tends to enable us to achieve those goods which are internal to practices and

the lack of which effectively prevents us from achieving any such goods.
(MacIntyre:191)

Det er fælles for praksisser – fordi de skal etablere social stabilitet og sammenhæng - er at de alle skal have fundet en egen positiv måde at være retfærdige, ærlige og modige på. Men for sikkerhedsledelse ser det ud til at vedholdenhed til at formulere og fastholde omsorg, er et af de træk der kendetegner sikkerhedsledelse. I det mindste i eksemplerne fra industrien. I finanssektoren handler det også om omsorg, men formuleres mere som at empati og opmærksomhed skal være en integreret del af (de andres) ledelsespraksis. Ellers forsvinder velfærden målbart, og ledelsen bør skiftes ud.

"... man går ind og definerer et sæt kerneværdier et sæt ledelsesværdier i koncernen. De ledelsesværdier er bl.a. defineret oppe i vores ledelsesorganisation samt i koncerndirektionen selvfølgelig og de blev jo justeret med nogle af de ting som vi opdager i forbindelse med den psykiske arbejdsmiljøundersøgelse sige er der her nogle nye dimensioner vi skal til at lære vores ledere at forholde sig til." (Finansvirksomhed, 0:20:20.7-0:20:53.1)

Det er måske ikke bare sikkerhedslederen der bliver nødt til at udøve dyd, men lige så meget den øvrige ledelse. Men sikkerhedslederen er en af de første til at se det, og det er hans opgave at fastholde sammenbindingen imellem ledelsestest og medarbejdernes velfærd. Og et af ledelsesmetoderne er i dette tilfælde empati.

Standarden for sikkerhedsledelse.

Sikkerhedsledelse foregik i den moderne tid som planlægning, men siden velfærdsaspektet (navnlig fravær af for modsigelsesfulde mentale belastninger på arbejdspladsen og imellem arbejdspladsen og andre miljøer) er blevet en klarere del af opgaven, er det en betingelse at se opgaven som en der udfolder sig. Man kan ikke genbruge erfaringer uden at tilpasse dem til nye betingelser, og en af betingelserne er aktuelle fælles fortolkninger af sammenhængen. Det handler om at tale sikkerhed og velfærd ind i de ledelsessituationer der kommer, og jo højere man når med at deltage i meningsdannelsen, og jo flere ledelseskolleger der forstår begrundelser og betydningen af velfærd, jo bedre bliver sikkerheden integreret i ledelsen.

"Topleledelsen... (...) det er jo en af de steder hvor, hvor vi bestemt har fået dem meget mere i tale de seneste år og hvilket jo også har krævet netop, at jeg har skullet udvikle min måde at kommunikere på og forklare de her ting på." (26:34-26:51) "Hvad har du lært i forhold til topleledelsen? Jeg har lært, at [...] det er vigtigt at kunne [...] give overblik, som viser: er vi på rette spor, er vi ikke på rette spor, hvor er det vi ikke gør det godt nok, hvor skal vi blive bedre, men også på en måde så der helst kan sættes to streger under. Det skal ikke kun være mavefølelse, mavefornemmelse er ikke godt nok. Så der skal helst være noget model, noget metode, noget ingeniøragtigt under." (Industriel virksomhed II, 27.01-27:41)

Der er en række eksempler på at man arbejder med at finde måder og udveje til at give den aktuelle diskussion lige den retning der er behov for for øjeblikket.

Et af sikkerhedschefernes forudsætninger er en positiv og imødekommende relation til andre, navnlig til toplederne. Man kan ikke forestille sig effektiv sikkerhedsledelse uden en slags vished om at det kan lade sig gøre. Det vil sige en tiltro eller tillid til at man lykkes, og en forventning om at de andre også vil finde interesse i velfærd og sikkerhed. Der er samtidigt ofte formuleret en vekselvirkning imellem menings-konsensus med de andre ledere, og en kamp om at få lov til at tvinge deres opmærksomhed i den rigtige retning. Et eksempel på tvang er ledelsestestene, de tilbagevendende individuelle udprøvninger af ledere. Test virker som kontrol og repræsenterer tvang ikke tillid. I to tilfælde har sikkerhedslederen etableret arbejdsmiljømål i ledelsestestene, hvilket betyder at alle andre ledere er nødt til at forholde sig til den institutionaliserede del af arbejdsmiljøet, og medarbejdernes fortolkning af den. Navnlig er der i finansvirksomheden samtidigt en stor optagethed af at vise velfærdens indlysende indflettethed med koncernes forretningside. Og det skal formuleres ned i detaljer, for at få det slået fast hos dem der beskriver succes i regnskaberne, frem for i potentialerne og processerne. Men også i industriel virksomhed II er der en klar forestilling om at man skal kunne almengøre sikkerhedsbestræbelserne, således at de skaber legitimitet omkring virksomheden, og måden sikkerheden skabes på.

Man ser andre aktiviteter, der er præget af åben tillid til, at man får støtte til opgaven.

"Jeg tog det hele fra bunden af, jeg tog det hele og smed op i luften og så sagde jeg er der noget af det her der overhoved kan bruges, det var der ikke ret meget af." (Finansvirksomhed, 0:03:28.2 -0:03.34.6)

Projektet der er ved at gennemføres er radikalt og overskrider de forestillinger der hidtil har fungeret i virksomheden. Man kan enten beskrive forløbene som fortsat læring, det at man ikke fortsætter i samme spor som tidligere, men finder bedre måder at forstå situationen

på. Men man kan også beskrive det som en aktivitet der hele tiden bygger op, ikke planlagt og forudsigeligt som en lige murstensvæg, men som et design der hele tiden ændrer udseende, og hvor sikkerhedslederen er mest optaget af at forstå konsekvenserne af det der kan gøres. Den beskrivelse er retfærdiggjort af den optagethed sikkerhedslederne har af at være på linje med topledelsen, og at skabe mening om velfærdsorganiseringens metoder. Et eksempel er at etablere arbejdsmiljøet i den lange strategi, og det handler også om at få de øvrige ledere og topledelsen til at forstå betydningen af velfærd og implikationer for deres egen afdeling.

"Vi har lige launched en ny strategi som gælder til 2012 [...] og der er jeg ikke på noget tidspunkt blevet bedt om at fortælle, jamen hvad koster den så..." (Industriel virksomhed II, 23:21-23:39)

"Jeg ser min opgave det bliver egentligt at give informationerne de rigtige steder og få beslutningerne truffet de rigtige steder og få det implementeret i virksomheden jeg er meget proces facilitator..." (Finanvirksomhed, 0:45:56.9-0:46:08.1)

Allerede for flere år siden var det klart at ledelse opad og ud til kolleger i ledelsen er en vigtig ting for sikkerhedsledelse (Olsen 1999: 15 og 188). Og det er tilsyneladende stadig en aktivitet på pionerniveau, selvom der er væsentligt flere eksempler på direkte topledelsesinvolvering end tidligere. I den type virksomheder vi har set deltagernes beskrivelser fra, er velfærd og sikkerhed ikke en aktivitet der står i hjertet af forretningsmodellen og virksomhedens overlevelse, men derimod er det tydeligt at sikkerhedslederne er overbeviste om at de skal være aktive i at formidle forståelse og metoder. I alle de virksomheder jeg har vist eksempler fra, er sikkerhedsledelsen på helt forskellig vis afhængig af det samfundsmæssige engagement i velfærd i virksomhederne. Men de er også engagerede i at forretningsmodellen skal integreres med velfærdsudviklingen. Det er direkte udtrykt i finansvirksomheden:

"...først tænker vi forretningsmæssigt og når vi så har tænkt forretningsmæssigt så kigger vi på hvad arbejdsmiljømæssige konsekvenser får det her så rent faktisk." (31.05.5-31.11.9). "jeg er ikke sikker på at vi nogensinde når frem til at sige at det er arbejdsmiljøledelse der driver virksomheden frem for en anden form for ledelsessystem [...] det tror jeg ikke på, men jeg tror på det får et meget meget højere fokus fremover" (0.31.50.9-32.04.03)

Så integrationen af det forretningsmæssige og alment menneskelige eller institutionelle er under udvikling, og i den udvikling har sikkerhedscheferne en central funktion at varetage, De har fået opgaven at få hele organisationen til at se hvorledes velfærd og sikkerhed er en integreret men ofte ubemærket del af forretningen. De skal stimulere, at alle danner deres mening om, hvorledes de kan inddrage velfærd og sikkerhed på en bedre og mere indlysende måde i organiseringen og forretningen. Der er en uendelig række historier om at dette projekt er fyldt med konfliktuelt samarbejde. 'Konfliktuelt' i den betydning at betingelsen for at sikkerhedslederen få indflydelse, er at vedkommende går ind i brydninger om forståelse og relevans. En sikkerhedschef skrev om pioner karakteren af sit arbejde:

" Tænker i den forbindelse også, at topledelsen har et behov for at få arbejdsmiljø koblet op mod deres teori apparat. Det synes jeg er og har været en stor barriere fordi traditionelle ledelsesuddannelser ikke altid fokuserer på den holistiske tilgang, men mere på produktions og økonomioptimering."

Igennem forhandlinger om hvordan velfærd og sikkerhed har mening forskellige steder, etableres en mere integreret forståelse. Så nogen skal åbne forhandlingen.

I visse sektorer ser man virksomheder hvor topledelsen delvist har overhalet sikkerhedsledelsen, og overtaget og indlagt velfærdsaspekter og gode relationer i virksomhedsstrategien. De tjener som forbillede, fordi de viser hvorledes topledelsen kan forholde sig strategisk til velfærd og sikkerhed, således at det bliver indlysende integreret i forretningsideen. Interaktionen i ledelsen vil formentlig integrere velfærden anderledes og bedre. Og den indebærer naturligvis ny problemstillinger for både ansatte og ledelse. For diskussionen om sikkerhedsledernes praksis er det relevant at søge svar på, hvorledes partnerskabet imellem forretning og velfærd placerer sikkerhedsledelsen.

Referencer

Cohen, M.D., J.G.March, J.P.Olsen 1976 "People, Problems, Solutions and the Ambiguity of Relevance" in J.G.March, J.P.Olsen 1976 *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Universitetsforlaget, (pp24-37)

- Gherardi, Silvia & Davide Nicolini 2002 I "Learning the Trade: A Culture of Safety in Practice", *Organization* 9(2): 191-223.
- Gherardi, S. and Nicolini, D. (2002)II 'Learning in a Constellation of Interconnected Practices: Canon or Dissonance', in *Journal of Management Studies* 39(4): 419-436.
- Gherardi, Silvia (2006) *Organizational Knowledge: The texture of Workplace Learning* Oxford, Blackwell Publ.
- Goffman, Erving 1964 "The Neglected Situation" i *The American Antropological Association*, 66: 133-136.
- Hale, A.R & I. Ytrehus 2006, "Surveying the Role of Safety Professionals: objectives, methods and results". Enshpoo 2008
- Hale, A.R. & F.W.Guldenmund & P.L.C.H van Loenhout & J.I.H.Oh, 2009 "Evaluating safety management and culture interventions to improve safety: effective intervention strategies & lessons learned"
- Heidegger, Martin, 2007 *Væren og Tid*, Århus N. Klim.
- Hechsner, Charles 2007 *The Collaborative Enterprise*, New Haven, Yale University Press
- MacIntyre, Alasdair (1981)(2004) "After Virtue", Kings Lynn, Duckworth
- Olsen, P. Bitsch 1999 *Miljøledelse- organisering af miljø og arbejdsmiljø*, København, Jurist- og Økonomforbundets Foprlag
- Olsen, P. Bitsch (2004 (1. Udgave) & 2005) "Organisering" i Fuglsang og Olsen (red.) *Videnskabsteori i Samfundsvidenskaberne*, Frederiksberg, Roskilde Universitesforlag
- Olsen, P. Bitsch, Lorna Heaton (2009) "Knowing through design – designing to know", in Simonsen, Scheuer & Baherholdt, *Design Research*, Routledge
- Weick, Karl E (1979)sec. ed. "The Social Psychology of Organizing", New York, McGraw-Hill
- Weick, Karl E, (1995) "Sensemaking in Organizations" Theousand Oaks, Sage

- Weick, K.E. (2000) 'Quality improvement: A sensemaking perspective', In Robert E. Cole, W. Richard Scott (eds) *The Quality Movement*, London: Sage. 155-172.