

Forebyggelse af arbejdsulykker

Sikkerhedsledelse og -politik

1

1.3 Forandringsledelse og orkestrering

NUL ARBEJDSULYKKER er et kampagnesamarbejde mellem Arbejdstilsynet og Industriens Branchearbejdsmiljøråd koordineret af AT, DI og CO-I.

Metodebeskrivelsen er udarbejdet af:

Danmarks Tekniske Universitet
Byg.DTU og Institut for Produktion og Ledelse
Ulykkesgruppen
Bygning 115, 1. sal
2800 Lyngby

Tlf.: 45 25 16 49

Fax: 45 88 55 82

Hjemmeside: www.byg.dtu.dk

E-mail: ck@byg.dtu.dk

Forfatter:

Peter Vogelius, lektor

Christian Koch, lektor

Indholdsfortegnelse

Introduktion	4
Beskrivelse af metoden	6
Forandringsledelse	6
Forebyggelseskoalitioner	6
Orkestrering – sammensætning af mange indsatser	10
Fremgangsmåde: Metodens faser	11
Fase 1	11
Fase 2	13
Fase 3	15
Fase 4	18
Brug af metoden i praksis	20
Sammensætning og rækkefølge af indsatser	20
Tilpasning til virksomhedstyper	20
Litteratur	22
Bilag	
Bilag til hæftet kan downloades fra www.Nul.Arbejdsulykker.dk	
Bilag: Fortegnelse over forebyggelsesaktiviteter.	

Introduktion

Nærværende metode bygger på en gruppe af danske virksomheders positive erfaringer med forebyggelse af arbejdsulykker, sådan som de er opsamlet af Danmarks Tekniske Universitet

Målgruppen er virksomheder, der ønsker at reducere antallet af arbejdsulykker gennem et målrettet arbejde med forandringsledelse og et bredt spektrum af metoder.

Forandringsledelse kan kort karakteriseres som måder at lede på, der understøtter organisatoriske forandringsprocesser, hvor stadig læring, initiativ, ansvarlighed, engagement og personlig kompetence er i centrum.

En central opgave i forandringsledelse er at danne en gruppe af personer, der driver forandringen fremad. En sådan "forandringskoalition" kan i forebyggelsesarbejdet involvere sikkerhedsudvalg, sikkerhedsleder(e), topledelse, medarbejdere og eksterne instanser.

Erfaringer fra danske virksomheders arbejde med ulykkesforebyggelse viser, at de anvender et bredt spektrum af metoder. Man kan i den sammenhæng tale om, at hver virksomhed har en karakteristisk "orkestrering" af netop sin måde at organisere ulykkesforebyggelsen på.

Virksomheden samler mange forskellige instrumenter til at tackle sin forebyggelsesopgave. Samtidig er "orkestreringen" et læreforløb, hvor nye elementer formuleres i takt med, at problemerne ændrer sig, eller indhøstede erfaringer giver anledning til nye synsvinkler.

Figur 1. Tre centrale begreber

Forandringsledelse:
Hvordan organiseres og ledes forandringen?

Forandringskoalitioner:
Hvem driver forandringen fremad?

Orkestrering af indsatsen:
Hvilket udvalg af metoder skal sættes i gang?

Erfaringerne fra de virksomheder, som forebygger aktivt, tyder på, at det ikke er muligt at udpege bestemte metoder eller systemer, som i sig selv garanterer en effektiv forebyggelse af ulykker. Derimod er der grund til at opholde sig ved, hvordan virksomheden i bred forstand håndterer sikkerhedsarbejdet.

Nogle virksomheder formår at skabe et klima for sikkerhedsarbejdet, som bliver en meget effektiv platform for indsatsen mod arbejdsulykker. Det handler ikke alene om systemer, planlægning og stabil ledelsesopbakning, men også om hvordan virksomhedens medarbejdere forholder sig til sikkerhedsspørgsmål i deres dagligdag.

Man taler i denne forbindelse om hvilken "sikkerhedskultur", der eksisterer i organisationen. [Emnet er uddybet i kampagnens metodebeskrivelser på område 4: Sikkerhedskultur].

Beskrivelse af metoden

I det følgende uddybes de tre centrale begreber: Forandringsledelse, forandringskoalitioner og orkestrering. Forandringskoalitioner benævnes "forebyggelseskoalitioner", som betegner deres funktion i sikkerhedsarbejdet.

Forandringsledelse

En bedre forebyggelse af arbejdsulykker opnås ikke blot ved at indføre dette eller hint system på virksomheden. Det er nødvendigt, at den måde organisationen ledes på, skaber gunstige vilkår for forandringer som engagerer bredt og er rodfæstede i organisationen. Det drejer sig om hvilken "forandringsledelse", der anlægges i organisationen.

Forandringsledelse omfatter i denne sammenhæng, både hvordan sikkerhedsarbejdet organiseres, hvordan det forankres i organisationen, og hvordan det udvikles – herunder hvordan man sammensætter forebyggelseskoalitioner.

Forebyggelseskoalitioner

Der er store forskelle i virksomheder imellem på hvilke grupperinger, der er drivende i arbejdet med ulykkesforebyggelsen. Man taler i den forbindelse om, at der eksisterer forskellige "forebyggelseskoalitioner".

Figur 2

Forebyggelseskoalition

Forebyggelseskoalitionen er den gruppe af medarbejdere og ledere i virksomheden, som skal bære og fremme et nyt program for forebyggelse af arbejdsulykker.

Koalitionen er typisk midlertidig. Medlemmerne skal tilføre den hidtidige praksis noget nyt. De skal skabe alliancer med andre i organisation og overbevise skeptikere og modstandere.

Som et redskab til systematisering, kan man groft tale om tre typer forebyggelseskoalitioner, der i praksis næsten altid optræder i kombination. Koalitionerne går ofte på kryds og tværs af afdelinger og andre organisatoriske enheder på virksomheden. De tre typer er:

- 1 Ledelsesdrevet koalition
- 2 Samarbejdsdrevet koalition
- 3 Medarbejderdrevet koalition

At en koalition er *ledelsesdrevet* betyder, at det er ledelsen, som er toneangivende ved definering af indsatsen. Der benyttes ledelsesværktøjer som strategiplaner og detaljerede målsætninger, og indsatsen er ofte hægtet op på virksomhedens linieledelse. Statistik over uheld/arbejdsulykker er et vigtigt element for styring af indsatsen. Medarbejderne kan være involveret i den ledelsesdrevne indsats, men det er ikke afgørende for indsatsen, da mange af dens initiativer vil kunne gennemføres af top- og linieledelse. (Se eksemplet i figur 3.)

Den *samarbejdsdrevne* koalition har sikkerhedsorganisationen i centrum. Der arbejdes typisk meget med, hvordan de daglige rutiner på virksomheden kan påvirkes. Indsatsen bæres ofte af en bred vifte af nøglepersoner på virksomheden – specielt deltager produktionsledere, sikkerhedsledere, sikkerhedsrepræsentanter, 1. linieledere og konstruktionsfolk.

Den *medarbejderdrevne* koalition bygger primært på medarbejdernes egeninteresse i et sikkert arbejde. Medarbejderne er hovedaktører ved såvel kortlægning af risici som ved formulering af mulige løsninger og deres implementering. Denne type indsats anvendes sjældent i sin "rene form", men elementer fra den ses kombineret med fx en ledelsesdrevet tilgang, hvor det er en del af ledelsesstrategien at inddrage medarbejderne i produktionsplanlægningen, fx via produktionsgrupper. (Se eksemplet i figur 4.)

Forebyggelseskoalitionen er den gruppe af medarbejdere og ledere i virksomheden, som skal bære og fremme et nyt program for forebyggelse af arbejdsulykker.

Koalitionen er typisk midlertidig. Medlemmerne skal tilføre den hidtidige praksis noget nyt. De skal skabe alliancer med andre i organisation og overbevise skeptikere og modstandere. At danne og udvikle en passende forebyggelseskoalition er vigtigt, også for at udvikle virksomhedens forebyggelsesarbejde gennem "orkestrering", dvs. ved sammensætning af mange indsatser.

Figur 3

Forebyggelseskoalition på virksomhed 1

Indtil for nylig havde virksomheden været hierarkisk opbygget og præget af den gamle direktørs autoritære stil, hvor medarbejderne ikke var vant til at ytre sig.

Virksomhedens nye ledelse ønskede at gøre virksomheden til en mere tidssvarende og effektiv arbejdsplads. Medarbejderne skulle gøres mere fleksible og inddrages mere i nye systemer, der var under udvikling.

Koalitionen, der blev dannet til at fremme en ny form for forebyggelse, bestod af:

- Direktøren, som stod i spidsen for den mere moderne stil.
- Sikkerhedslederen, i kraft af hans opgaver ift. arbejdsulykker.
- En medarbejder fra administrationen, der også havde erfaring fra tidligere arbejde i produktionen.
- En person udefra, der kunne formulere sig om sikkerhedsproblemer, så alle forstod dem, og som alle opfattede som neutral.

Det var således en ledelsesdrevet koalition. Under forløbet opstod der internt i forebyggelseskoalitionen forskellige syn på programmets hensigt og indhold. Men intentionen om at inddrage medarbejderne fik overtaget. De foreslåede aktiviteter blev delvist realiseret.

Der blev sat ord på sikkerhedsproblemerne af medarbejderne selv, men det videre ansvar for at gennemføre programmet lå forsat i forebyggelseskoalitionen. Sikkerhedsudvalget blev informeret, men det var ikke i stand til at tage initiativer.

Figur 4

Forebyggelseskoalition på virksomhed 2

Virksomhedens sikkerhedsudvalg ønskede at blive bedre til at forebygge ulykker på forkant ved at prøve nye metoder, der forankrer læring i sikkerhedsarbejdet.

Virksomheden har en "flad organisation", hvor medarbejderne har relativt høj selvstændighed og er vant til aktivt at deltage i udviklingsopgaver og daglig ledelse.

Her valgte man følgende forebyggelseskoalition til at udvikle og gennemføre det nye program lokalt i en afdeling:

- 2 operatører fra linjen
- 2 reparatører fra værkstedet
- 1 sikkerhedsrepræsentant
- 1 driftsleder med en mere sporadisk rolle i koalitionen

Det var således en *medarbejderdrevet* koalition. Det er i tråd med praksis omkring særlige aktiviteter i virksomheden: De, der har indgående kendskab til de forhold, der er i fokus, er nøglefigurer i aktiviteten.

Forebyggelseskoalitionen prioriterede og gennemførte aktiviteter i egen og andre berørte afdelinger. Sikkerhedsudvalget, og derigennem topledelsen, blev løbende orienteret om forebyggelsesprogrammets udvikling.

Orkestrering – sammensætning af mange indsatser

Det er erfaringen fra danske virksomheder, at der ikke er én bestemt tilgang eller ét bestemt system til reduktion af arbejdsulykker, der kan løse alle forebyggelsesproblemer.

Den brede *orkestrering* af forebyggelsesindsatsen er hensigtsmæssig i mange virksomheder. Orkestreringen lader sig erfaringsmæssigt opdele i tre typer af indsatser:

- 1 Ledelsesinstrumenter og procedurer (fx ulykkesstatistik, sammenligning med andre virksomheder og anmeldelser til arbejdstilsynet).
- 2 Forebyggelse rettet mod ansattes og lederes normer og adfærd, såkaldt reaktiv forebyggelse (fx kampagner, uddannelse og sikkerhedsinspektioner).
- 3 Forebyggelse rettet mod at sikre udstyr, maskiner mv., såkaldt proaktiv forebyggelse (fx sikkerhedsudstyr, indkapsling af farlige elementer og tilpasning af arbejdsgange).

(De tre typer forebyggende indsatser er uddybet i figur 8. I bilaget til hæftet findes en fortegnelse over forebyggelsesaktiviteter.)

Det er vigtigt, at virksomheden bakker de enkelte dele af orkestreringen op i sin måde at lede på – lidt polemisk sagt er opbakningen vigtigere end det præcise indhold af orkestreringen. Virksomhedens satsning på et bestemt sæt af indsatser påvirkes naturligvis også af håndgribelige forhold som hvilken produktionsopgave, der er tale om.

Det er centralt, at forebyggelseskoalitionen får gode arbejdsvilkår. Der skal være en vedvarende opbakning fra topledelsen, og de medarbejdere, som arbejder praktisk med projektet, skal have tid og rum til refleksion.

Fremgangsmåde: Metodens faser

Dette afsnit giver hovedlinierne i de overvejelser, en virksomhed skal gøre sig, når den vil styrke sit sikkerhedsarbejde.

Rammen er en forståelse af virksomhedens sikkerhedsarbejde som en orkestrering af flere typer indsatser, der organiseres og forankres igennem bevidst ledelse af forandringen.

Det er også et udgangspunkt, at både ledelsen og medarbejderne på virksomheden typisk har forskellige opfattelser af sikkerhed og risiko og dermed repræsenterer forskellige sikkerhedskulturer.

Fase 1

I denne fase er det vigtigt at få et overblik over, hvordan sikkerhedsarbejdet hidtil har været tilrettelagt. Det indebærer, at de forskellige aktørers rolle på virksomheden klarlægges, og at karakteren af det eksisterende sikkerhedsarbejde beskrives.

Spørgsmålene, som søges besvaret, kan formuleres således:

- Hvordan foregår sikkerhedsarbejdet?
- Hvordan håndteres ulykker i virksomheden?
- Hvilke bidrag yder de forskellige aktører til det forebyggende arbejde?
- Kan man identificere en eksisterende forebyggelseskoalition?
- Hvem indgår i givet fald i den eksisterende koalition?
- Hvis den gamle koalition er gået i stykker, er der da oplagte kandidater til en ny forebyggelseskoalition?

De instanser på virksomheden, som formelt har relation til sikkerhedsarbejdet, bør hver give en kort oversigt over, hvordan de arbejder, og hvordan de ser deres egen rolle. Det gælder sikkerhedsudvalg, sikkerhedsleder, sikkerhedsgrupper, sikkerhedsrepræsentanter og evt. ad hoc grupper.

Der bør etableres et overblik over hvem, der har forestået og deltaget i større indsatser som fx:

- Udredninger efter indtrufne arbejdsulykker
- Arbejdspladsvurderinger, APV
- Udredninger af Ensigt Gentaget Arbejde (EGA)
- Statistik oparbejdning

Figur 5

Hvad kan sætte forebyggelse i gang ?

Det er svært for mange virksomheder at komme i gang med forebyggelsen. Erfaringen viser, at opbrud i virksomhedens ledelse eller oplevelsen af alvorlige ulykker kan være igangsættere. Men også almindeligt solidt arbejde i sikkerhedsorganisationen kan sætte skub i tingene.

Nedenfor er nævnt en række eksempler på hændelser, som kan være en anledning til at starte forebyggelsen:

- Virksomheden får en ny koncern som ejer. Pludselig bliver den administrerende direktør, som det mest selvfølgelige i verden, målt på ulykker sammen med andre resultater (økonomi, salg, omkostninger).
- En ny direktør sætter forebyggelse på dagsordenen i driftsledelsen, og det bakkes op med ressourcer og kompetence.
- To virksomheder fusionerer. Den enes fremgangsmåde og resultater på forebyggelsesområdet inspirerer den anden.
- Arbejdstilsynet sætter fingeren på et ømt punkt, og virksomheden vil ikke have pletten siddende på sig.
- En medarbejder kommer alvorligt til skade. Kollegerne og lederne er så chokerede, at de beslutter, at nu skal der ske noget.

Fase 2

I denne fase er formålet med aktiviteterne at pejle sig ind på hvilke sikkerhedskulturer, der trives i organisationen. Det kræver en (så vidt muligt) neutral blotlæggelse af de grundholdninger til sikkerhed, som medarbejdere og ledelse bærer på.

Den neutrale tilgang er forudsætningen for et brugbart resultat. Der skal ikke signaleres afstandtagen fra eller kritik af den måde visse medarbejdere opfatter eller omgås sikkerhed på i det daglige.

Opgaven består i at lytte opmærksomt med henblik på at få alle til at ytre sig om netop deres holdning til og syn på sikkerhedsspørgsmål. Det er vigtigt, at kortlægningen også inddrager ledelsen på alle niveauer.

Der skal registreres holdninger til:

- Det forebyggende arbejde
- Overholdelse af sikkerhedsprocedurer
- Risikotagning og ulykker.

Registreringen skal gøre det muligt at afgrænse virksomhedens sikkerhedskulturer og forstå hvilke barrierer, der findes for sikkerhedsarbejdet i de forskellige kulturer.

Opmærksomheden skal også rettes imod hvilke stærke sider, der måtte være tilstede i de forskellige kulturer, fx agtpågivenhed, erfaringer med specielt farlige situationer eller tidspunkter osv.

Figur 6

Hvad kan bremse forebyggelsen – og hvordan kan modstanden overvindes?

Problem: Ledelsen ser ulykker som et spørgsmål om klodrianer og ulykkesfugle.

Løsning: Find et klart eksempel, der viser det modsatte

Problem: Nye medarbejdere lider af "tarzan-syndromet".

Løsning: Foretag en konkret gennemgang af de farlige maskiner med en illustration af, hvor galt det kan gå.

Problem: Andre projekter tager al medarbejdernes og ledernes tid.

Løsning: Forsøg at få projekter af alle slags koordineret i ledelsen. Lad være med at se sikkerhedsarbejdet som noget, der er adskilt fra virksomheden i øvrigt.

Problem: Der er ingen ressourcer til forbedringer.

Løsning: Regn ud, hvad dårlig sikkerhed koster virksomheden. De penge er givet bedre ud til forebyggelse.

Problem: Mange medarbejdere er modstandere af at ændre arbejdsrutinerne.

Løsning: Check om produktionsmål, løn og arbejdslederens motivering bremser hensyn til sikkerheden.

Problem: Økonomichefen og salgschefen blokerer for en indsats på ulykkesområdet.

Løsning: Gør forebyggelse til et aktiv for virksomheden sammen med produktkvalitet og økonomiske nøgletal.

Gode sikkerhedskulturer skabes ikke ved en tilfældighed. Påvirkning af den enkelte medarbejder er heller ikke nok. Virksomheden skal derimod strukturelt og ledelsesmæssigt muliggøre læringsprocesser i organisationen, der også gælder læring om arbejdsulykker og arbejdsmiljø.

Der skal være mulighed for at mobilisere den viden og de erfaringer, som medarbejderne besidder fra deres daglige arbejde, i en bredt anlagt bestræbelse på at reducere ulykkerne.

Sikkerhedskulturer er (set i et lidt længere perspektiv) tæt knyttet til virksomhedens organisation, interne kommunikation og ledelsesforhold. En virksomhed med gode sikkerhedskulturer er fx kendetegnet ved:

- Topleddelse, der er engageret i ord og handling
- Brede jobs, med elementer af selvbestemmelse
- Ressourcestærke og engagerede sikkerhedsrepræsentanter
- Engagement i produkt, kvalitet og arbejdsproces
- Et arbejdsfællesskab, hvor hver kender sit ståsted
- Forhandlingsorienteret konfliktløsning med en vis ligeværdighed

Udviklingsbetingelserne for gode sikkerhedskulturer er oftest faktorer, som også indgår i grundlaget for den øvrige succesfulde forandringsledelse i virksomheden.

Fase 3

I tredje fase skal resultaterne af kortlægningen anvendes. Det vil være oplagt at udvikle en sikkerhedspolitik for virksomheden. Politikken skal bl.a. indeholde bud på hvilken koalition, der skal drive forandringen – hvilke enkeltpersoner og instanser skal indgå, og hvilke roller skal de udfylde.

En del af grundlaget for politikken er en beskrivelse af hvilke aktører, der hidtil har drevet sikkerhedsarbejdet. Det kan være sikkerhedsorganisationen på virksomheden eller helt andre konstellationer, som tidligere har vist sig at være effektive.

Hvem har man opbakning fra? Er ledelsen fx indstillet på at forpligte sig? Og hvis ledelsen er passiv, hvordan finder man så en politik, der fungerer uden ledelsens opbakning?

Målsætninger i sikkerhedspolitikken skal afpasses efter hvilken opbakning og koalition, man kan regne med. Er opbakningen til stede, kan visionen omfatte ideer til, hvordan sikkerhedspolitikken kan integreres med andre fornyelser i virksomheden, fx omlægninger i arbejdsorganisation, fysisk layout eller IT-anvendelse.

Figur 7

Forebyggelseskoalitioner

Det er en god idé at lade forebyggelseskoalitionen bestå af andre eller flere end dem, der normalt står for ulykkesforebyggelsen. Nye personer ser på sagen med friske øjne. Koalitionen bør derfor ikke kun bestå af medlemmer af sikkerhedsorganisationen.

Der er tre ting at overveje, når man danner koalitionen:

- Medlemmerne skal kunne tage højde for nye tendenser i organisationen. Også derfor bør koalitionen være bredt sammensat.
- Medlemmerne skal nyde anerkendelse og tillid blandt de folk, som det nye forebyggelsesprogram henvender sig til.
- Det er en fordel, hvis nogle af medlemmerne før har prøvet at lave projektarbejde.

De aktiviteter, man kan sætte i gang, falder i følgende kategorier:

- Ledelsesinstrumenter og -procedurer
- Reaktiv forebyggelse
- Proaktiv forebyggelse

De tre typer aktiviteter er nærmere beskrevet i figur 8.

Figur 8

Ledelsesinstrumenter og procedurer

benyttes af mange virksomheder som ramme for den forebyggende indsats. En del af aktiviteterne er knyttet til lovgivningen, fx anmeldelser af ulykker til Arbejdstilsynet. Denne registrering kan udvides til at omfatte mindre ulykkestilfælde og andre uønskede hændelser. Ulykkesstatistik og sammenligning med andre virksomheder giver et mål for, hvordan den forebyggende indsats virker, og det er vigtigt at vide for at kunne følge op på aktiviteterne. En anden værdifuld side af arbejdet med statistik og regler er den læring og erfaringsopbygning, som arbejdet med registrering og kategorisering fører med sig. De, der udfører arbejdet, får herigennem et værdifuldt førstehåndsindtryk af ulykkernes omfang og natur.

Den reaktive forebyggelse

retter sig mod virksomhedens medarbejdere, ansatte såvel som ledere, og deres aktiviteter i dagligdagen. Denne forebyggelse sigter på at styrke hver enkelt, eller grupper af medarbejdere og ledere, så de bedre kan håndtere risici. Det sker ved at ændre vaner, rutiner, normer og andre begrundelser for handlinger, så handlingerne bliver mere sikre. Eksempler på forebyggelsesmetoder i denne kategori er kampagner, specielle uddannelsesindsatser, introduktion af nyansatte med henblik på sikkerhedsforhold, specielle opslagstavler, effektfulde plakater, præmieringsordninger og sikkerhedsinspektioner.

Proaktiv forebyggelse

skal hindre, at der opstår en risiko i arbejdet. Det sker ved at ændre arbejdspladsens indretning, så den bliver mere sikker. Denne type forebyggelse gør det vanskeligere eller umuligt at udføre arbejdet på en måde, der kan udløse ulykker. Eksempler på proaktiv forebyggelse er indførelse af personlige værnemidler, indkapsling af farlige elementer eller konstruktionsændringer i arbejdspladsens udstyr og maskineri. Den proaktive forebyggelse kan også have karakter af organisatoriske ændringer. Det kan fx være indførelse af sikkerhedstjek af maskiner eller tilpasning af arbejds gange og produktionsprocesser ud fra sikkerhedshensyn.

Fase 4

Hovedformålet med arbejdet i denne fase er at få en konkret beskrivelse af, hvordan de nye initiativer og målsætninger skal fremmes.

Metoderne til forandring er naturligvis ikke uafhængige af hvilken koalition, der skal være den drivende kraft i arbejdet, eller hvilke målsætninger og konkrete initiativer, der tilstræbes. Men under alle omstændigheder skal der beskrives en strategi for forandringen.

Det program for ændringer, man når frem til, vil ofte være et kompromis mellem de forskellige parter i forandringskoalitionen. Koalitionen arbejder med de områder, som parterne kan enes om at bakke op.

Strategien for selve forandringen skal, ligesom indholdet i sikkerhedspolitikken, nyde fuld opbakning i den koalition, der driver arbejdet frem. Ambitioner og virkemidler må vælges under hensyn hertil.

Det overordnede hensyn under arbejdet med at planlægge forandringen i produktionen er de strukturelle og sociale grundbetingelser for gode sikkerhedskulturer, jf. omtalen heraf under fase 2 ovenfor.

Den viden om sikkerhedskulturerne, som kortlægningen i fase 2 tilvejebragte, skal bruges i denne sammenhæng til at sikre, at forandringsinitiativerne vedrører de forhold, som de forskellige sikkerhedskulturer har som centrale problemer.

Det er vigtigt at skabe muligheder for, at medarbejderne selv drager erfaringer af forandringen og bliver aktive i forhold til den videre justering af arbejdsgange og procedurer. Det drejer sig om at tilvejebringe forudsætninger for fortsat læring om sikkerhed.

I den udstrækning forandringsprocessen er succesfuld, er det vigtigt at få sikkerhedsindsatsen forankret i organisationen. Det gøres bl.a. ved at justere gældende regler og procedurer (eksempelvis for maskinhåndtering og intern logistik) efter de indvundne erfaringer.

Såvel under som efter processen er det vigtigt, at den kommunikeres til den øvrige organisation. Sikkerhedsarbejdet må dog ikke opfattes som en proces med et start og slutpunkt. Det er vigtigt at holde gryden i kog.

Nok skal der være perioder hvor forandringerne er få og hvor stabiliteten og justeringen af nye beslutninger er i centrum, men tilstanden må ikke betragtes som et slutpunkt. Hvis processen ophører, bliver der erfaringsmæssigt problemer med at opretholde indhøstede resultater.

Balancen består i på den ene side ikke at skabe projektlede og stress pga. en permanent forandringstilstand, og på den anden side inddrage medarbejderne i en stadig refleksion over, om deres arbejde (som i øvrigt ofte er under stadig forandring) kan udføres mere sikkert.

Brug af metoden i praksis

Etablering, udvikling og fastholdelse af forebyggelseskoalitioner kan både tage udgangspunkt i positive muligheder og i trusler mod sikkerhedsarbejdet.

Koalitionens sammensætning skal på en gang sikre udviklingen af aktiviteterne og sikre koalitionen mod at kuldsejle på grund af modstand udefra.

En typisk trussel, som forebyggelseskoalitionen skal kunne tackle, er konkurrence fra andre projekter i virksomheden. Der er kun begrænsede ressourcer i en virksomhed, og man kan fx ikke køre et projekt om uddannelse i sikkerhed samtidig med, at man indfører et større IT-system.

Sammensætning og rækkefølge af indsatser

Der er mange og modstridende hensyn, når der skal igangsættes nye indsatser på en virksomhed. Er virksomheden inde i en stabil udvikling, kan uddannelse og oprustning af de ansatte være en vej. Er der nedskæringer på vej, er sikkerhedsudstyr måske en bedre ide.

Det er ikke muligt at løse alle ulykkesproblemer på en gang. Der skal derfor prioriteres, og de færreste forebyggere kan overskue, hvad der vil være det bedste. Man må prøve sig frem og være indstillet på at korrigere igangsatte projekter og sætte nye i gang. Det er en læringsproces.

Tilpasning til virksomhedstyper

Generelt er behovet for systematiske og skemalagte indsatser aftagende jo mindre virksomheden er. Der kan nemmere etableres et overblik i mindre virksomheder, og der samarbejdes ofte allerede uformelt på tværs af afdelinger og funktioner. I en sådan situationer kan en for systematisk anlagt indsats bureaukratisere ulykkesforebyggelsen og virke mod hensigten.

I den store og mellemstore virksomhed kan orkestreringen være særdeles bred med en lang række sideløbende initiativer. Indsatsen behøver dog ikke at være central anlagt af den grund.

I en konkret virksomhed med ca. 1000 ansatte, som DTU har undersøgt, har virksomheden bevidst valgt at decentralisere sin indsats således, at de lokale linieledere bliver inddraget i forebyggelseskoalitionen som ansvarlige og drivende kræfter. Virksomheden har valgt at decentralisere sine BST-midler således, at hver afdeling har et lokalt BST-rådighedsbeløb.

På tidspunktet for undersøgelsen arbejdede virksomheden med 14 typer af initiativer, som alle havde betydning for ulykkesforebyggelsen, og virksomhedens centrale arbejdsmiljøfunktion var alene tiltænkt rollen som koordinerende og formidlende i arbejdet.

Litteratur

Kamp, A & Koch, C (1998):

Arbejdsulykker i dansk industri – nye strukturer, sikkerhedskulturer eller ulykkesfugle?
Arbejds miljøfondet. Kbh.

Kamp, A & Richter, A (under udgivelse):

Nye ledelsesformer, sikkerhedskultur og forebyggelse af ulykker.

Menckel E & Kullinger B (1996):

Femton års arbejdsulykkesfallsforskning i Sverige. Rådet for Arbejdslivsforskning. Stockholm.
Sverige.

Bilag

Bilag til hæftet kan downloades fra www.Nul.Arbejdsulykker.dk

Bilag: Fortegnelse over forebyggelsesaktiviteter.

De gode metoder

NUL ARBEJDSULYKKER udgiver 30 metoder til brug i det forebyggende arbejde. Metoderne er anvendt med succes i danske og udenlandske virksomheder. Beskrivelserne er lavet af konsulenter, der har brugt metoderne i praksis. Hæfterne bestilles på kampagnens hjemmeside www.Nul.Arbejdsulykker.dk

1. Sikkerhedsledelse og -politik

- 1.1 Sikkerhedsledelse og sikkerhedspolitik
- 1.2 Sikkerhedsledelse – elementer og arbejdsformer
- 1.3 Forandringsledelse og orkestrering
- 1.4 Målstyring og måldialog

2. Intern sikkerhedsdokumentation og -gennemgang

- 2.1 Intern sikkerhedsdokumentation
- 2.2 Virksomhedens anvendelse og vedligeholdelse af sikkerhedsdokumentation
- 2.3 ISOBAR – intern sikkerhedsgennemgang
- 2.4 “Mønsterarbejdspladsen” – metode til intern sikkerhedsdokumentation

3. Økonomisk vurdering af sikkerhed

- 3.1&2 Økonomisk vurdering af arbejdsulykker

4. Sikkerhedskultur

- 4.1 Ændring af sikkerhedskulturer
- 4.2 Analyse af sikkerhedskulturer

5. Læring af ulykker

- 5.1 Tabsårsagsmodellen
- 5.2 Tripod – metode til læring af ulykker
- 5.3 Sikkerhedsorganisationens værktøj til læring af ulykker

6. Medarbejderinvolvering

- 6.1 Sikkerheds Element Metoden
- 6.2 ERFO – inddragelse af medarbejderne i forebyggelse af ulykker
- 6.3 RIV – inddragelse af medarbejderne i forebyggelse af ulykker
- 6.4 Systematisk orden og ryddelighed, 5*S

7. Sikkerhedstræning

- 7.1 Sikkerhedstræning for ledere
- 7.2. Systematisk sikkerhedstræning i virksomheden
- 7.3 Sikkerhedstræning med fokus på organisatorisk adfærd

8. Identificering af risici

- 8.1 Arbejdssikkerhedsanalyse
- 8.2 Risikovurdering af maskiner og tekniske hjælpemidler
- 8.3 Vejledning i risikoanalyse
- 8.4 Identificering af farekilder og vurdering af ulykkesrisici

9. Krav til leverandører

- 9.1&2 Virksomhedens arbejdsmiljøkrav til maskiner og tekniske hjælpemidler
- 9.3 Kundekrav til tjenesteyderes sikkerhedsarbejde

10. Beredskab

- 10.1 Planlægning af beredskab – herunder beredskabsplan for krisehjælp

Forandringsledelse og orkestrering

Hæftet beskriver en metode til forebyggelse af arbejdsulykker, der bygger på praktiske erfaringer i en række danske virksomheder. Det er en central indsigt, at der ikke findes én metode, der kan forebygge alle risici. Der er behov for, at virksomhederne sætter mange metoder sammen, og for at den løbende lærer af erfaringer og prøver nye ting af. Metoden fokuserer derfor på forandringsledelse og sammensatte indsatser, såkaldt orkestrering. Til at drive forandringen, skal der sammensættes en gruppe af medarbejdere og ledere, som har den fornødne kompetence, bredde og motivation. Metoden indeholder en vejledning i sammensætningen af denne forandringskoalition.

NUL ARBEJDSULYKKER er et kampagnesamarbejde mellem Arbejdstilsynet og Industriens Branchearbejdsmiljøråd koordineret af AT, DI og CO-I.