

Forebyggelse af arbejdsulykker

Sikkerhedsledelse og -politik

1

1.4 Målstyring og måldialog

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

Metodebeskrivelsen er udarbejdet af:

INNOVATION Virksomhedsrådgivning
Fuglevadsvej 26
2800 Lyngby

Tlf.: 45 93 10 03

Fax: 45 93 50 03

E-mail: innovation@industri.dk

Forfatter:

Søren Rasch Jensen, direktør, civilingeniør

Indholdsfortegnelse

Indledning	4
Målstyring og måldialog	5
Hvorfor målstyring?	6
Hvorfor måldialog?	6
Målstyring og måldialog i praksis – et eksempel	7
Indførelse af målstyring	9
Indførelse af måldialog	18
Virksomhedens forberedelse til målstyring og måldialog	21
Bilag:	
Bilag til hæftet kan downloades fra www.Nul.Arbejdsulykker.dk	
Bilag 1: Spilleregler for målstyring	
Bilag 2: Målstyring i ti trin	
Bilag 3: Spilleregler for måldialog	
Bilag 4: Måldialog i fire trin	
Bilag 5: Skema til formulering af mål og handlingsplan Skema til opfølgning på mål	
Bilag 6: Eksempel på målstyrings-/måldialogseminar	

Indledning

En forebyggende sikkerhedspolitik og en velfungerende sikkerhedsorganisation er forudsætninger for et godt sikkerhedsarbejde. Men det er ikke altid tilstrækkeligt.

Det er ofte svært at få integreret målsætningerne fra den overordnede sikkerhedspolitik i virksomhedens daglige arbejde på lige fod med indtjenings- og kunderelaterede mål.

Det kan være vanskeligt at få de sikkerhedspolitiske mål til at gennemtrænge organisationen og udmønte sig i praksis. Og det kan knibe med at sikre de tværgående sammenhænge i sikkerhedsarbejdet.

Nærværende hæfte handler om indføring af målstyring og måldialog i sikkerhedsarbejdet.

De to metoder kan bruges til at styrke sikkerhedspolitikken og dens udbredelse i organisationen. Metoderne fremmer sikkerhedsledelsen lokalt i virksomheden gennem et konstant fokus på sikkerhed og ulykkesforebyggelse.

Målstyring og måldialog

Målstyring og måldialog er velafprøvede metoder, der kan indføres hver for sig eller sammen. Det mest effektive er at kombinere de to metoder, sådan som der gives eksempel på i dette hæfte.

I målstyringsprocessen formulerer virksomheden et sæt af stærke visioner, som hvert år konkretiseres til overordnede mål.

Gennem en solid arbejdsindsats og respekt for den enkelte medarbejder kommunikerer disse visioner og mål ud i hele virksomheden gennem en veltilrettelagt proces.

For at sikre en maksimal involvering og opfølgning kombineres målstyringsprocessen med måldialog, der er en "opstramning" af de årlige medarbejdersamtaler, som mange virksomheder gennemfører.

I måldialogen sætter hver enkelt medarbejder sine personlige mål i forhold til virksomhedens mål, sådan som de er konkretiseret i målstyringsprocessen.

Formålet med at indføre de to metoder er, at:

- Sætte sikkerhed på virksomhedens dagsorden på lige fod med kunderelaterede og indtjeningsbaserede mål.
- Brede sikkerhedsarbejdet ud i hele organisationen, så det bliver nærværende og engagerende for den enkelte medarbejder.
- Afstemme sikkerhedsspørgsmål på tværs i organisationen, så man opnår optimale løsninger og bevarer fokus.

I det følgende gives et samlet eksempel på arbejdet med målstyring og måldialog i praksis.

Eksemplet bygger på en konstrueret casevirksomhed med ca. 50 medarbejdere, men processen kan i næsten uændret form praktiseres i en meget mindre eller en meget større virksomhed.

I bilagene til hæftet findes mere detaljerede spilleregler og fremgangsmåder for metoderne (bilag 1, 2, 3, 4), skemaer til hjælp ved den praktiske indførelse (bilag 5), samt eksempel på et virksomhedsseminar (bilag 6). Bilagene kan downloades fra www.Nul.Arbejdsulykker.dk

Hvorfor målstyring?

Virksomheden kan opnå en række fordele ved at indføre målstyring i sikkerhedsarbejdet:

- Ulykkesbekæmpelse og -forebyggelse sættes på dagsordenen
- Der kommer øget fokus på sikkerhedsmæssigt kritiske områder
- Der opnås større synlighed og overblik i sikkerhedsspørgsmål
- Mål og tiltag bliver systematisk evalueret og fulgt op
- Ansvar for nye sikkerhedsaktiviteter bliver præcist placeret
- Man bruger sikkerhedsorganisationen mere aktivt
- Der skabes engagement og ejerskab blandt medarbejderne
- Det generelle sikkerhedsniveau forbedres

Målstyringen kan omfatte alle sikkerhedsspørgsmål i virksomheden og på den måde give hele området et generelt løft. Man kan også indføre målstyring af særligt kritiske områder i sikkerhedsarbejdet på den enkelte virksomhed, fx farlige produktionsprocesser eller faldulykker.

Hvorfor måldialog?

Måldialog er en slags fokuseret og udvidet medarbejdersamtale, der ligger i naturlig forlængelse af målstyringsprocessen.

Almene medarbejdersamtaler drejer sig typisk om medarbejderens trivsel, præstation og uddannelsesbehov. Måldialog fokuserer i lige så høj grad på den enkeltes konkrete præstationsmål i forhold til at opfylde virksomhedens og afdelingens mål.

Måldialog er en mere ligeværdig proces end de fleste medarbejdersamtaler, fordi medarbejderen forud for samtalen (igennem målstyringsprocessen) har deltaget i at fastlægge de mål, som samtalen tager udgangspunkt i.

Når måldialogen finder sted, er medarbejderen derfor på højde med sin chef for så vidt angår indsigt i målene. Ligeværdigheden kommer også til udtryk ved, at såvel chef som medarbejder giver hinanden feedback i samtalen.

Det er nemt at erstatte en eksisterende medarbejdersamtalestruktur med måldialog. Virksomheder, der i forvejen har erfaring med medarbejdersamtaler, kan således ofte "skyde genvej" til indførelse af måldialog.

Målstyring og måldialog i praksis – et eksempel

I det flg. gennemgås et eksempel på praktisk arbejde med målstyring og måldialog. Virksomheden er en produktionsvirksomhed med ca. 50 ansatte. Den almene organisation og sikkerhedsorganisation fremgår af figur 1.

Virksomhedens direktør har tre funktionschefer under sig, som leder henholdsvis salg, økonomi og produktion. Salgschefen og økonomichefen har hver fire medarbejdere under sig, der udgør afdelingens personale. Produktionschefen har fire afdelingschefer under sig, som hver leder en afdeling i produktionen.

Der er produktionsafdelinger for produktudvikling, kvalitet, forarbejdning og montage. Afdelingerne for produktudvikling og kvalitet har hver fem medarbejdere. De producerende afdelinger, forarbejdning og montage, har hver ti medarbejdere.

I sikkerhedsudvalget har man for 2 år siden samarbejdet om at formulere en sikkerhedspolitik for virksomheden. Politikken er kommunikeret ud til alle gennem sikkerhedsgrupperne, men intentionerne følges ikke op i praksis.

Den aktive deltagelse i forbedringer er udeblevet, og der har fundet tre alvorlige arbejdsulykker (samt en del mindre) sted i den toårige periode. Alt for mange medarbejdere i produktionen ser fortsat stort på sikkerheden og benytter fx ikke alle de personlige værnemidler, der er foreskrevet.

Sikkerhedspolitikken kræver, at *alle* tilløb til ulykker skal registreres, men det er fornemmelsen, at dette kun sker i sjældne tilfælde. Der er registreret seks ulykkestilløb, hvilket er mindre end antallet af egentlige ulykker.

Arbejdspladsvurdering er gennemført overalt, men uden noget stort engagement. Forbedringer som følge af gennemgangen blev først gennemført, efter produktionschefen, der er daglig sikkerhedsleder, havde skubbet på i længere tid.

Ved drøftelser i sikkerhedsudvalget mener flere, at medarbejderne har så travl en hverdag, at der ikke er tid til at fokusere på sikkerhed: "Arbejdet skal jo gøres!"

Figur 1. Virksomheden: Almen organisation og sikkerhedsorganisation



Indførelse af målstyring

Den generelle fremgangsmåde er gennemgået i hæftets bilag 2 og 4. Fremgangsmåden skal altid varieres efter konkrete behov og tilpasses den enkelte virksomhed.

Gennemgangen i det flg. tager udgangspunkt i den virksomhed, som er beskrevet ovenfor.

Trin 1: Beslutning om målstyring

På baggrund af ekstraordinære møder i virksomhedens sikkerhedsudvalg om de mange og voldsomme arbejdsulykker mener virksomhedens direktør, at der skal gøres noget. Og det skal være en indsats, som når ud til alle.

Direktøren sammenkalder ledergruppen. Efter lange drøftelser beslutter man enstemmigt at indføre målstyring og måldialog. Afgørelsen skyldes ikke alene sikkerhedsdiskussionen men også, at direktøren og de tre funktionschefer ønsker at være mere præcise vedrørende virksomhedens øvrige mål.

Trin 2: Forberedelse til målstyring

På et fællesmøde meldes det ud til alle virksomhedens medarbejdere, at virksomhedens ledelse ønsker at påbegynde en proces med målstyring og måldialog.

Reaktionen er afdæmpet. Ikke mange i virksomheden har en fornemmelse af, hvad sådan en proces indebærer.

Det besluttet derfor at gennemføre et éndagsseminarer i hver afdeling i forbindelse med afdelingens målfastlæggelse samt at afholde et tre timers afdelingsmøde før starten på den efterfølgende måldialog.

Trin 3: Fokus på 4–10 strategiske hjørneste

Ledergruppen drøfter og præciserer nu et antal strategiske hjørneste, der skal danne udgangspunkt for målstyringen. Direktøren er indstillet på, at sikkerhed skal indgå med en betydelig vægt.

Efter ledelsesgruppen har formuleret fem hjørnesteen, afstemmer direktøren disse med bestyrelsesformanden, der er enig.

Virksomheden har i sin overordnede vision prioriteret sundhed og sikkerhed som én af fem ligeværdige hjørnesteen.

Valget af hjørnesteen kommunikeres ud til samarbejds- og sikkerhedsudvalget.

Virksomhedens strategiske hjørnesteen.

- Førende på udvalgte markeder
- Øget kundeværdi gennem kvalitetsprodukter og -ydelser
- Sunde og sikre arbejdspladser
- Høj produktivitet og stor overskudsgrad
- Øget teamånd og ansvarlighed hos den enkelte

Trin 4: Hjørnesteen formuleres som visioner

De fem hjørnesteen formuleres nu, så de fremtræder som visioner:

Vi vil!, Vi skal!, Vi bør....!

Formuleringen af visioner foregår først og fremmest i ledergruppen, men sikkerhedsudvalget kommer med input til visionen om sunde og sikre arbejdspladser.

Virksomhedens overordnede visioner

- Vi vil være førende på udvalgte markeder. Vi vil koncentrere vor indsats på udvalgte markeder, så vore ressourcer udnyttes optimalt.
- Vi vil øge kundeværdien gennem kvalitetsprodukter og -ydelser. Vore produkter og ydelser skal være på forkant med kundens forventninger.
- Vi vil skabe sunde og sikre arbejdspladser. Indsatsen mht. sundhed og sikkerhed skal styrkes, så vi kan tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere og fremstå som nr. 1 i branchen.
- Vi vil have en høj produktivitet og tjene penge. Vi vil tænke og arbejde produktivt, så vi vedvarende tilfører værditilvækst og indtjening til virksomheden.
- Vi vil øge teamånden og den enkeltes ansvarlighed. Vi vil sikre, at den enkelte medarbejder føler sig som en del af et team, og vi vil styrke den enkeltes ansvar gennem uddelegering.

Trin 5: Formulering af overordnede mål for det kommende år

Nu skal der formuleres overordnede mål for det kommende år. Målene skal formuleres inden for hver af de fem hjørneste eller visioner.

I denne fase foregår diskussionen primært mellem direktøren og hans ledergruppe og drejer sig om samtlige fem hovedområder. Men sikkerhedsudvalget medvirker til at fastlægge de overordnede mål for visionen om at skabe sunde og sikre arbejdspladser.

Det drøftes, om nogle af de øvrige hovedområder og mål kan styrke bestræbelsen på at skabe sundhed og sikkerhed – eller om nogle af disse andre mål tværtimod er i konflikt med ønsket om at skabe en sund og sikker arbejdsplads.

Vi vil skabe sunde og sikre arbejdspladser (overordnet mål).

3a. Inden udgangen af året skal vor sikkerhedspolitik være nærværende for alle i virksomheden. Og vi skal på væsentlige områder opleve, at sikkerhedspolitikens intentioner efterleves.

3b. Vi skal gennem fokusering på de farligste processer undgå alvorlige arbejdsulykker i år.

3c. Vi skal gennem forebyggende indsats sænke antallet af anmeldte arbejdsulykker med 50% i år.

3d. Vi skal fjerne eller erstatte 5 kritiske råmaterialer.

Trin 6: Hver funktion eller afdeling udarbejder deres bud på mål

Ud fra de overordnede mål udarbejder hver af funktionscheferne sammen med deres nærmeste medarbejdere deres bud på, hvordan funktionen skal bidrage til opfyldelse af de fælles overordnede mål.

Funktionens målbeskrivelse kan indeholde mål, som stammer direkte fra de overordnede visioner og mål, den kan også indeholde mål og vægtninger, som er særlige for den enkelte funktion.

Salgschefen har måske særlig fokus på markedet, der er hjørnesten nr. 1 i virksomhedens overordnede vision, men han må ikke af den grund glemme de øvrige hjørnesten.

Sammen med sine medarbejdere når salgschefen bl.a. frem til flg. mål for området Sundhed og sikkerhed:

Salgsafdelingens mål på området Sundhed og sikkerhed.

- 3a. Vi skal senest 15. april holde et eftermiddagsmøde, hvor den administrative sikkerhedsgruppe fremlægger og drøfter virksomhedens sikkerhedspolitik med salgsafdelingens medarbejdere.
- 3b. Vi skal inden 1. feb. indskærpe overfor alle medarbejdere, at man skal melde tilløb til ulykker til den respektive sikkerhedsrepræsentant/sikkerhedsgruppe.
- 3c. Vi skal indrette leverancerne, så produktionen i uge 38 kan gennemføre en kampagne for systematiseret orden og ryddelighed.

Økonomichefen, der samtidig er personaleansvarlig, har måske en særlig opmærksomhed på teamånden, som er hjørnesten nr. 5 i virksomhedens overordnede vision, men også han må huske sin rolle inden for området Sundhed og sikkerhed:

Økonomiafdelingens mål på området Sundhed og sikkerhed.

- 3a. Vi skal senest 1. maj holde et eftermiddagsmøde, hvor den administrative sikkerhedsgruppe fremlægger virksomhedens sikkerhedspolitik for alle i økonomiafdelingen og drøfter den med os.
- 3b. Vi skal inden 1. feb. indskærpe til alle i afdelingen, at man skal melde tilløb til ulykker til den respektive sikkerhedsrepræsentant/sikkerhedsgruppe.
- 3c. Økonomiafdelingen tilrettelægger uddannelsesprogram for 4-6 ildsjæle i forbindelse med produktionens kampagne for systematiseret orden og ryddelighed.
- 3d. Økonomiafdelingen følger op på, om alle i sikkerhedsgrupperne er behørigt uddannet. Eventuelle efterslæb udbedres senest 15. marts.

Produktionschefen har særlig fokus på at få varerne ud og på at opnå en høj produktivitet. Men sammen med sine medarbejdere vælger han samtidig at øge sikkerheden ved at gennemføre en kampagne, der skal skabe systematiseret orden og ryddelighed på arbejdspladsen:

Produktionsafdelingens mål på området Sundhed og sikkerhed.

- 3a. Vi skal undgå alvorlige arbejdsulykker (= 0) i år (defineret som døds-ulykker eller invaliderende ulykker) ved at fokusere på vore tre mest kritiske processer.
- 3b. Vi skal gennem forebyggende indsats sænke antallet af anmeldte arbejdsulykker til højst 5 i år med uændret antal medarbejdere. Dette gør vi ved i uge 38 at igangsætte en kampagne for systematisk orden og ryddelighed. Kvalitetsafdelingen koordinerer.
- 3c. Vi skal inden 1. feb. indskærpe overfor alle i produktionen, også produktudvikling og kvalitet, at man skal melde tilløb til ulykker til sin respektive sikkerhedsrepræsentant/sikkerhedsgruppe.
- 3d. Hver af produktionens afdelinger skal senest 1. maj holde et eftermiddagsmøde, hvor den respektive sikkerhedsgruppe fremlægger og drøfter virksomhedens sikkerhedspolitik med afdelingens medarbejdere.
- 3e. Vi skal fjerne eller erstatte 5 kritiske råmaterialer i løbet af i år. Laboratoriet afsætter ressourcer til dette i efteråret.

Det er ikke nødvendigt, at de tre funktionschefer kommer med præcis den samme udmelding vedrørende området Sundhed og sikkerhed. Fx kan det være naturligt for afdelingen for produktudvikling at tage ansvar for bortskaffelse eller erstatning af kritiske råvarer, mens de egentlige produktionsafdelinger i samarbejde med kvalitetsafdelingen vælger at fokusere på reduktion af arbejdsulykker.

Bemærk at flere af de ovenstående mål har tværfunktionel karakter. Der lægges op til, at man tænker og arbejder på tværs af organisationen – også når man opstiller mål for sin egen afdeling.

Trin 7: Produktionens afdelinger udarbejder hver deres bud på mål

Indenfor produktionsområdet udgør de fire afdelinger Produktudvikling, Kvalitet, Forarbejdning og Montage endnu et organisatorisk niveau med reference til produktionschefen.

Lederne af de fire afdelinger skal nu – med udgangspunkt i de aftalte mål for hele produktionen – gennemføre en runde, der involverer hver afdelings medarbejdere i at formulere målene for netop deres afdeling:

Produktudvikling/lab's mål på området Sundhed og sikkerhed.

- 3a. Vi skal inden 1. feb. indskærpe overfor alle i Produktudvikling, at man skal melde tilløb til ulykker til sin respektive sikkerhedsrepræsentant/gruppe.
- 3b. Produktudvikling skal senest 15. feb. holde et eftermiddagsmøde, hvor afdelingens sikkerhedsgruppe fremlægger virksomhedens sikkerhedspolitik og drøfter den med afdelingens medarbejdere.
- 3c. Vi skal fjerne eller erstatte 5 kritiske råmaterialer. Laboratoriet afsætter ressourcer til dette i efteråret. Per og Birthe arbejder fuldtids på projektet fra 1. september til årets udgang.

Kvalitetsafdelingens mål på området Sundhed og sikkerhed.

- 3a. Vi skal inden 1. feb. indskærpe overfor alle i Kvalitet, at man skal melde tilløb til ulykker til sin respektive sikkerhedsrepræsentant/-gruppe.
- 3b. Kvalitet skal senest 20. april holde et eftermiddagsmøde, hvor den administrative sikkerhedsgruppe fremlægger og drøfter virksomhedens sikkerhedspolitik med afdelingens medarbejdere.
- 3c. Vi skal undgå alvorlige arbejdsulykker (= 0) i år ved at hjælpe de to produktionsafdelinger med at systematisere jagten på og forbedring af vore tre mest kritiske processer. Arbejdet har høj prioritet og gennemføres i samarbejde med de respektive sikkerhedsgrupper.
- 3d. Vi skal være tovholdere og koordinatore på kampagnen med start i uge 38, der skal indføre systematisk orden og ryddelighed. Frank er projektleder og deltager i forberedende uddannelse i uge 12.

Forberedningsafdelingens mål på området Sundhed og sikkerhed.

- 3a. Vi skal undgå alvorlige arbejdsulykker (= 0) i år ved at fokusere på vore tre mest kritiske processer. Vi må oparbejde kapacitet, så vi i en kortere periode kan lukke processerne på skift, dersom dette skulle blive nødvendigt pga. ombygning og forbedring.
- 3b. Vi skal gennem forebyggende indsats sænke antallet af anmeldte arbejdsulykker til højst 5 i år med uændret antal medarbejdere. Dette gør vi ved i uge 38 at igangsætte en kampagne for systematisk orden og ryddelighed. Kvalitetsafdelingen koordinerer.
- 3c. Vi skal inden 1. feb. indskærpe alle i afdelingen, at man skal melde tilløb til ulykker til sin respektive sikkerhedsrepræsentant/-gruppe.
- 3d. Forberedning skal senest 1. maj holde et eftermiddagsmøde, hvor sikkerhedsgruppen fremlægger og drøfter virksomhedens sikkerhedspolitik med afdelingens medarbejdere.
- 3e. Vi skal være forberedt på ekstra testkørsler i oktober og året ud, idet laboratoriet arbejder på at erstatte 5 kritiske råmaterialer.

Montageafdelingens mål på området Sundhed og sikkerhed.

- 3a. Vi skal undgå alvorlige arbejdsulykker (= 0) i år 1 (defineret som døds-ulykker eller invaliderende ulykker) ved at fokusere på vore mest kritiske processer.
- 3b. Vi skal gennem forebyggende indsats sænke antallet af anmeldte arbejdsulykker til højst 5 i år (totalt i produktionen) med uændret antal medarbejdere. Dette gør vi ved at igangsætte en kampagne for systematisk orden og ryddelighed i uge 38. Kvalitetsafdelingen koordinerer.
- 3c. Vi skal inden 15. feb. indskærpe til alle i afdelingen, at man skal melde ind med tilløb til ulykker til sin respektive sikkerhedsrepr./-gruppe.
- 3d. Montage skal senest 1. maj holde et eftermiddagsmøde, hvor sikkerhedsgruppen fremlægger og drøfter virksomhedens sikkerhedspolitik med afdelingens medarbejdere.

Trin 8: Mål færdigformuleres og koordineres på tværs

Nu har hver funktion og afdeling i virksomheden formuleret, bearbejdet og fremlagt sine mål. På hvert ledelsesniveau er målene desuden gjort til genstand for en slags kontrakt med den nærmeste overordnede chef.

Målene er ikke kun blevet til gennem direktørers, funktionschefer og mellemlæderes indsats, men ved at de hver især har inddraget deres nærmeste medarbejdere i en fælles dialog. Der er forståelse, accept og ejerskab hos medarbejderne til de opstillede mål, hvad angår egen afdeling og funktion.

Virksomhedens sikkerhedsorganisation er blevet inddraget både direkte og indirekte, og der er skabt et fokus på sundhed og sikkerhed som den ene af virksomhedens fem strategiske hjørneste.

I ledergruppen har man orienteret hinanden om de enkelte afdelingers mål. Endvidere har man valgt en repræsentant for hver afdeling til at orientere de øvrige afdelingers medarbejdere og afstemme mål, der kan have tværgående karakter.

Det er væsentligt, at afdelingernes mål gensidigt understøtter hinanden. Fx har personaleafdelingen påtaget sig et medansvar for, at sikkerhedsorganisationen bliver behørigt uddannet.

Alle virksomhedens medarbejdere er nu vidende om virksomhedens hjørneste og visioner, om målene i pågældendes egen afdeling og om de væsentligste mål for de øvrige afdelinger.

Trin 9: Gennemførelse – Trin 10: Opfølgning

Nu skal målene gennemføres. Til at understøtte gennemførelsen bruges skemaet i bilag 5 til hæftet.

På skemaet formuleres samtlige mål så SMART (Specifikt, Målbart, Aktiverende, Realistisk og Tidsbestemt) som muligt.

Skemaet i hæftets bilag 5 kan også bruges til at følge op på målene – både undervejs, og når de er nået.

Erfaringen siger, at man bør gøre opfølgning så enkel og synlig som mulig. Jf. skemaet i bilag 5, der benytter "kvarte lagkager", som er en meget enkel, synlig og umiddelbart forståelig teknik.

Hver tredje måned følger ledergruppen i fællesskab op på aftalte virksomhedsmål. På funktions- og afdelingsniveau har man månedlige statusmøder.

Ved disse lejligheder kan der også besluttes nye mål og aktiviteter. Målsætning skal ikke kun finde sted den ene gang om året, hvor målstyringsprocessen er mest aktiv.

I forbindelse med gennemførelse og opfølgning involveres den enkelte medarbejder og det enkelte team. Nu skal det blive virkelighed. Det er også her måldialogen kommer ind. Den bidrager til at strukturere den enkelte medarbejders ansvar og indsats for at nå de fælles mål.

Indførelse af måldialog

Vor casevirksomhed iværksætter en måldialog som supplement til målstyringsprocessen.

Måldialogen har til formål at strukturere den enkeltes ansvar i forhold til de fastlagte afdelingsmål. Da virksomheden allerede har indført medarbejder-samtaler tre år tidligere, er det let at erstatte disse med måldialog.

Et vigtigt nøgleord i forbindelse med måldialog er ligeværdighed. Ligeværdigheden opstår bl.a. ved, at medarbejderen inden måldialogen har fuldt kendskab til afdelingens mål – for medarbejderen har jo selv været med til at opstille dem. Ligeværdigheden sikres også ved, at både lederen og medarbejderen i løbet af samtalen får feedback fra den anden part.

Måldialog påbegyndes, så snart afdelingsmålene er fastlagt og godkendt. Men først afholdes et minikursus for samtlige medarbejderne, hvor den praktiske gennemførelse af en måldialog indøves. På kurset gennemgås spilleregler og fremgangsmåde samt eventuelle skemaer, som virksomheden har valgt at bruge til at strukturere og dokumentere måldialogen.

Selve måldialogen består af fem faser:

- a Uformel opstart
- b Hvordan gik det forløbne år?
- c Målsætning for det kommende år
- d Afklaring af nødvendig kompetence, støtte m.m.
- e Konklusion og afrunding

I det flg. gives eksempler på individuelle forretningsmål og personlige mål for fire ledere og medarbejdere. I eksemplerne er målene hovedsageligt relateret til sikkerhed, men de kunne naturligvis også omfatte de øvrige hovedområder.

Det fremgår af eksemplerne, hvordan de individuelle mål afspejler virksomhedens og afdelingernes mål.

Individuelle mål for Gitte, funktionær i Økonomiafdelingen – sikkerhedsrepræsentant og medlem af sikkerhedsudvalget.

Forretningsmål

- 1 Kortlægge og afstemme uddannelsesbehov for medlemmerne af samtlige sikkerhedsgrupper. Booke alle på uddannelser. Følge op på udbyttet.
- 2 Overføre tankegangen bag produktionens kampagne for systematiseret orden og ryddelighed til de administrative funktioner.
- 3

Personlige mål

- 1 Udvidet sikkerhedskursus i uge 41.
- 2

Individuelle mål for Jan, chef i Kvalitetsafdelingen.

Forretningsmål

- 1 Støtte Frank som projektleder i gennemførelse af kampagnen for systematisk orden og ryddelighed.
- 2 Selv gå foran i jagten på 3 kritiske processer.
- 3

Personlige mål

- 1 Tale pænere til mine medarbejdere.
- 2

Individuelle mål for Niels, produktionschef og daglig sikkerhedsleder.

Forretningsmål

- 1 Følge op på, at sikkerhedsmålene nås.
- 2 Understøtte ny APV (arbejdspladsvurdering) i produktionen efter ændringer.
- 3

Personlige mål

- 1 Deltage sammen med Frank på uddannelse i at gennemføre kampagnen for systematisk orden og ryddelighed.
- 2

Individuelle mål for Peter, operatør i Forarbejdning – sikkerhedsrepræsentant og medlem af sikkerhedsudvalget.

Forretningsmål

- 1 Kontaktperson i Forarbejdning til kampagnen for systematisk orden og ryddelighed.
- 2 Strukturere sikkerhedsudvalgets indsats i jagten på tre kritiske processer.
- 3 Instruere sikkerhedskolleger i at informere om virksomhedens sikkerhedspoliti.
- 4 Gennemføre ny APV (arbejdspladsvurdering) i afdelingen efter ændringer.

Personlige mål

- 1 Sætte ekstra tryk på processen.
- 2 Deltage i uddannelsen af "ildsjæle".

De personlige mål er nu relateret til virksomhedens mål. Næste måldialog følger op på opfyldelsen af de personlige mål. Afdelingernes mål følges op hver måned, og hele virksomhedens mål følges op hvert kvartal, jf. målstyringens trin 9 og 10.

Virksomheden må forvente løbende at skulle justere såvel virksomhedsmål som individuelle mål, hvilket er helt naturligt.

Med kombinationen af målstyring og måldialog er der en god sandsynlighed for, at målene nås, og at det sker på en måde, som inddrager alle medarbejdere aktivt i processen.

Virksomhedens forberedelse til målstyring og måldialog

Virksomheden kan kaste sig ud i processen med målstyring og måldialog og gøre sig sine erfaringer undervejs. Den kan også alliere sig med en ekstern konsulent. Under alle omstændigheder er det vigtigt, at den påtænkte fremgangsmåde kommunikeres åbent og forståeligt til alle.

Når målstyring og måldialog skal indføres med udgangspunkt i sikkerhed, vil det være naturligt at alliere sig med virksomhedens sikkerhedsorganisation. Alliancen er både hensigtsmæssig, når processen skal struktureres, når den skal kommunikeres ud, og når den skal gennemføres.

Virksomhedens ledelse kan også vælge at alliere sig med samarbejdsudvalget og de valgte tillidsrepræsentanter. Og den kan informere alle i virksomheden direkte.

Under alle omstændigheder giver metoderne for målstyring og måldialog mulighed for at styrke samarbejdet mellem virksomhedens ledelse og dens sikkerheds- og tillidsrepræsentanter.

Egentlig uddannelse i målstyring og måldialog kan købes med ekstern støtte, eller udvikles af virksomheden selv. Hæftets bilag 6 er et eksempel på program for et målstyrings- og måldialogseminar.

Det konkrete seminar har været gennemført afdelingsvis for medarbejderne i en større dansk virksomhed, hvor det blev kombineret med en efterfølgende 2½-times orientering om den praktiske gennemførelse af måldialog. Dette var stort set tilstrækkelig indføring i processen.

Efter seminaret må der internt i virksomheden påregnes fra en dag til en uges arbejde pr. medarbejder for at få afdelingens mål formuleret færdig.

Den koordinerede proces med målstyring og måldialog gentages typisk en gang om året, og det er naturligt at kæde processen sammen med budgetlægningen.

Den velfungerende målstyring er imidlertid i praksis en proces, som fungerer hver dag. Og måldialog kan også med fordel gentages i en reduceret udgave, fx hvert kvartal eller hver måned, som opfølgning på de fastlagte mål.

Bilag

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

Bilag 1: Spilleregler for målstyring

Bilag 2: Målstyring i ti trin

Bilag 3: Spilleregler for måldialog

Bilag 4: Måldialog i fire trin

Bilag 5: Skema til formulering af mål og handlingsplan

Skema til opfølgning på mål

Bilag 6: Eksempel på målstyrings-/måldialogseminar

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

Målstyring og måldialog

Nærværende hæfte handler om indføring af målstyring og måldialog i sikkerhedsarbejdet.

I målstyringen formulerer virksomheden et sæt overordnede mål, der konkretiseres og kommunikeres ud i hele organisationen gennem en veltilrettelagt proces.

I måldialogen sætter hver enkelt medarbejder sine forretningsmæssige og personlige mål i forhold til virksomhedens mål for pågældendes funktion eller afdeling.

Kombinationen af de to metoder sikrer, at alle medarbejdere inddrages og bliver klar over deres rolle i det forebyggende sikkerhedsarbejde.

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