

# Forebyggelse af arbejdsulykker

## Sikkerhedskultur

# 4

### 4.1 Ændring af sikkerhedskulturer

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

Metodebeskrivelsen er udarbejdet af:

Det Norske Veritas, Danmark A/S  
Vandmanden 36  
9200 Aalborg

Tlf.: 98 79 08 33

Fax: 98 79 04 33

Hjemmeside: [www.dnv.com](http://www.dnv.com)

E-mail: [Aalborg@dnv.com](mailto:Aalborg@dnv.com)

Forfatter:

Gareth Hughes, seniorkonsulent

Johan Stranddorf, seniorkonsulent

Lars H. Brockhoff, underdirektør

# Indholdsfortegnelse

<b>Introduktion</b>	4
<b>Sikkerhedskultur</b>	7
Sikker adfærd og risiko-adfærd	7
Identifikation af risiko-adfærd	8
Generel adfærd	9
Opgavespecifik adfærd	10
<b>Bedømmelse af Sikkerhedsklimaet</b>	11
<b>Metoder til at ændre sikkerhedskulturen</b>	14
Adfærdsregulering	14
Aktivatorer	16
Antagelser	17
Konsekvenser	20
<b>Ledelse af sikkerhedsadfærd</b>	22

# Introduktion

Kultur i en virksomhed kan defineres som fælles værdier, antagelser og måder at handle på. For at ændre sikkerhedskulturen må man ændre på én eller flere af disse forhold i relation til sikkerhed.

Et program med udgangspunkt i sikkerhedskulturen har fokus på adfærd, der opfattes som en serie af observerbare aktioner og handlinger.

Der er tre vigtige grunde til at fokusere på adfærd:

- Adfærd kan observeres og derfor styres, hvilket er vanskeligt mht. holdninger.
- Ændring i adfærd har vist sig at føre til ændringer i holdninger.
- Fokus på adfærd er en aktiv og direkte tilgang i forhold til traditionelle tiltag.

I traditionelle sikkerhedsprogrammer er der fokus på at ændre holdninger og opførelse gennem sikkerhedsoplysning og -information. For at opnå det bedste resultat skal organisationen benytte en kombination af sådanne traditionelle sikkerhedsprogrammer og en adfærdsbaseret tilgang. Begge typer program bør integreres i et samlet sikkerhedsledelsessystem, med det overordnede mål at opbygge en forebyggende sikkerhedskultur.

Arbejdet med at skabe en konstruktiv sikkerhedskultur er ikke noget, der lykkes én gang for alle. Det kræver en vedvarende indsats at fastholde en god kultur.

Nøgleområder, der væsentligt påvirker organisationers sikkerhedskultur, omfatter:

- Ledelsens opbakning og engagement
- Ledelsesstil
- Synlig ledelse
- God kommunikation mellem alle niveauer i organisationen
- Balance mellem sikkerheds- og produktionsmål

For at arbejde med disse områder er det nødvendigt, at der er en høj grad af åbenhed og tillid i organisationen

Ledelsen spiller en væsentlig rolle i at præge og ændre sikkerhedskulturen. Men en succesrig indsats kræver et nært samarbejde med sikkerhedsorganisationen.

Udgangspunktet for konstruktivt og målrettet at ændre sikkerhedskulturen er at kortlægge den aktuelle situation og aktuelle handlemåder indenfor alle områder af organisationen. For at gøre det skal man vurdere fx aktuel sikkerhedsledelse, rutiner, procedurer og sikkerhedsholdninger.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at selv mindre organisationer vil bestå af mange forskellige "subkulturer". De kan eksistere på forskellige skift, arbejdsområder og afdelinger, eller de kan skyldes forskellige ledere. Antallet af kulturer vil stige, jo større organisationen er, og forandring vil kræve tilsvarende flere ressourcer og en større indsats fra ledelsens side.

Processen med at ændre sikkerhedskulturen kan deles op i to faser, der hver kræver brug af forskellige værktøjer.

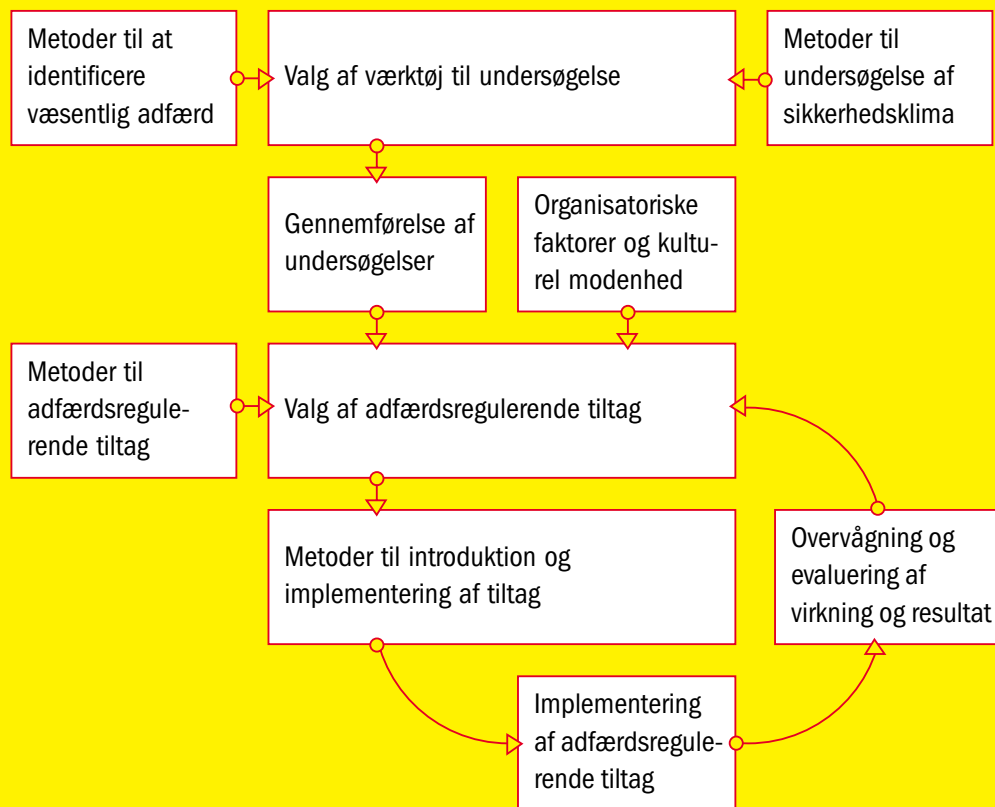
Første fase i processen er at identificere væsentlig sikker adfærd og risiko-adfærd samt at undersøge det nuværende sikkerhedsklima. Formålet er at identificere områder, hvor forbedringer er ønskelige.

Det er væsentligt at vurdere, om de ønskede ændringer bedst skabes ved adfærdspåvirkning eller andre sikkerhedsledelsesmetoder.

Anden fase i processen er, at organisationen vælger en tilgang til ændring af adfærden. Tilgangen skal tilpasses hvert tilfælde. Det er væsentligt for en adfærdsbaseret indfaldsvinkel, hvor tiltagene skal afspejle netop de adfærdsforhold, der er relevante på den pågældende arbejdsplads.

Fokus på adfærden giver et meget konkret udgangspunkt. Ved valg af adfældsregulerende tiltag skal der tages stilling til, hvordan programmet skal indføres og evalueres.

Figur 1. Procesmodel for adfærdsregulering



# Sikkerhedskultur

Sikkerhedskulturen er en del af den samlede organisationskultur. For at fremme sikkerheden må arbejdsmiljø og forebyggelse af ulykker være højt prioriteret i organisationskulturen.

Nøglebetingelser for at fremme en effektiv sikkerhedskultur er:

- Effektive metoder til at informere og konsultere medarbejderne
- Erkendelse af, at alle har en rolle at spille
- Forpligtelse og engagement hos topledelsen til at involvere medarbejderne
- Samarbejde på tværs af afdelinger og medarbejdere
- Høj kvalitet i oplæring

Der er ingen entydige og faste regler for, hvordan sikkerhed på en arbejdsplads kan forbedres. Det vil altid være afhængig af behovet, motivationen og engagementet i organisationen og hos dens medarbejdere.

Men hvis en organisation med et højt ulykkesniveau indfører handlingsplaner, som sigter på adfærdsændringer i sikkerhedskulturen, vil der kunne opnås betydelige resultater.

I arbejdet for at vedligeholde og udvikle vedvarende forbedringer er det nødvendigt, at andre systemer og processer i organisationen også udvikles. Der kan typisk være behov for at gennemgå og revidere regler, arbejdspladsvurderinger, sikkerhedsorganisation, inspektioner, procedurer og instruktioner.

## Sikker adfærd og risiko-adfærd

Sikker adfærd er den adfærd, der er nødvendig for at undgå ulykker, og som bidrager til betydelig forebyggelse af ulykker. Et eksempel på sikker adfærd kan fx være at benytte det rigtige sikkerhedsudstyr.

Risiko-adfærd er opførsel, der øger risikoen for ulykkestilfælde. Risiko-adfærd bidrager væsentligt som årsagskilde til ulykkestilfælde. Risiko-adfærd er fx kendetegnet ved:

- At have ført til et *stort antal* ulykker eller næsten-ulykker
- At have et *stort potentiale* for at blive årsag til ulykker
- At have medført *alvorlige* eller *store* ulykker

Adfærd på arbejdspladsen kan desuden opdeles i den generelle adfærd og den opgavespecifikke adfærd.

Generel adfærd finder sted alle steder og består fx af arbejdsstillinger og benyttelse af sikkerhedsudstyr. Opgavespecifik adfærd er typisk for en bestemt opgave, beskæftigelse eller proces.

Begge typer adfærd er vigtige og har deres plads i et komplet sikkerhedsprogram, hvor sikkerhedskulturen søges ændret.

## Identifikation af risiko-adfærd

Værktøjer til at lokalisere og identificere risiko-adfærd kan være:

- Ulykkes-/hændelsesrapporter
- Ulykkes-/hændelsesanalyser, der søger de grundlæggende årsager
- Afdelingsmøder kun med dette formål
- Analyser af specifikke arbejdsopgaver, der udføres i organisationen
- Interviews/samtaler med medarbejdere
- Analyser, der undersøger jobindhold og -ansvar
- Fejltræ- eller hændelsestræanalyser
- Kvalitetsafvigelser
- "Hvad-hvis" analyser

Medarbejderne ved ofte meget om sikker adfærd og risiko-adfærd i deres daglige arbejdsmiljø. De ved, hvilke sikkerhedsregler der ofte bliver ignoreret, og de kender til tilløb til uheld pga. risiko-adfærd.

Det er også nyttigt at søge oplysninger hos sikkerhedsrepræsentanten, sikkerhedsledere eller andre, som følger hændelser i organisationen. Eksternt vil det være naturligt at benytte BST.



## Generel adfærd

En checkliste til kortlægning af generel adfærd er en liste over adfærd, der kan genfindes i mange situationer i næsten alle organisationer. Nedenfor følger en sådan liste over almindelige typer adfærd.

Listen opregner *positiv* adfærd for at understrege, at det i høj grad drejer sig om at identificere sikker adfærd, og ikke blot om at registrere og "fange folk" i risiko-adfærd. Listen er ikke udtømmende. Kategorier kan tilføjes, og de, der ikke er relevante, kan slettes:

- Korrekt arbejdsstilling
- Korrekt anvendelse af personlige værnemidler
- Korrekt alarmering eller sikring
- Anvendelse af sikkerhedsanordninger
- Arbejdsudførelse ved korrekt hastighed
- Korrekt placering, blanding eller kombination
- Korrekt anvendelse af udstyr
- Korrekt anvendelse af hænder eller kropsdele
- Korrekte teknikker til at løfte, skubbe eller flytte
- Undgåelse af farlige metoder eller procedurer
- Opmærksomhed på forhold eller omgivelser
- Overholdelse af tilladelser

Hvert afsnit i listen over generel adfærd kan udbygges, udvides eller på anden måde gøres virksomhedsspecifik. Det kan fx ske ved, at en arbejdsgruppe definerer sikker adfærd og risiko-adfærd på egne arbejdsområder indenfor hver af listens kategorier.

For eksempel kan kategorien "Korrekt anvendelse af udstyr" ved en drejemaskine på et smedeværksted inkludere forhold vedr. maskinindstilling, valg af klinger, maskinbeskyttelse, personlige værnemidler, arbejdsudførelse, lysforhold, skæreoiler, kollision med kollegers arbejde osv.

## Opgavespecifik adfærd

Metoder til at kortlægge væsentlig opgavespecifik adfærd kan fx omfatte gennemgang af arbejdsinstruktioner eller observation og diskussion af en given opgaves udførelse.

En arbejdsinstruktion er en skridt-for-skridt beskrivelse af, hvordan en given opgave skal udføres. Da hvert skridt kan udføres med forskellig adfærd, vil en gennemgang af instruktionen vise en række adfærdsmønstre, der kan observeres under udførelsen af opgaven.

En anden mulighed er at fokusere på det væsentlige og koncentrere sig om netop de skridt eller de adfærdsmønstre, der har et højt potentiale for ulykker eller sygdom. Man får så en checkliste, der kan anvendes ved observation af opgavens udførelse.

# Bedømmelse af sikkerhedsklimaet

Der findes et antal værktøjer, der kan anvendes til at udføre en undersøgelse af sikkerhedsklimaet, med fokus på den oplevelse og vurdering, som organisationens medlemmer formidler. Værktøjerne består hovedsageligt af spørgeskemaer, der kan kombineres med interviews.

Det mest anvendte værktøj i England er "Safety Climate Tool", som udgives af Health and Safety Executives (HSE). Det indeholder et spørgeskema, hvor ledere, mellemledere og medarbejdere på en skala fra 1 til 5 erklærer sig enige eller uenige i 71 spørgsmål.

Værktøjet kan købes på HSE's hjemmeside. Anvendelse af dette værktøj giver også mulighed for at kunne sammenligne sig med andre virksomheder.

Første trin i anvendelsen af værktøjet er udfyldelse af spørgeskemaet, hvilket bør ske i samarbejde med sikkerhedsorganisationen for at skabe en åben og konstruktiv proces. Informationen fra de udfyldte skemaer lægges ind i det medfølgende software og kan derefter analyseres i detaljer.

Spørgeskemaet fra HSE er opdelt i 10 temaer:

- Organisatorisk opbakning og kommunikation
- Linieledelsens opbakning
- Mellemlederes rolle
- Personlig rolle
- Kollegers indflydelse
- Kompetence
- Risikobetonet adfærd og nogle medvirkende årsager
- Forhindringer for sikker adfærd
- Arbejdstilladelsessystemer
- Rapportering af ulykker og tilløb

Spørgeskemaet indeholder en lang række udsagn indenfor hver af disse kategorier. Medarbejderne bliver bedt om at notere, om de er "helt uenige", "uenige", "neutrale", "enige" eller "meget enige".

Udsagnene lyder fx:

- Der bliver altid reageret umiddelbart på sikkerhedsmæssige forslag
- Arbejdstilladelsessystemet bliver altid omhyggeligt overholdt
- Arbejdsledere vender ofte det blinde øje til, hvis ansatte ikke følger instruktioner og sikkerhedsregler
- Jeg har et godt kendskab til risici ved mit arbejde
- De fysiske indretninger på arbejdspladsen begrænser mulighederne for at udføre arbejdet sikkert

Den engelsksprogede undersøgelsespakke kan bruges som inspiration for udformning af et skema til danske virksomheder.

Det er vigtigt at understrege, at eventuelle spørgeskemaer bør besvares anonymt. Det er alligevel muligt fx at bede den, der svarer, oplyse om vedkommende er mand/kvinde eller ansat/underleverandør.

Det er også muligt at udvikle spørgeskemaer, der referer til bestemte arbejdsområder. Spørgeskemaet bør udfyldes i arbejdstiden, fx i forbindelse med et planlagt sikkerhedsmøde.

Der kan også gennemføres strukturerede interviews med medarbejderne. De kan bl.a. bruges til at uddybe spørgsmål, der er dukket op i forbindelse med spørgeskemaundersøgelsen.

Figur 2. Proces ved anvendelse af værktøj til undersøgelse af sikkerhedsklimaet

### Planlægning



### Kommunikation

# Metoder til at ændre sikkerhedskulturen

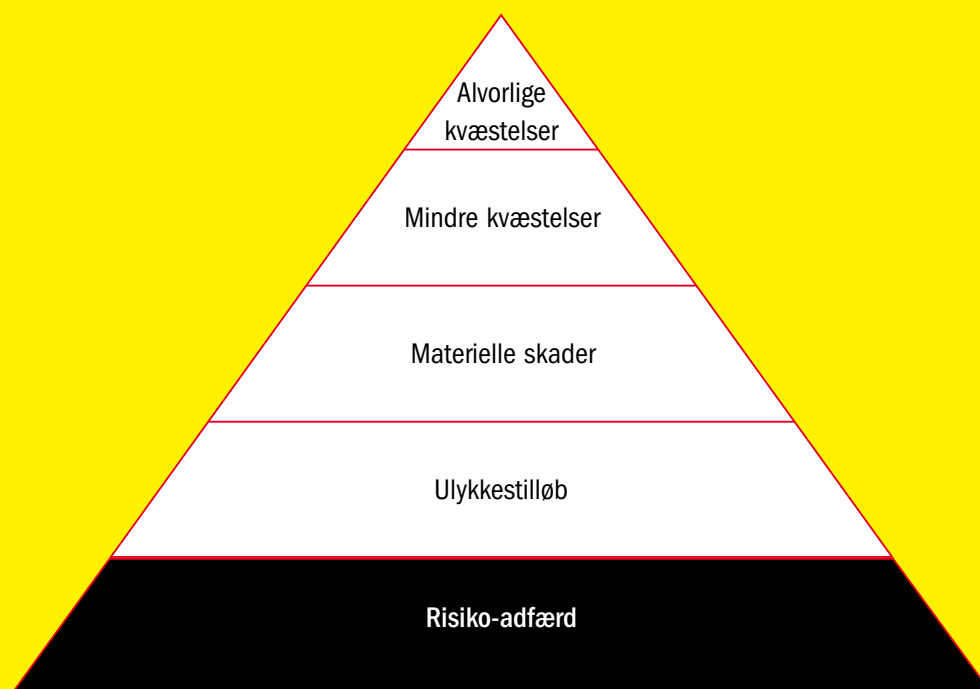
Et program til ændring af sikkerhedsadfærd er en af mange metoder, som kan forbedre virksomhedens sikkerhedsledelsessystem. Det er vigtigt, at indførelsen af adfærd-ændringer i sikkerhedskulturen sammenholdes og koordineres med andre tiltag, som fx Arbejdspladsvurdering.

Når en virksomhed vælger at arbejde med at udvikle sikkerhedskulturen, er det vigtigt at være opmærksom på sideløbende tiltag og metoder, der risikerer at svække budskabet, fx rationaliseringsprojekter, akkord osv. De må planlægges, så de ikke forstyrrer signalet om, at sikkerheden altid er i fokus.

## Adfærdsregulering

Regulering af sikkerhedsadfærd starter med at lokalisere adfærd, der leder til uønskede hændelser. Denne *risiko-adfærd* danner grundlaget for skader og ulykker. Risiko-adfærden er således det brede felt for en forebyggende sikkerhedsindsats, jf. figur 3.

Figur 3. Fordeling af uønskede hændelser og risiko-adfærd



For at kunne ændre uønsket adfærd er det nødvendigt først at forstå, *hvorfor* personer udviser adfærden. Den metode til adfærdsregulering, som gennemgås her i hæftet, opererer med tre centrale grunde til menneskelig adfærd:

- Aktivatorer
- Antagelser
- Konsekvenser

Begreberne bliver uddybet i det følgende, hvor hvert begreb gennemgås i et eget afsnit. Indledningsvis bør man hæfte sig ved begrebernes rent tekniske betydning og indbyrdes sammenhæng:

*Aktivatorer* er det, som udløser den enkelte handling eller adfærd. Begrebet skal forstås helt neutralt som dét, der aktiverer handlingen.

Hver enkelt person opfatter aktivatoren i lyset af sine erfaringer og holdninger, som vi under et kalder for personens *antagelser*. De danner rammer for væsentlige adfærdsmønstre.

Indenfor rammerne af sine antagelser opfatter hver person *konsekvenser* af adfærden som fx positiv eller negativ, sandsynlig eller usandsynlig.

Det er en stærk motivation til at ændre adfærdsmønstre, hvis konsekvensen anses for at være:

- Positiv, dvs. giver det ønskede resultat
- Umiddelbar, dvs. kommer umiddelbart efter handlingen er udført
- Sikker, dvs. kommer hver gang handlingen udføres

Det er en svag motivation for at ændre adfærdsmønstre, hvis konsekvensen anses for at være:

- Negativ, dvs. giver et uønsket resultat
- Ikke umiddelbar, dvs. der er en lang tidsperiode mellem udført handling og konsekvensen
- Usikker, dvs. konsekvensen *kan* udeblive

Sikkerhedsadfærdsprogrammet lægger vægt på at give *positiv feedback* for at udvise hensigtsmæssig adfærd.

Et godt eksempel på en stærk motivator til at ændre adfærdsmønster er at give positiv feedback, straks man har observeret en sikker udførelse af et stykke arbejde. Et godt eksempel på en svag motivator er at irettesætte en person for ikke at have båret sin hjelm i sidste uge!

## Aktivatorer

En aktivator er noget (en person, et sted, en ting eller en hændelse), der kommer før en adfærd. Noget, der tilskynder til at udvise den givne adfærd. På arbejdspladsen kan aktivatorerne fx være:

- Mål, målsætninger, regnskabsmål
- Prioriteter, politikker
- Jobbeskrivelser, procedurer, instruktioner, standarder, regler
- Værktøj, råmaterialer
- Arbejdspladsforhold
- Uddannelse, træning, møder
- Reklame, skilte, etiketter, farvekoder
- Brugsvejledninger, opslag

Aktivatorer inkluderer også:

- Rollemodeller (efterligning af en anden persons adfærd)
- Tilskyndelser (forslag, instruktioner, kommandoer)
- Stimuli (hændelser, der leder til handling, fx at en overordnet nærmer sig, eller lyden af en alarmklokke).



## Ændring af aktivatorer for at opnå ændring i adfærd

Mange aktivatorer kan styres. Her præsenteres fem strategier, der kan anvendes til at påvirke adfærd på arbejdspladsen:

### Modellering

Eksempel: "Lad mig vise dig, hvordan du gør dette korrekt".

### Spørge-fortælle-foreslå-bede om

Eksempel: " Spænd venligst sikkerhedsbæltet, før vi kører".

### Etablering af et miljø, der gør det nemt at overholde sikkerhedsregler

Eksempel: En strømafbryder skal være let tilgængelig, nem at anvende og meget synlig.

### Synlige og hørlige påmindelser

Eksempel: Skilte, etiketter, trafiklys, bremselys, advarselslys, sirener, horn, advarsels-etiketter, ophængte opgavebeskrivelser.

### Belønninger

Eksempel: Offentliggøre muligheden for belønning for overholdelse af særlig sikkerhedsadfærd, som for eksempel en ren og ryddelig arbejdsplads.

## Antagelser

Vore antagelser kan begrænse os, eller de kan få os til at nå, hvad der ellers kan synes uopnåeligt. Mange mennesker med få evner og ressourcer har levet et bemærkelsesværdigt liv. På den anden side, findes der også mennesker, der umiddelbart ser ud til at have meget at byde på, men som kun har opnået lidt. Den største forskel har nok været deres antagelser om sig selv.

### Som en person opfatter virkeligheden, sådan er virkeligheden for den person

Vore antagelser er vor fortolkning af tidligere erfaringer, og de har en stærk indflydelse på, hvordan vi reagerer på aktivatorer.

Én person oplever noget som smukt eller interessant og ønsker at se nærmere på det. En anden person paralyseres af angst for den samme ting. Begge ser den samme aktivator, men deres forskellige fortolkning af den bestemmer deres forskellige reaktion. Det gælder også sikkerhedstræning:

Én medarbejder ser sikkerhedstræning som et engagement i hans sikkerhed og sætter pris på muligheden. En anden ansat oplever, at virksomheden bruger penge på noget, den alligevel ikke tager alvorligt, så han deltager modvilligt.

Begge medarbejdere får den samme træning, men hvad de lærer, og hvad de gør med det de lærer, er sandsynligvis meget forskelligt.

Nogle virksomheder har visse antagelser, der er en del af deres kultur. Nogle antagelser indvirker positivt på adfærden:

- Alle tilskadekomster kan forebygges
- Alle ansatte er ansvarlige for deres egen og for deres kollegers sikkerhed, og ledelsen er i sidste ende ansvarlige for alles sikkerhed
- At arbejde sikkert er en del af ansættelsesbetingelserne
- Alle risici skal identificeres, håndteres og styres
- At uddanne medarbejdere i at arbejde sikkert er vigtigt
- Forebyggelse af ulykker er god forretning
- Sikkerheden må aldrig kompromitteres pga. produktionen eller af magelighed
- Enhver ansat er forpligtet til at lukke en usikker operation ned
- De ansattes fortsatte gode helbred er af vital betydning for virksomhedens succes på lang sigt

#### Ændring af antagelser for at opnå ændringer i adfærd

Der er 5 grundlæggende måder at ændre holdninger til sikkerhed på:

- Ledelsens eksempel
- Feedback
- Træning
- Medarbejderinvolvering
- Sikkerhedsfremmende aktiviteter

### Ledelsens eksempel

er i alle aspekter af sikkerhedsprogrammet en af de mest virksomme måder at ændre medarbejdernes opfattelse på.

I enhver organisation er det lederne, der er de vigtigste bærere af virksomhedens kultur. De underordnede har en tendens til at imitere deres adfærd og adoptere deres holdninger.

Hurtig og relevant indgriben i sikkerhedsspørgsmål og umiddelbar korrektion af observerede sikkerhedsbrud sender en tydelig besked, som kan have stor positiv indflydelse på medarbejdernes holdninger.

### Feedback

handler om at lade en person vide, i hvor høj grad hans eller hendes indsats lever op til forventningerne. I en engelsk undersøgelse bad man 4.000 ledere om at lave en liste over årsagerne til, at medarbejdere ikke altid gør, hvad der forventes af dem. Den årsag, der helt dominerede besvarelserne, var: "De ved ikke, hvad der forventes af dem."

Årsager til medarbejdernes manglende indsats, som kan afhjælpes med feedback, er:

- De ved ikke, hvorfor de skal udføre et givent arbejde
- De tror, deres måde er bedre
- De arbejder ud fra en forkert prioritering
- De tror, de gør det korrekt

Det er anslået, at 50% af problemerne med manglende indsats skyldes manglende feedback.

### Træning

har altid været en vigtig metode til at ændre den måde, folk tænker på. Effektiv træning hjælper den enkelte til at se nærmere på hans/hendes egen adfærd – og de attituder, værdier og holdninger, der ligger bag.

Træning kan gøre opmærksom på mulige konsekvenser af adfærden og på sammenhænge mellem adfærden og ens eget og andres velvære. Det ønskede resultat er en erkendelsesproces, der genkender og afspejler den indbyggede værdi af sikre handlinger.

### Medarbejderinvolvering

kan være en effektiv måde at ændre holdninger på. Involveringen kan lede til forståelse, ejerskabsfølelse og støtte – og den leder også ofte til bedre løsninger.

Involvering kan være noget så enkelt som at spørge om folks mening. Det kan også være mere struktureret som fx deltagelse i arbejdsgrupper, der skal observere adfærd, planlægge sikkerhedsfremstød, løse ulykkesproblemer eller implementere særlige sikkerhedsledelsesaktiviteter.

### Sikkerhedsfremmende aktiviteter

kan fx være velforberedte møder i sikkerhedsorganisationen eller et system til belønning af medarbejdere, der udviser sikker adfærd.

Belønningen bør rettes mod specifikke problemer og adfærd, så den fortæller folk, hvad de skal gøre for at undgå eller fjerne problemer. Belønningen kan være baseret på ting, folk skal lære, gøre eller huske indenfor sikkerhed.

Men belønninger, der baseres på ikke at have ulykker på arbejdspladsen, vil højst sandsynligt kun opmuntre til ikke at rapportere ulykker.

Da mangel på opmærksomhed er en vigtig årsag til risikobetonet adfærd, kan der gøres en betydelig indsats vha. aktiviteter, der tilskynder til opmærksomhed, accept og optagelse af sikker adfærd.

### Konsekvenser

Konsekvenser er begivenheder, der følger efter adfærd og influerer på muligheden for, at adfærden sker igen i fremtiden. Princippet er enkelt: Adfærd med negative konsekvenser har en tendens til at mindskes eller ophøre helt, mens adfærd med positiv effekt har en tendens til at fortsætte eller øges.

Vi gør som vi gør, enten for at få noget vi vil have, eller for at undgå noget, vi ikke ønsker. Fx:

- Man afkorter en procedure for at kunne gå til frokost til tiden.
- Man undlader at bruge et personligt værnemiddel for at undgå besvær.
- Man udfører et specielt godt stykke arbejde, fordi det giver en følelse af tilfredsstillelse.

### **Ændring af konsekvenser for at opnå ændring af adfærd**

Konsekvenser optræder, *efter adfærden er udvist*, og er en reaktion på adfærden.

Adfærdsstyring handler her om at tilvejebringe konsekvenser for adfærden på en måde, der ændrer sandsynligheden for dens gentagelse i fremtiden.

Belønning og ros forstærker adfærd på grund af de positive konsekvenser (personen får det, han/hun ønsker). Straf mindsker adfærd på grund af de negative konsekvenser (personen får noget, han/hun ikke ønsker).

Såkaldt "negativ forstærkning" tilskynder til adfærd ved at fjerne en ubehagelig stimulus. Et eksempel er den ubehagelige lyd en bil kan komme med, indtil sikkerhedsbæltet er spændt. Næste gang spænder man sikkerhedsbæltet med det samme for at undgå brummelyden.

# Ledelse af sikkerhedsadfærd

Når en organisation vil indføre nye metoder, er det vigtigt at overveje hvilke muligheder, der er til stede.

En aktiv adfærdorienteret indsats kan ændre adfærden på arbejdspladsen, men indsatsen skal også fortsætte over en lang periode for at ændre på den underliggende sikkerhedskultur.

Et sikkerhedsadfærdsprogram skal tage sigte på den enkelte medarbejder. Samtidig skal man overveje og tage hensyn til andre faktorer, der er relateret til arbejdet og sikkerhedsklimaet.

I det følgende gennemgås de vigtigste elementer for succes eller fiasko ved indførelse af ændringer i organisationens sikkerhedskultur:

Succes-faktorer:

- Involvering af medarbejderne på alle niveauer fra første indførelse og til målsætningerne er opfyldt
- Programmer, der er tilpasset de organisatoriske behov, sikkerhedsledelsessystemet og den eksisterende sikkerhedskultur
- Kontinuerlig støtte fra ledelsen, og andre, til at overvinde vanskeligheder/forhindringer
- Forpligtelse til at afsætte de nødvendige ressourcer
- Jævnlig kommunikation af resultater til medarbejderne
- Høje sikkerhedsstandarder
- En høj grad af åbenhed og tillid i organisationen
- Ledelsens åbenhed og lydhørhed over for kritik

Forhindringer:

- Manglende demonstration af støtte fra ledelsen
- Mangel på medarbejderaccept
- Medarbejdere er ikke bemyndigede eller kvalificerede (empowered)
- For mange initiativer (man drukner)
- Eksisterende organisationskultur kan være lukket og uden tillid
- Den identificerede væsentlige adfærd har ikke ramt den reelle risiko-adfærd

Erfaringen viser, at disse faktorer, og mange andre, har indflydelse på den skæbne, et sikkerhedsadfærdsprogram får. Én faktor er dog helt afgørende for at sikre succes – nemlig at både medarbejdere og ledelse bakker op om og støtter programmet!

## 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](http://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

## Ændring af sikkerhedskulturer

Sikkerhedskultur er fælles værdier, antagelser og handlemåder i forhold til sikkerhed. Der er ofte forskellige sikkerhedskulturer på en enkelt virksomhed. Hver enkelt kultur kan identificeres og udvikles eller ændres.

Hæftet præsenteres en metode, der kan bruges til at påvirke eller ændre sikkerhedskulturer. Metoden har fokus på adfærd, og den baserer sig på en funktionel model for adfærdsregulering, som virksomheden selv kan benytte.

Afslutningsvis gennemgås succes-faktorer og forhindringer for indførelse af programmer til ændring af sikkerhedsadfærd.

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