

Forebyggelse af arbejdsulykker

Sikkerhedstræning

7

7.1 Sikkerhedstræning for ledere

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
E-mail: Aalborg@dnv.com

Forfattere:
Birgit Hammerseng, seniorkonsulent
Lars H. Brockhoff, underdirektør

Indholdsfortegnelse

Introduktion	4
Sikkerhedstræningssystemet	5
Hensigten med et træningssystem	5
Træningssystemet i praksis	5
Hvem skal have træning?	9
Træningens indhold	11
Arbejdsform i træningen	15
Træningens omfang og varighed	16
Oversigt over gennemført træning	16

Introduktion

Dette hæfte giver en kort beskrivelse af et system til sikkerhedstræning af ledere og andre nøglepersoner i sikkerhedsorganisationen. Beskrivelsen omfatter formålet med træningen, dens struktur og indhold, samt hvordan træningen bør foregå (arbejdsmetodik).

Sikkerhedstræning betegner i denne sammenhæng al uddannelse og oplæring, som skal bidrage til bedre sikkerhed. Træningen er et supplement til den lovpligtige arbejdsmiljøuddannelse af sikkerhedsorganisationens medlemmer.

Formålet med træningen er at sætte virksomhedens ledere og nøglepersoner i stand til at gennemføre et systematisk sikkerhedsarbejde.

Hæftet vejleder i alle faser fra kortlægning af træningsbehovet, over planlægning og gennemførelse af træningen, til opfølgning på træningen, efter den er givet.

Sikkerhedstræningssystemet

Sikkerhedstræningssystem betegner i denne sammenhæng den praksis og den skriftlige dokumentation (procedurer, tjeklister, registreringer osv.), som er nødvendig for at kunne gennemføre, kontrollere og bevise en forsvarlig sikkerhedstræning.

Hensigten med et træningssystem

Gennem et dokumenteret sikkerhedstræningssystem kan der stilles klare krav til, hvordan ledere og andre personer i sikkerhedsorganisationen skal kortlægge træningsbehov, gennemføre træningen, og kontrollere den træning, der er givet.

Systemet bidrager til en ensartet udførelse af træningsopgaver uafhængigt af, hvem der er ansvarlig, og hvornår træningen gennemføres. Det forbedrer også kontrollen med træningen og sikrer, at dens gennemførelse kan bevises overfor kunder, myndigheder og virksomheden selv.

Et sikkerhedstræningssystem er en del af virksomhedens totale sikkerhedsledelsessystem, som kan være del af et integreret ledelsessystem, der også omfatter kvalitets- og miljøkrav (fx. i henhold til ISO 9001 og ISO 14001).

Træningssystemet i praksis

Sikkerhed må ikke betragtes som et eget fagområde. Det er ikke noget, man kan arbejde med "en gang om ugen". Det er nødvendigt med et jævnt fokus på sikkerhed, og sikkerhedshensyn skal automatisk tages efter behov i forhold til de risikofaktorer, som skal holdes under kontrol.

Kontinuerlig forbedring af sikkerheden i en virksomhed kræver, at flg. opgaver vedrørende sikkerhedstræning løses systematisk og regelmæssigt i den rækkefølge, som er angivet herunder:

- Kortlægning af træningsbehov baseret på identificerede risici
- Udarbejdelse af plan for træningen
- Gennemførelse af træningsplanen
- Evaluering af træningen
- Korrigering/forbedring af træningen

For at sikre kontinuitet i træningen er det en fordel, at en bestemt person udpeges til træningsansvarlig, dvs. ansvarlig for, at den tilstrækkelige træning bliver givet i praksis.

De fem opgaver vedrørende sikkerhedstræningen gælder, uanset hvem træningen er beregnet for. Nedenfor er de fem punkter uddybet med særlig vægt på det, som er emnet for dette hæfte, nemlig træning af ledere og nøglepersoner i sikkerhedsorganisationen.

Kortlægning af træningsbehov

Med dette arbejde skabes hele grundlaget for opbygningen af træningssystemet. Kortlægningen af behovet er derfor et særdeles vigtigt arbejde.

Træningsbehovet afhænger af de risikofaktorer, der findes i virksomheden, og de afhænger igen af arbejdsprocesserne. Træningssystemet skal tage hensyn til de risikofaktorer, der vurderes at være kritiske, og som skal holdes under kontrol.

Identificering og vurdering af risici er ofte så kompliceret og omfattende, at det kræver træning i risikoidentifikation at udføre dette arbejde. [Emnet er uddybet i kampagnens metodebeskrivelser under område 8: Identificering af risici].

Figur 1 giver et eksempel på et enkelt skema, der kan bruges til at give overblik over træningsbehovet i en virksomhed. Skemaet kan også benyttes til registrering af gennemført træning, fx ved at skraverer rubrikkerne ud for den træning, der er gennemført.

Dato for træningens gennemførelse bør altid fremgå, og hvert kursus eller type træning bør have et identifikationsnummer, så man kan henvise til det aktuelle kursusprogram for mere detaljeret information.

Træningsbehov for sikkerhedsprodukter A/S år: 2001

Kursus-nr.	Kursus/træning	“Person 1”	“Person 2”	“Person 3”	“Person 4”
1	Sikkerhedsledelse	X	X		X
2	Risikoanalyse		X	X	
3	Beredskab	X	X		
4	Mekanisk vedligeholdelse		X		X
5	Revisionsteknik	X			X
6	Rapportering og undersøgelse af ulykker			X	

Figur 1. X=identificeret behov. Farvet felt betyder, at træningen er gennemført.

Udarbejdelse af træningsplan

Træningsplanen for ledere og andre nøglemedarbejdere i sikkerhedsorganisationen bør udarbejdes på grundlag af et identificeret træningsbehov for hver enkelt person i hele virksomheden.

Træningsplanen bør beskrive træningens indhold og omfang for hver enkelt. Der bør henvises til et konkret program for hver type træning, hvoraf det fremgår, hvem der skal deltage, hvilke temaer som indgår (agenda), hvornår og hvor træningen skal finde sted, og hvem der skal instruere.

Planen bør også dække tilkommende personer, der er nye i lederrollen eller i sikkerhedsorganisationen, og den bør indbefatte regelmæssig opfriskning af centrale dele af basistræningen, samt løbende ny træning som følge af ændringer i udstyr, operationsmetode, organisering osv.

Gennemførelse af træningsplanen

Træningen gennemføres i henhold til planen og med de frister, som gælder for de aktuelle temaer og personer. Nye personer inkluderes i planen umiddelbart efter ansættelse eller overføring til ny stilling.

For at få afviklet al træning i henhold til planen er det vigtigt, at den træningsansvarlige stiller sig bag planens gennemførelse og følger op, hvis den begynder at skride.

Evaluering af planen

Der bør gennemføres en årlig evaluering af sikkerhedstræningen for at identificere nye behov og muligheder for at forbedre træningen.

For hvert lederniveau og hver type nøgleperson i sikkerhedsorganisationen må man undersøge om træningens indhold, omfang og form har den ønskede effekt.

Evalueringen kan benytte spørgeskemaer eller interviews, hvor der spørges til indhold og udbytte af træningen i forhold til arbejdssituation, om undervisernes kvalitet, om kvaliteten af det anvendte materiale osv.

Korrigerig/forbedring af træningen

Resultaterne fra evalueringen skal benyttes til at korrigere og videreudvikle træningsplanen. På den måde kan man kontinuerligt forbedre træningen.

Hvem skal have træning?

En forudsætning for at lykkes med sikkerhedsarbejdet er, at alle personer på lederniveau og i nøglepositioner har tilstrækkelig indsigt i arbejdet, forstår deres egen rolle, og bidrager aktivt til at fylde deres rolle ud.

Uafhængigt af arbejdsfelt bør alle virksomhedens ledere i kraft af deres lederrolle bibringes en grundlæggende forståelse af sikkerhedsrelaterede begreber og principper samt metoder i sikkerhedsledelse.

Ledernes rolle i sikkerhedsarbejdet vil være forskellige på forskellige lederniveauer og inden for forskellige områder (produktion, indkøb, transport osv.) i forhold til den risiko, som findes. Træningsbehovet varierer tilsvarende, og træningen bør reflektere de opgaver og udfordringer, som gælder for den enkelte.

I tillæg til lederne har også andre personer i organisationen ansvar for sikkerheden. Alle medarbejdere har et medansvar for sikkerheden i deres eget arbejde, og nogle har dertil et mere specielt ansvar, fordi de spiller en rolle i sikkerhedsorganisationen.

I forhold til den træning, der skal gives, kan det være hensigtsmæssigt med følgende inddeling af roller i virksomheden:

Topledere

har det specielle ansvar i forhold til andre ledere at etablere policy samt kortsigtede og langsigtede mål. De skal også stille de nødvendige ressourcer til rådighed, for at målene kan realiseres.

Det er også toplederne, der kan gøre mest for at synliggøre og give autoritet til sikkerhedsindsatsen, fx ved skriftlige personligt signerede meddelelser til de ansatte og aktiv deltagelse i sikkerhedsinspektioner.

Arbejdsledere

skal sørge for, at procedurer og forskrifter bliver overholdt, fx forskrifter om benyttelse af sikkerhedsudstyr. De skal også iværksætte forebyggende tiltag og følge op på, om tiltagene fungerer.

Mellemledere

skal være bindeled mellem topledere og arbejdsledere ved at omforme de overordnede mål til konkrete forebyggende tiltag, sætte standarder, etablere nødvendigt beredskab, etablere system for rapportering og opfølgning af uønskede hændelser samt føre tilsyn med, at alle sikkerhedsrelaterede tiltag, systemer og aktiviteter fungerer i praksis.

Sikkerhedslederen

vil i princippet have behov for alle typer sikkerhedstræning for ledere.

Nøglemedarbejdere i sikkerhedsorganisationen

Det varierer fra virksomhed til virksomhed hvilke nøglemedarbejdere, der er i sikkerhedsorganisationen, og hvilke titler de har. Det kan være sikkerhedsrepræsentanter, medarbejdere, der er knyttet til en sikkerhedsstab, særlige teknikere osv. Alle med en nøglefunktion i sikkerhedsorganisationen vil typisk behøve mere sikkerhedstræning end de øvrige medarbejdere

Øvrige

Øvrige ansatte, besøgende, løst ansat personale og samarbejdspartnere har også behov for sikkerhedstræning, men træningen af disse grupper er ikke behandlet i dette hæfte.

Træningens indhold

Hvad sikkerhedstræningen skal indeholde afhænger af, hvem der skal modtage træningen samt af virksomhedens størrelse og egenart, herunder dens organisation, produktion og risici.

Ledere har som tidligere nævnt et specielt ansvar for sikkerheden i en organisation. De har hovedansvaret for, at der bliver taget hensyn til sikkerheden i det daglige arbejde, herunder for at arbejdet er lagt til rette, så det er muligt for alle medarbejdere at tage disse hensyn.

Lederne er også ansvarlige for, at andre medarbejdere får tilstrækkelig sikkerhedstræning. Lederne er ansvarlige for, at træningen bliver givet, hvad enten de selv giver den eller overlader det til andre personer.

Som nævnt i forrige afsnit bør alle ledere og nøglepersoner bibringes den samme grundlæggende forståelse af sikkerhedsrelaterede begreber og principper samt metoder i sikkerhedsledelse.

Nedenfor gives et eksempel på indholdet af denne grundlæggende sikkerhedstræning for ledere og nøglepersoner i sikkerhedsorganisationen. Træningen, der er et supplement til den lovpligtige arbejdsmiljøuddannelse, har syv temaer:

- Introduktion
- Fælles forståelse af begreber
- Angrebsvinkler for systematisk sikkerhedsarbejde
- Forebyggende sikkerhedsarbejde
- Beredskab
- Læring af ulykker
- Måling af succes

De syv temaer er motiveret og gennemgået i det følgende.

Introduktion

Introduktionen bør beskrive centrale drivkræfter og motiverende faktorer for systematisk sikkerhedsarbejde. Ved henvisning til praktiske eksempler skal det demonstreres, hvordan systematisk sikkerhedsarbejde i lige høj grad kan være motiveret af forretningsmæssige gevinster, etiske motiver og lovpålagte krav.

Fælles forståelse af begreber

Centrale begreber som sikkerhed, ulykke, nærvæd-ulykke osv. bør diskuteres, så der skabes en fælles forståelse af begrebernes indhold. Mht. til ulykker og nærvæd-ulykker er det vigtigt at fokusere på risikoen for såvel personskader som materielle skader og driftstab.

Som konklusion på diskussionen bør der præsenteres en definition på hvert centralt begreb, fx: *sikkerhed = kontrol med alle faremomenter, som kan føre til ulykker, skader og tab.*

Angrebsvinkler for systematisk sikkerhedsarbejde

Det er vigtigt at skabe forståelse for, at systematisk sikkerhedsarbejde bør kombinere forebyggende aktiviteter, beredskab mod uønskede hændelser og erfaringstilbageføring fra sådanne hændelser.

Omfanget af indsatsen på hvert område, og balancen områderne imellem, skal afspejle arten af den aktivitet, som kursusedtagerne er ansvarlig for.

Forebyggende sikkerhedsarbejde

For at få kontrol over faremomenterne i en virksomhed skal man have et pålideligt og komplet overblik over hvilke faremomenter, der findes. Ledere og nøglepersoner bør forstå, hvordan man på systematisk vis identificerer faremomenter og vurderer hvilken risiko, der er knyttet til hvert faremoment.

De bør også forstå, hvordan man kan bruge et risikoskema for at finde frem til en balanceret prioritering af, hvilke faremomenter de forebyggende tiltag primært bør rettes imod.

[Emnet er uddybet i kampagnens metodebeskrivelser for område 8: Identificering af risici].

Træningen bør desuden forklare, i hvor høj grad den forebyggende indsats afhænger af entydige standarder (hvem er ansvarlig for at gøre hvad, hvornår, hvordan, hvor ofte, osv.) samt af praktisk iværksættelse af forebyggende aktiviteter og tiltag. Lederne bør forstå, at deres egen aktive involvering og deltagelse i disse aktiviteter er af afgørende betydning for, at arbejdet lykkes.

Beredskab

Beredskabet forhindrer ikke i sig selv, at uønskede hændelser indtræffer, men det kan i høj grad bidrage til at begrænse konsekvenserne. Ledere og nøglepersoner må forstå beredskabets konsekvensreducerende rolle i sikkerhedsarbejdet, og hvordan det derfor skal rettes imod de faremomenter, som har størst konsekvenspotentiale.

Træningen bør også lægge vægt på, at godt beredskab forudsætter jævnlige øvelser, der afprøver om alle, som aktivt og passivt berøres af de forskellige hændelsesscenerier, har forstået deres rolle og handler hurtigt og rigtigt.

[Emnet er uddybet under kampagnens metodebeskrivelser for område 10: Beredskab].

Erfaringstilbageføring

Ulykker og andre uønskede hændelser giver erfaringer, som kan bidrage til at hindre gentagelser. Man kan identificere, hvor de forebyggende tiltag har svigtet, og på det grundlag iværksætte nødvendige forbedringer.

For at erfaringstilbageføringen og arbejdet med forbedringer skal blive effektivt, må der etableres en god systematik i arbejdet med at rapportere uønskede hændelser og undersøge deres årsager.

Ledere og nøglepersoner må forstå nytten af dette arbejde og nødvendigheden af deres egen tilskyndelse til og deltagelse i erfaringstilbageføringen og dermed i læringen af ulykker.

Det er især vigtigt at skabe forståelse for den læringsmulighed, der ligger i nærved-ulykker, som pga. deres antal repræsenterer en mulighed for større kontinuitet og bredde i arbejdet med forbedringer.

[Emnet er uddybet i kampagnens metodebeskrivelser for område 5: Læring af ulykker].

Måling af succes

Skadesstatistik er en almindelig målemetode, men den er “after the fact”, og den giver få eller ingen indikationer på årsagerne til eventuelle utilfredsstillende resultater.

Man bør derfor primært måle graden af styring og kontrol ved at føre tilsyn og gennemføre revision af den forebyggende indsats, beredskabet og erfaringstilbageføringen.

Ledere og nøglepersoner bør forstå udbyttet af at deltage aktivt i tilsyns- og revisionsarbejdet. Det giver et førstehåndsindtryk af, om det forebyggende arbejde virkelig fungerer.

Arbejdsform i træningen

Der bør lægges op til en varieret arbejdsform med en høj grad af aktiv involvering af deltagerne. Formen kan veksle mellem fx forelæsning, summegrupper, plenum og gruppearbejde, jf. nedenfor. Man bør åbne for diskussion og opmuntre deltagerens kommentarer, i den grad tiden tillader det.

For at styrke budskabet internt i organisationen, er det væsentligt at træningen i sikkerhedsledelse ikke fuldt ud er købt og leveres af eksterne eksperter. Virksomhedens egne ledere og nøglepersoner bør varetage dele af træningen.

Det kan være et godt virkemiddel at lade topledere og mellemledere, der selv har deltaget i kurset, bidrage på efterfølgende kurser for andre grupper.

Forelæsninger

er bedst egnet til at overbringe faktaviden. Man bør undgå en ensformig og kedelig form. Præsentationer kan fx veksle mellem rent mundtlige fremstillinger og brug af overheads, tavle og powerpoints.

Summegrupper

er et navn for korte samtaler/diskussioner mellem deltagerne to og to eller tre og tre. De kan med fordel bruges til at tage hul på et nyt tema og skabe et indledende engagement.

Plenumdiskussioner

er hensigtsmæssige, når man ønsker, at alle deltagere skal udveksle erfaringer, og når det er vigtigt at få et tema bredt og nuanceret belyst.

Gruppeopgaver

er tidskrævende, men mere engagerende end plenumdiskussioner. Formen egner sig til at gå i dybden med et tema. Opgaverne skal formuleres klart med en realistisk tidsramme for arbejdet, og der bør gives besked om den forventede tilbagemelding fra gruppen.

Interaktiv brug af video

kan være hensigtsmæssig til rent faktamæssig træning. Denne træning kan udføres individuelt, hvilket giver en høj grad af fleksibilitet i gennemførelsen.

Videobaseret gennemgang af hændelsesscenarier

kan være effektivt i grupper eller plenum. Man kan stoppe på relevante steder undervejs og diskutere problemer og muligheder knyttet til scenariets forskellige faser.

Træningens omfang og varighed

Træningens omfang og varighed bør variere for de forskellige lederniveauer. Topledere bør få en forholdsvis kort overordnet træning, mens arbejdslederne har brug for detaljeret træning rettet mod iværksættelse, udøvelse og opfølgning af centrale aktiviteter og tiltag i sikkerhedsarbejdet.

Den grundlæggende sikkerhedstræning af topledere vil ofte kunne gennemføres på en halv til en hel dag. Arbejdsledernes grundlæggende træning må gå væsentligt mere i dybden med metoder og værktøjer, hvilket typisk kræver en tidsramme på to til fem dage.

Et tilsvarende tidsforbrug på to til fem dage vil gælde for sikkerhedsorganisationens medlemmer, som ofte med godt gensidigt udbytte kan deltage i træningen for arbejdsledere. Mellemlederes træningsbehov ligger typisk midt imellem top- og arbejdsledere.

I tillæg til den generelle sikkerhedstræning skal der gennemføres lokal træning med udgangspunkt i den specifikke situation på arbejdspladsen. Den lokale træning omfatter:

- Oplæring og træning i *arbejdsudførelse*. Sikkerheden skal være et integreret element i denne oplæring, men der skal ikke gives særskilt vejledning i sikker udførelse af arbejdet. Der skal lægges vægt på at udføre arbejdet *korrekt*. Den korrekte udførelse skal indebære, at opgaven løses sikkert, miljømæssigt korrekt og med den rette kvalitet.
- Oplæring i *specifikke lokale farer*. Det er oftest nødvendigt, at hver enkelt introduceres til lokale farer, der er knyttet til arbejdspladsens udformning, opgaver, trafikforhold osv. Disse farer bør være et tema ved introduktion af nye medarbejdere, men bør også samles op ved små repetitionskurser og på lokale medarbejdermøder.

Oversigt over gennemført træning

Virksomheden bør systematisk registrere gennemført træning for hver enkelt medarbejder med angivelse af træningens indhold, tidspunkt og instruktør.

Registreringen danner grundlaget for effektiv gennemførelse af fremtidig supplerende sikkerhedstræning, når nye behov opstår. Man kan benytte et skema som vist i figur 1 til at bevare overblikket over gennemført træning og gældende træningsbehov.

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

Sikkerhedstræning for ledere

Hæftet giver en kort beskrivelse af et system til sikkerhedstræning af ledere og andre nøglepersoner med et særligt ansvar for sikkerheden i organisationen.

Systemet inkluderer alle sikkerhedstræningens faser: Kortlægning af behovet for træning, dens planlægning og gennemførelse, samt opfølgning efter træningen er givet.

Der gives praktiske forslag til strukturering af træningens indhold samt til arbejdsformen på interne kurser.

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