



## **Blå Vogn A/S. - Nye ledelsesformer, sikkerhedskultur og forebyggelse af ulykker**

**Kamp, Annette; Richter, Anne**

*Publication date:*  
2001

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Kamp, A., & Richter, A. (2001). *Blå Vogn A/S. - Nye ledelsesformer, sikkerhedskultur og forebyggelse af ulykker*. Byg Rapport No. R-018 <http://www.byg.dtu.dk/publications/rapporter/byg-r018.pdf>

---

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

BYG•DTU

DANMARKS  
TEKNISKE  
UNIVERSITET



Annette Kamp  
Anne Richter

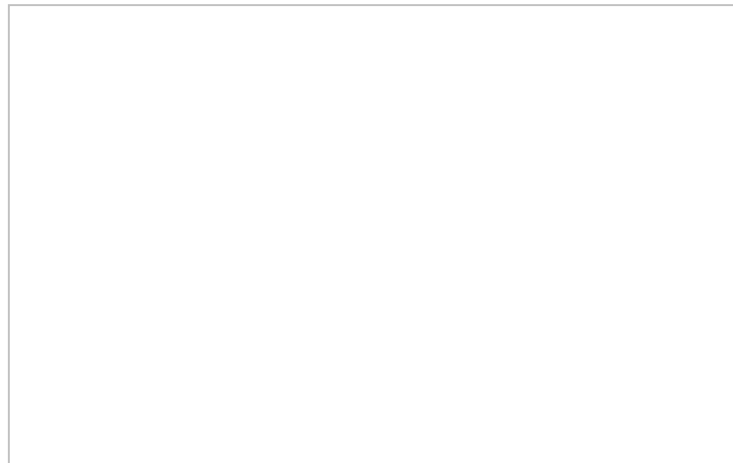
Blå Vogn A/S  
Nye ledelsesformer, sikkerhedskultur og  
forebyggelse af ulykker  
Caserapport

Rapport  
BYG•DTU R-018  
2001  
ISSN 1601-2917  
ISBN 87-7877-073-4

# Blå Vogn A/S

Nye ledelsesformer, sikkerhedskultur og  
forebyggelse af ulykker  
Caserapport

Annette Kamp  
Anne Richter



**Department of Civil Engineering**  
DTU-bygning 118  
2800 Kgs. Lyngby  
<http://www.byg.dtu.dk>

2001

## Introduktion

Denne case viser, hvordan vi sammen med ledelse og medarbejdere i Blå Vogn A/S har arbejdet på en ny type forebyggelse for at komme arbejdsulykker i forkøbet. For at finde frem til forebyggelsesmetoder, der er relevante i denne virksomhed, har vi undersøgt sikkerhedskulturen. Det vil sige, hvordan tænker folk om risici, hvordan handler de, og hvilken betydning tillægges arbejdsulykker, set i en produktions –og arbejdsmæssig sammenhæng.

De første 3 hovedafsnit belyser virksomhedens historie, produktionsbetingelser, ledelsesformer og traditioner for medarbejderinddragelse. Herefter kommer vi frem til de arbejdskulturer, der er, - forstået som erfaringer og værdier i arbejdet, som findes indenfor de forskellige grupper.

De næste hovedafsnit handler om arbejdsmiljø –og sikkerhedsarbejdet, og om sikkerhedskultur. Sikkerhedskulturen viser sig i tolkninger og handlinger, som konkrete ulykker fører med sig. Arbejdsulykker kan være læringsanledninger, og forløbene viser nogle af de muligheder og barrierer, der er for forebyggelse.

Det er i denne virkelighed, forsøgene med en ny type forebyggelse er planlagt og introduceret til virksomhedens ledelse og medarbejdere. Vi har arbejdet med en medarbejderinvolverende metode, udviklet i Sverige, men tilpasset situationen i virksomheden.

Det er vores bud på et billede af virksomheden, set ud fra et ulykkes –og forebyggelses-perspektiv. Vi bygger det på interviews med ledelse på forskellige niveauer, sikkerheds –og tillidsrepræsentanter og medarbejdere fra produktionsafdelingerne, samt på dokumentationsmateriale fra virksomheden. Vi har desuden deltaget på sikkerhedsudvalgsmøder og i møder som et led i interventionen, ligesom der har været en lang række uformelle samtaler undervejs i projektet.

Dataindsamlingen og opstart af interventionen er gennemført af Annette Kamp. Projektet er herefter videreført af Anne Richter. Teorier og begreber, brugt til at strukturere caserapporten, er nærmere behandlet i dette projekts hovedrapport.

Juni 2000

Annette Kamp og Anne Richter

# Indholdsfortegnelse

## Introduktion

1. Kort præsentation af virksomheden .....	3
2. Virksomhedens historie .....	4
Den gamle ledelses –og arbejdskultur .....	4
Sikkerhedsarbejdet og holdningen til sikkerhed .....	6
3. Opbrud og nyorientering .....	8
Forskellige arbejdskulturer – eller undergrupper .....	11
Forandres arbejdskulturen? .....	11
4. Sikkerhedsarbejdets udvikling .....	12
5. Sikkerhedskulturer .....	14
Sikkerhedskultur som især genfindes i lederlaget .....	15
Sikkerhedskulturer blandt operatører .....	18
Opsummering .....	20
6. Nogle ulykkesforløb .....	22
Mindre arbejdsulykker .....	22
Større arbejdsulykker .....	23
Hvilke sikkerhedskulturer tegner sig? .....	26
Muligheder og barrierer i sikkerhedsarbejdet .....	28
6. Forsøg på ny forebyggelse .....	28
Opgaven introduceres .....	29
Metode –og procesovervejelser .....	29
Ulykkesforebyggelse på forkanten i hele produktionen .....	30
Deltagernes evaluering .....	33
Konklusion på evalueringen .....	35

## 1. Kort præsentation af virksomheden

Blå Vogn A/S ejes af en udenlandsk koncern. Virksomheden producerer vogndele til store maskiner. Der er tale om ordreproduktion af et bredt sortiment, i mange forskellige størrelser og former, og derfor er der mange småserier. Produkterne leveres malede og monterede til kunderne. Der er omkring 108 ansatte på virksomheden: 71 specialarbejdere, 5 faglærte, 23 funktionærer, 7 i funktionærlignende ansættelse samt 2 lærlinge. Virksomheden producerer til markeder i både ind og udland.

Virksomheden er præget af at der i en længere periode er sket meget lidt teknologisk udvikling. Mange maskiner - især i stanseriet, svejseriet og montagen - har således 20-40 år på bagen.

Produktionen er delt op i 5 afdelinger som gennemfører forskellige delprocesser i bearbejdningen af pladejern til det færdige produkt:

I *Stanseriet*, klippes jernplader og de stanses/bukkes på en række (gamle) enkeltmaskiner. Materiale til- og fraførsel er manuel. Et robotanlæg er indkøbt for ca. 5 år siden til een type nav, men fungerer endnu ikke. 20 ansatte

I *Drejeriet*, drejes andre metaldele på ældre og nyere drejebænke af CNC typen. I denne afdeling findes også et automatiseret anlæg med robotiseret til- og fraførsel. 15 ansatte

I *Svejseriet* sammenføjes forskellige dele af hjulet i en række enkeltstående svejsemaskiner. Alle disse er gamle, til og fraførsel sker manuelt. 16 ansatte

I *Montagen*, færdigmonteres emnerne, en del på maskiner, en anden del manuelt med hammer, skruer og pistoler. 14 ansatte

I *Maleriet* betjenes et automatisk pulverlakeringsanlæg. Arbejdet består i at hænge emnerne på kroge, aftage dem efter tørring i ovnen, efterlakere med håndsprøjte, samt rengøre kabinen ved farveskift og klargøre til næste batch. 5 ansatte.

Desuden arbejder een mand arbejder i dæklageret.

*Værkstedet* sørger for at reparere og vedligeholde værktøjer og maskiner, og fremstiller reservedele o.l. 5 ansatte.

Derudover er en økonomiafdeling, og en salgsafdeling.

Generelt er der tale om repetitivt og tungt arbejde; til og fraførsel af materiale ved mekaniseret udstyr. Opstilling af maskinerne er dog også operatørernes opgave.

I de 5 produktionsafdelinger er ansat ufaglærte (fortrinsvis) mænd. Der er også nogle få kvinder, både i stanseriet og i svejseriet. I værkstedet er ansat faglærte maskinarbejdere. Personaleomsætningen har i perioder været endog meget høj, så personalet består dels af yngre, nye folk dels af en kerne af folk med høj anciennitet. Oplæringen er kort og sker ved sidemandsoplæring. AMU kurser o.l. har hidtil kun været brugt i meget ringe omfang.

Folk kommer for det meste fra byen eller fra områder nordpå. Medarbejderne på virksomheden er fagligt organiserede i SiD hhv Metal.

Hver af de fem afdelinger har en gruppeleder. Over dem er der to værkførere. Den ene har stanseri og drejeri, den anden svejseri, montage og maleri. Værkstedet har sin egen værkfører. Han hører under den tekniske chef. Direktøren er både administrerende direktør og

fabrikschef.

Produktionen kører primært om dagen, men med et fast nathold ved robotanlægget i drejeriet. Desuden bruges natarbejde på nøglemaskiner, for udligne ordresvingninger og flaskehalse i produktionen. Arbejdet er normsat, disse normer danner udgangspunktet for beregning af fællesbonus, som alle i dag er omfattet af.

## 2. Virksomhedens historie.

### Den gamle ledelses- og arbejdskultur - rids af en social forfatning

Fabrikken blev grundlagt i 1914 af en grovsmed, med en produktion af jernvogne som sit grundlag. Sideløbende fremstillede han trillebørene med trækasser og vinkel jernstel samt jernhjul hertil. Nuværende produktion startede i 1954 med anskaffelsen af en 180 ton excenterpresse. På det tidspunkt var sønnen trådt ind som ejer. Den person som mere end nogen anden har præget virksomhedens nyere historie er imidlertid svigersønnen. Han drev i perioden fra 1955 til 1991 fabrikken, fra 1962 som ene-ejer. Han praktiserede en stærkt autoritær ledelsesform. Familien boede i direktørboligen ved fabrikken.

Direktøren beskrives som lunefuld, stædig, meget lidt kompromisvillig og med udpræget mistillid til sine medarbejdere.

*“ Hvis jeg sådan skal prøve at forklare hvordan det var med vores gamle direktør: Når jeg skulle til møde, så havde jeg ikke sovet et par dage i forvejen fordi jeg vidste, at et forkert ord kunne få det hele til at falde til jorden. Han kunne finde på at slette de der femogtyve øre man lige havde kæmpet sig til hvis man bare sagde et ord forkert ” (TR)*

*“ Førhen kostede det en krone for en kop kaffe - det kæmpede jeg for at firmaet skulle give som et gode. Det var ikke så meget den krone, men det er rart at kunne tage en kop gratis kaffe. Det drøftede vi tre år i træk med den gamle direktør, og så løste det sig den første gang med den nye. Det fortæller også meget... Den gamle direktør mente, at der så ville stå tyve mand og drikke kaffe fem timer om dagen. Der sagde jeg til ham, at det var meget, at hans tillid til medarbejderne ikke var større. Det har så også vist sig, at det ikke er noget problem. ” (TR)*

Ledelsen, direktøren og de 5 værkførere optrådte overfor medarbejderne som en enevældig, magtfuld gruppe. *“ Ledelsesstilen - det var den gamle model. Jamen jeg var ved at falde ned af stolen, da jeg begyndte heroppe. Når de havde møde - alle værkførerne og direktøren - og så kom ud en times tid efter, havde de fået en cigar, og kom igennem produktionshallen, dampende på den der cigar!! ” (operatør svejseriet)*

Det var imidlertid vanskeligt for den tekniske chef og værkførerne at forestå den teknologiske udvikling. Direktøren ville hellere foretage investeringer i udvidelse af produktionshallen, det kunne ses nede i byen, end investere med løbende rationalisering for øje. Især i de sidste år ville han i det hele taget ikke bruge penge, da han ønskede at få så mange penge ud af virksomheden til sin pension som muligt.

Hvad angår løn -og arbejdsforhold lå virksomheden i bund. Direktøren var efter sigende perlevenner med direktøren for den anden metalvirksomhed i byen, og de havde lavet en

alliance så de ikke overbød hinanden lønmæssigt. Den tidligere tillidsmand beskriver forhandlingerne med direktøren:

*“ Stædig! Det var egentlig ikke os, der forhandlede, det var den anden virksomhed, der ligger heroppe. Vi måtte i hvert fald under ingen omstændigheder få mere. Vi skulle helst ligge lidt under”.*

Værkførerne delegerede ikke, og kørte en gammeldags ‘kæft, trit og retning’ stil *“..førhen der var jo “det der gør du bare”, “du skal ikke begynde at diskutere noget”, “du laver bare det der”. ..der er jo ingen der vil finde sig i i dag at blive råbt af, fordi man måske har gjort en lille fejl. Alle kan jo fejle. “ (operatør, montagen)*

Planlægning og koordinering mellem de 5 afdelinger fungerede dårligt, og fra den tid blev der etableret tradition for at man sidst på ugen mødte et par timer før i de afdelinger, som var flaskehalsen for at få ordren ud, eventuelt blev der også arbejdet i weekenden. Operatørerne var på enkeltmands stykakkord, kvalitet var ikke på programmet. Kvaliteten var ofte dårlig - det skyldtes på den ene side at værktøjerne ikke blev tilstrækkelig vedligeholdt og repareret, og på den anden side at operatørerne ikke var omhyggelige nok med værktøjerne - så det blev en dårlig cirkel, hvor operatører og værkstedsfolk anklagede hinanden.

Virksomheden havde et dårligt ry, ja man kunne faktisk dårlig være bekendt at fortælle at man arbejdede oppe på Blå Vogn A/S Der var derfor i perioder stort gennemtræk, ligesom arbejdsklimaet beskrives som dårligt, også kollegialt, præget af hakken og råben. *“ Der havde vi jo et ry ude i byen og i omegnen som gik på: “Hvis du ikke kan få arbejde så tag på fabrikken. ..Jeg havde sådan et ordsprog for nogle år siden som var, at den eneste kvalifikation man skulle have var, at man skulle kunne starte dagen efter man havde været til samtale. Vi var virkelig pressede. Vi har prøvet at ansætte 27 nye på en måned. Det er ikke lykken. Der blev meget at se til for dem der havde erfaring. Det kunne også ses ude i brokkassen.” (TR)*

*“..i hvert fald på det tidspunkt var det en sammenspist flok. Det kunne være svært at acceptere nye. Vi har nok selv gjort for lidt til at de skulle føle sig hjemme.....Startknappen den sidder der, og stopknappen behøver du ikke at vide, hvor sidder, for du skal bare producere noget. Det er jo egentlig nok den holdning, mange af de rigtigt gamle medarbejdere har haft.”(operatør, montagen)*

Nogle medarbejdere blev alligevel hængende. Flere af de interviewede som har lang anciennitet er fra byen. De sætter nærheden til arbejdsstedet meget højt, og ‘har fundet sig til rette’. En beskriver, hvordan man i et sådant arbejdsklima må rette sin opmærksomhed snævert mod sig selv og arbejdet ved maskinen, lukke alt det andet ude. De fleste er i den periode fast ved een maskine.

*“ Det var kaotisk. Man havde en enkelt eller to-tre kolleger, som man kendte og man snakkede med, og så var der alle de nye, som man skulle lære at kende hele tiden. Det var selvfølgelig altid dem, der havde været der længere, der skulle lære dem op. Fortælle dem, hvordan de skulle gøre og ikke skulle gøre. Så det var lidt irriterende, at der var nye folk hver mandag, så kunne man starte forfra...Så skulle man bare stå og nusse ved sine maskine og ikke sige for meget.” (operatør, svejseriet)*



Alligevel har der ikke været mange arbejdskonflikter. Faktisk kun 2, og de var ret korte. Dette forklares generelt af de adspurgte ved at operatørerne ikke kommer fra den store industriby. Strejker og kollektiv interessevaretagelse opfattes som et storbyfænomen. De ansatte kommer fra landet, og flere havde på det tidspunkt landbrug ved siden af.

### Sikkerhedsarbejdet og opfattelsen af sikkerhed

I den periode beskrives det samstemmende som meget vanskeligt at komme igennem med selv helt moderate sikkerhedsmæssige forbedringer. Direktørens og værkføernes holdning til sikkerhed var præget af ligegyldighed eller ligefrem modvilje, og der blev sparet på smårørerne. Også medarbejderne forholdt sig passivt til sikkerheden. De påpegede ikke mangler og kom ikke med forslag til forbedringer. Det førte som regel ikke til noget.

*“Vi havde ingen sikkerhedsmand. Var kun fem i afdelingen. Hvis der var et eller andet sikkerhedsmæssigt problem, kunne vi ikke få gjort noget ved det, og så gad vi ikke spilde vores tid på at have sådan en etikette” (operatør stanseri)*

Mange maskiner kørte ulovligt, med åbne værktøjer. For teknisk chef, som også var sikkerhedsleder, var det ikke en let post. Han savnede opbakning til arbejdet fra ledelsen. Desuden betød det store gennemtræk blandt medarbejderne, at det var svært at bygge noget op omkring sikkerhed. De foranstaltninger der blev gennemført for at forbedre sikkerheden var ofte ret simple. En række risici i arbejdet blev derfor taget for givet, og det var op til den enkelte operatør at håndtere disse risici i det daglige.

Der skete en meget alvorlig ulykke i stanseri - som alle kan huske - hvor en mand fik en stor metalsikring blæst ind i siden af ansigtet med stor kraft.

*“Der er aldrig nogen, der har taget initiativ til at finde ud af hvad der egentlig skete og om der kunne gøres noget. Manden kommer til at trykke på to knapper, som han ikke må trykke på. Så kørte maskinen, og så var der ikke plads til den sikring, og den flyver ud i hovedet på ham. Det var fordi de ikke havde stillet ordentligt op.”*

*“Der var vi hurtige med, at det var mandens egen skyld. Han havde ikke tænkt sig om, hvilket jo er rigtigt nok, men jeg mener jo, at sådan noget er firmaets ansvar. De må gøre et eller andet efterfølgende, så det ikke kan ske igen. Jeg er ligeglad med hvor dum manden har været” (nuværende gruppeleder)*

*Sammenfattende* beskrives her en arbejdskultur med stærke tayloristiske træk, arbejderne søges reduceret til instrumenter til gennemførelse af simple rutiner, som kan måles og kontrolleres. Mistillid og stor afstand mellem parterne præger dagligdagen. Men samtidig er der væsentlige afvigelser fra taylorismens forsøg på effektiv og ‘rationel’ ledelse. I familievirksomheden i udkantsområdet er virksomheden også en kilde til magt og status i lokalsamfundet. Det har indflydelse på direktørens rationaliseringsstrategier. Værkførerne beskrives snarere som inkompetente og usammenhængende i deres praksis, end som drevet af et taylorisk rationale.

Det kan være svært at beskrive arbejdskulturen som en socialpakt, med den store magt asymmetri der beskrives mellem ledelse og ansatte. Men de bærende normer og værdier i Kooperationen og arbejdspolitikken kan opsummeres på følgende måde:

Rationalisering, fyringer, tilknytning til virksomheden. Hvilke kriterier man har haft for fyringer, er ikke tydelige. Men i lang tid kunne man ikke tillade sig at være så kritisk, manglende fremmøde og megen sygdom kunne tænkes at spille ind. Sæson udsving i produktionen betød at antallet af ansatte varierede en del. Til trods for stort gennemtræk har der været en kerne af stabile medarbejdere og værkførere, og der er også dannet mere stabile kulturer.

Arbejdsydelsen kvalitativt/kvantitativt. Arbejdsydelsen måles kvantitativt. Man forventede at folk producerede hele tiden, bortset fra de afmålte pauser. Det blev ikke tolereret at folk ikke lavede noget, men der var meget forskel på produktiviteten. Der var dog diskussioner af omhu i arbejdet og kvalitet. Kontrol blev udøvet direkte ved at værkførerne gik rundt og uddelte skideballer. Modydelsen var lønnen, som et stadigt stridspunkt. Direktørens påholdenhed var en kilde til underliggende forbitelse.

Deltagelse. Man forventede ikke at operatørerne kom med forslag eller i øvrigt deltog mere bredt i planlægning og organisering af produktionen, tværtimod. Kommunikationen gik oppefra og ned.

Konfliktløsning. Konflikter blev løst mellem TR og direktøren. Men det var kun helt traditionelle forhold der kunne komme på dagsordenen. I øvrigt var konflikterne fastlåste. Folk stemte med fødderne, og der var brok kollegerne imellem

Forhold til arbejdet. Arbejdskulturen præges af, at folk enten fandt en følelse af tilhør ved at opbygge noget socialt i en gruppe omkring dem, eller, som nogle også beskriver, lidt opfinderglæde omkring at gøre arbejdsgangene lettere. Men der var også hos mange tendenser til tilbagetrækning til 'min maskine'. Folk fandt ikke status eller glæde ved produktet, ved en velrenommeret arbejdsplads, eller ved at de i det daglige roses for deres indsats. De præges ofte af lille selvrespekt og ønsker om overskueligt rutinearbejde. Mange har dårlige skoleoplevelser og er ordblinde. Gratis kaffe er et markant symbol på at operatørernes kamp for at blive anerkendt som menneskelige, - et symbol på tillid og på et lille frirum.

### Sammenfatning

I denne kultur er sikkerhedsspørgsmål nærmest gjort tavse. Sikkerhedslederen holdt det allerværste fra døren, men virksomheden var langt under standarden i dansk industri på det tidspunkt.

Denne beskrivelse af en gammel arbejdspraksis og -kultur kan være med til at belyse de vanskeligheder der er med at indføre nye produktionsformer, som ændrer på roller, forventninger og arbejdsidentitet. Som noget centralt i dette projekt kan den også belyse dannelsen af nuværende sikkerhedskultur. Samtidig må vi dog være opmærksomme på at beskrivelsen kan være for ensidigt karikerende eller overbetone visse træk. Dette er det subjektive billede som gives af virksomhedens medarbejdere i tilbageblik. Men netop i den egenskab har beskrivelsen en særlig værdi, fordi den fremstiller den historiske kulisse som medarbejderne på nuværende tidspunkt holder al nutidig udvikling op imod, i en vurdering af fremskridt, stilstand eller tilbageskridt.

## **3. Opbrud og nyorientering**

I de seneste år er der imidlertid sket radikale skift. I 1991 overtog den udenlandske koncern knap halvparten af aktierne, og har fra 1996 ejet 100%. Selvom der i perioden fra 1991 til 96 givetvis skete forandringer i arbejdsforholdene, var det begrænset hvor stort gennemslag det havde, med hele den gamle ledelse på deres poster. Først med den ny direktør i 1996, som i ret hurtigt tempo har udskiftet værkførerne i produktionen, er 'moderne ledelse' og nye arbejds politikker for alvor kommet på banen.

Antallet af værkførere i produktionen er reduceret fra 5 til 2; gruppelederne skal nu ikke kun være gruppeledere af navn men også af gavn, således at de reelt har ledelsesfunktioner. Produktionsudstyret gennemgås med henblik på nyinvesteringer og rationaliseringer. Virksomheden er gået i gang med et kvalitets- og miljøcertificeringsprojekt, og har ansat en kvalitetschef. Og ikke mindst søges arbejds politikkerne grundlæggende forandret, med henblik på at drive virksomheden mere lønsomt, men samtidig også for at skabe en virksomhed der kan tiltrække og bevare gode stabile medarbejdere, via gode løn- og arbejdsforhold og moderne ledelsesformer.

Ledelsen ønsker at operatørerne skal tage mere ansvar i deres daglige arbejde, f.eks. i forhold til kvalitet og produktionsforstyrrelser. De skal være mere fleksible, så de kan betjene flere maskiner og måske endog afløse i andre afdelinger. Flexibilitet i hvor mange timer der leveres - i forhold til svingende arbejdsmængder - ønskes også. Der sættes i højere grad på at skabe en fast stab af medarbejdere, hvis kvalifikationer søges udviklet.

Derfor er der startet rotationsprojekter i alle afdelinger, og værkførerne søger også at lokke folk på kurser, f.eks. har AMU kurset 'produktionen og dig' været fulgt af flere. Det der gives til gengæld er en lidt bedre løn, skønt den ikke er på højde med lønnen i større byer, og normerne er blevet gået efter i sømmene.

*"Vi havde sager hvor man skulle lave over 200, og en mand, der stod og knoklede, han kunne lave 140. Sådan var det nogle gange. Det kunne også være den anden vej rundt. (TR) Om resultatet siger han:*

*"Jeg synes sgu det var fair for alle parter. Det fungerer stadig på den måde, at kommer der nogle sedler ud, der er helt skæve, så får vi at vide, at det skal bare rettes til. 'I skal bruge den tid I bruger på det, og så ændre på sedlen og selv skrive et kryds om, at det skal rettes' Næste gang den så bliver kørt igennem systemet, så er det de rigtige tider. Så pejler vi os ind på, at vi kan køre de normtider så tæt på, som det nu er muligt."(TR)*

Håndværkerne fik på et tidspunkt mindre i løn end de ufaglærte. Værkføreren havde godt nok en beskeden pulje at dele ud af efter forgodtbefindende. Folk var utilfredse - der rejste 5 i det sidste halve år. De bad de ufaglærtes tillidsmand om at være deres talsmand. Han forhandlede med direktøren, og det førte til en ny struktur som gjorde det muligt at stige næsten 12 kr. Direktøren understregede at så ville der også blive krævet noget af dem. For nu ville det også blive attraktivt for andre at søge til virksomheden.

Andre dele af ledelsens 'modydelse' i kompromiset er i den blødere ende. Medarbejderne skal godtage den nye orientering i forhold til arbejdet, og ledelsen prøver til gengæld at skabe en god arbejdsplads. Elementerne i 'en god arbejdsplads' er i høj grad symbolske og handler om respekt og om at være i øjenhøjde. Et eksempel er den gratis kaffe, som ikke koster noget

særligt, men alligevel opfattes som udtryk for tillid, menneskelighed og mere status i jobbet. Flere operatører fortæller uopfordret, at de selv kan gå ud og tage kaffe, og nogle af medarbejderne har fremstillet et stativ, hvori man kan bære 5 plastikkrus med kaffe fra kantinen og hen til afdelingen. Et andet eksempel på at ledelsen viser socialt ansvar er, at man beholder folk, der er kommet til skade eller på anden vis ikke kan arbejde fuldt.

*“Jeg vil ikke sige, at vi har en politik. Det er ikke noget vi har skrevet på papir, det er noget vi tager, som det kommer. Direktøren er utrolig fleksibel i forhold til at vi skal hjælpe dem, der står lidt svagt. Dem har vi fire af, hvoraf den ene har været ude for en ulykke dernede. Han er startet stille og roligt op og har gjort det i fjorten dage nu. Vi havde også en, som havde en alvorlig ulykke med en af de store trosser dernede, han kører rundt heroppe. Det har han gjort i et par år efterhånden. Han er her fire timer om dagen og får noget tilskud.”*  
(TR)

Også andre personalegoder prioriteres.

*“Mange siger, skide være med om vi har arbejdstøj og ordentlige badeforhold, vi skal bare have nogle kroner i kassen”. Men jeg mener, at det også er vigtigt, vi har en ordentlig kantine, ordentlige badeforhold og sådan noget. Vi vil da også gerne have en gratis kop kaffe... Vi har fået flettet nogle ting ind i vores lokalforhandlinger, som gør at folk kan få fri med fuld løn til lægebesøg, og også når der er dødsfald i familien... Vi har fået nogle forbedringer, så vi kan præsentere firmaet ud ad til. Førhen var man helt flov ved at sige, at man arbejdede heroppe når man var i byen. Vi er ved at få et bedre ry. Men det tog jo flere år før alle de gamle traditioner var væk. Nu er vejen så åben til at fortsætte i det spor. Vi synes, vi nu er i stand til at lave en god virksomhed.”*

Ikke mindst er det vigtigt at tonen fra ledelsen overfor medarbejderne er ændret, så samtale fremfor ordrer er normen. Som nævnt ovenfor var ledelsens direkte kontrol og overvågning førhen normen på virksomheden. Politikken er at dette nedtones, operatørernes eget ansvar højnes, og de stilles til ansvar overfor månedens tal for kvalitet og produktivitet. Udgangspunktet er at man satser på de folk, der er på virksomheden, og søger at rekruttere nye, der lever op til kravene, når lejligheden byder sig.

*“Vi har ikke fyret folk på grund af manglende arbejde siden efteråret 1991. Vi praktiserer kurser i stedet for. De kurser vi laver her er faktisk tvangskurser. De fik valget mellem om de ville afskediges eller om de ville på kursus. Den direktør vi havde i 1991 var ikke moderne overhovedet. Men han gik med på det på uddannelse, hvis han kunne se, at det ikke var en stor udgift for ham. Senere har vi kørt kurser i efterårsperioden på eget initiativ. Det er jeg med til at arrangere. Vi har haft en del kontakt med jobrotationskontoret omkring rotationsprojekter. Vi har kørt to år i træk med 12 ledige på hvert hold og så sluset dem ind her. Det må jeg sige har været en god succes.”* (TR)

Men hvis folk efter at de har fået nogle chancer ikke lever op til standarden, sjusker for meget, ødelægger værktøjet, så kvaliteten ikke er i orden, eller overtræder sikkerhedsreglerne, så er holdningen at de må ud, også selvom de har været der i mange år.

*“Og dem, der ikke kan, der må vi så foretage en udlusning, hvis det bliver for groft. Så er vi henne i den mere trælse del af ens arbejde. Det er når man skal til at henstille til nogen mennesker, der er ældre end en selv, at det du laver, er egentlig ikke godt nok, og hvis du ikke*

*ændrer det, så kan jeg ikke bruge dig” (værkfører)*

Der er ikke på denne virksomhed en tavle med folk der har haft jubilæum, og folk der har været her længe omtales ikke som vigtige. En side af det er, at virksomheden og dens historie i det hele taget ikke glorificeres, sådan som man ser det på mange andre virksomheder. Det er historien om en rigtig beskidt og dårlig virksomhed, som først nu er ved at blive et sted man kan være bekendt at være. Så det er ikke glørværdigt at have været med i et langt stykke af dens udvikling. En anden side er, at langvarig tilknytning til virksomheden formodentlig aldrig har spillet en særlig stor rolle i forholdet mellem ledelse og ansatte, men nok mellem kollegerne.

Hovedaktørerne i forandringsprocessen er direktøren og de nye værkførere. Direktøren har flere lederjobs bag sig, og er meget produktionsorienteret. Han er meget ligefrem, uakademisk i sit sprog, humoristisk og klart en politisk begavelse, god til at lave kompromiser og alliancer. Samtidig er han med sin altid pletfrie hvide skjorte fuldt bevidst om sin rolle og magt, og er også parat til at skære igennem og bruge den.

De to nye værkføreres arbejdskultur er præget af en praktisk handlekraft. Ting skal køre, de skal ordnes med det samme, beslutninger tages hurtigt og på stedet. De er meget lidt rettet mod strategiske spørgsmål på top ledelsesplan, og økonomiske spørgsmål indgår kun som praktiske driftsøkonomiske betragtninger. Rationalisering af driften er deres gebet. Der tænkes i automatisering, skifteholdsdrift, flexibilisering af arbejdskraften og koordination af afdelingernes produktion.

Personaleledelse fylder meget i deres selvforståelse som ledere. De ser det som en væsentlig ting at være god til mennesker, at få dem til at fungere, opdrage dem og sørge for et ordentligt arbejdsklima. Da de begge kommer fra en noget anden arbejdsplads, med mange dygtige faglærte, gør de sig en del overvejelser over hvad det er for en type folk de har med at gøre her. Hvad kan man betro dem. Især hos den ene optræder fader metaforen meget hyppigt. Han straffer og roser, og sammenligner dem direkte med børn. Den anden værkfører er en mere moderne far, der opmuntrer og ser på folks evner og vækst.

Disse værkførere er nøglefigurer i forandringsprocessen. Det er dem der gennemfører og oversætter topledelsens politiske program til praksis, men deres egne forskellige orienteringer betyder at der sker en transformation eller i hvert fald en bøjning af programmet i bestemte retninger.

Værkstedslederen er den eneste leder fra ‘den gamle ledelse’, som er tilbage. Han er efter håndværkernes mening meget enerådende, mener selv at han har de bedste løsninger på alt. Han har heller ikke sørget for at hans folk lønmæssigt fulgte med. Så faktisk er der over det seneste par år sket en næsten total udskiftning af folkene i værkstedet. Men hjulpet på vej af lønforbedringerne er det lykkedes at skaffe nye folk.

### **Forskellige arbejdskulturer - eller undergrupper.**

De fem afdelinger har traditionelt fungeret meget adskilt. Arbejdet og teknologien er forskellig, og har betydning for forskelligheder ved kvalifikationer, bundethed, hastighed etc. Man fungerer også forskelligt socialt. I Maleriet passer 5 mand et anlæg. Anlægget sætter

hastigheden af arbejdet, de skal følge med båndet. De roterer om funktionerne, de er afhængige af hinanden og af et velfungerende samarbejde, og de opfatter det som teamarbejde. Her er de fleste yngre.

I montagen, stanseriet og svejseriet er der mange ældre, med lang anciennitet. Montagen udfører, i modsætning til de andre afdelinger, håndarbejde 90% af tiden. Det betyder, at de kan holde pauser sammen når de vil og tale sammen, og så bagefter indhente det forsømte. Arbejdet er ikke kompliceret. Svejseriet og stanseriet er de tungeste afdelinger. Stanseriet er befolket med indesluttede mænd. Der er megen støj, maskinerne voldsomme, og det i sig selv forhindrer megen kommunikation. Det er enkeltautomater, en del serier er ret store, arbejdet ensformigt. I lang tid har kapaciteten i denne afdeling været for lille i forhold til de øvrige, så de er bestandig bagud.

I svejseriet består arbejdet også af til- og fraførsel af emner til automater. Selve svejsningen er ikke forbundet med særlige kvalifikationer. Her er ikke megen støj, og cyklustiden er meget længere end i stanseriet. Socialt fungerer de bedre, de holder pauser sammen, stopper maskinerne og henter kaffe. I drejeriet har de en følelse af håndværksmæssig faglighed som ikke findes i de andre afdelinger, føler måske, at de er bedre end de andre. Arbejdet er mere varieret.

Der kører en del snak mellem grupperne om hvilke afdelinger 'der laver noget' Heri ligger både nogle undertoner om forskellig belastning men også om, hvad der er 'rigtigt arbejde'. Især mellem montagen og stanseriet. *"Altså, de andre tror, her laves der aldrig en skid. Og jeg siger, at det er utroligt at alle de ting, de sender ned til os, kommer ud igennem vores hænder. Hvordan fa'en kan det ske, når vi ikke laver noget. Jeg har sagt, at vi er ikke afhængige af maskiner. Jeg kan holde ti minutter, og kan så hente ind igen ved at arbejde lidt hurtigere. Hvis vi sidder og får en kop kaffe, så er det ligesom man kan se 'nå nu sidder de der igen'. Sådan er det stadigvæk."*

## **I opbrud, forandres arbejdskulturen?**

Der ér sket forandringer. Næsten alle fremhæver, hvor stor en forandring det er med moderne frem for den gamle ledelse: Det er blevet en arbejdsplads man kan være bekendt, lønnen er ordentlig, medarbejderne kan tale med deres værkfører, og deres ideer tages alvorligt. Også ideer om mere rotation, prøve noget nyt og tage mere ansvar for arbejdet modtages positivt af en del medarbejdere. Her er drejeriet generelt den afdeling, der er nået længst. På visse punkter er netop det dog en lang og konfliktfuld proces

### Rotation

I mange afdelinger er det svært at få en rotation til at fungere. Dels kan der være kontante problemer med, at der mangler kapacitet til at gennemføre den nødvendige oplæring, selvom de fleste funktioner er meget ens, så kvalifikationsudvidelsen er begrænset. Men der er også fra nogle medarbejders side modstand mod rotation, især blandt ældre medarbejdere i montagen og stanseriet. TR er stor fortaler for flere udfordringer i arbejdet og rotation, men som han siger: *"De vil næsten have billedet af konen til at hænge over maskinen, fordi de har stået der i så mange år. Det er lidt svært."*

Nogle operatører er positive overfor at rotere, men støder på massiv modstand.

*“...men jeg siger så, at det kan også være sjovt at prøve noget andet. Nu er det selvfølgelig næsten ens, men alligevel. Du kommer til at kende det hele meget bedre. Sidste gang det var helt galt der, kom jeg derhen, og så sagde vedkommende ‘det er mit bord. Jeg flytter mig ikke’. Det oplevede jeg ikke kun der.”* (montagen)

#### De sjusker og er modstandere af forandring

En anden konflikt som konstant dukker op er, at ledelsen synes at medarbejderne ikke tager ansvar, at de sjusker med kvaliteten og lader syv og fem være lige. De tolker det som modstand for forandring, at folk er bange for noget nyt, at de er bange for ikke at kunne klare det.

De fleste medarbejdere taler ikke imod de nye krav om større ansvarlighed og fleksibilitet. Men de peger på, at de ikke altid har muligheder for at lave tingene ordentligt. En operatør i stanseriet beklager sig således over gamle maskiner og dårlig vedligehold. De store excenterpresser passes af en excenterpressemand der er kommet der i 25 år. Men en operatør anfører, at de kører skævt og dårligt, det er utilfredsstillende. *“Men det må de (ledelsen) jo om, de vil ikke have at maskinerne står stille”*. Han mener ikke at værkstedet kan noget om maskinerne. Der er for mange nye på værkstedet.

#### *Flextidskonflikt*

TR fortæller om flextidskonflikten. Han synes selv det kan være en fordel for dem med flextid, mht. børnehentning etc. Han har selv skrevet under, og vil til enhver tid forsvare aftalen. Men direktøren har sagt til folk, at han vil have at folk skal tage ekstra timer om foråret og om sommeren og afspadserer dem i efteråret, når der er ekstra travlt. *“Han brugte ordet skal, men jeg havde fået alle de der “skal” ud af aftalen. Det kræver lidt arbejde med aftalen der. Han kunne godt se, at det ikke var det rette ord han brugte. Nu er det simpelthen blevet negativt. Folk havde allerede udregnet hvor meget firmaet ville spare i overtidsbetaling - de havde regnet ud, at firmaet ville tjene 4000 timer. Kollegerne kunne ikke forstå, at der ikke er nogen, der tvinger os til noget.”*

Så her har vi direktøren som forslår en deal, som måske mest er til hans egen fordel. - Og medarbejderne, der først og fremmest regner på, hvor meget de taber lønmæssigt, og ikke synes det kan opveje andre fordele. Og så er der tillidsmanden, manden i midten. Medarbejdernes traditionelle mistillid til ledelsen spores stadig.

## **4. Sikkerhedsarbejdets udvikling**

Efter en ‘Tandrensning’ fra ATs side omkring 90, blev det klart for ledelsen, at der skulle investeres i sikkerheden. Kort efter blev en stor del af aktiekapitalen overtaget af andre. Tandrensningen førte til at der blev sat tohåndsbetjening på de fleste maskiner.

*“De havde ikke noget alternativ. Arbejdstilsynet låste døren og sagde, her skal I ikke arbejde. Det var svaret de fik. Jeg var der den dag den tekniske chef stod der, og vi kunne se at Arbejdstilsynet kom. Der stod en og kørte med fod, og vi vidste jo godt at han ikke måtte. Og så havde de jo fat i teknisk chef. Jeg har fået fortalt, at teknisk chef sagde til arbejdstilsynet: “de ved godt at de ikke må, men sådan vil de gøre”. Så blev ham fra arbejdstilsynet gal og sagde: “hvis du ikke stopper det der nu, så lukker jeg fabrikken”. Det*

*viser jo lidt om hvor svært det er. Nu tog de så lige de der maskiner, der var store. Men vi havde stadigvæk nogle små maskiner, hvor vi kørte med fod indtil der var ham, der fik lillefingeren i klemme.”*

Selve sikkerhedsarbejdet forandres ikke radikalt. Den tekniske chef fortæller at han ofte gik rundt i hallen, påtalte usikre rutiner, og i øvrigt opfordrede folk til at sige til, hvis de blev opmærksomme på et sikkerhedsmæssigt problem. Nu da pengene til sikkerhed flød lidt rigeligere sørgede han for at få gjort noget ved tingene, når de blev opdaget. Men faktisk skete der ikke så meget før de ny værkførere og den ny direktør kommer til.

Med de store udskiftninger i ledelsen forandres holdningen til sikkerhed og arbejdsmiljø mere grundlæggende. Politikken er, at virksomheden skal være fuldt på højde med nutidens krav til et godt arbejdsmiljø, og dette ses som led i et samlet løft og modernisering af virksomheden.

De to nye værkførere sætter begge sikkerheden højt, og har taget en del initiativer for at forbedre forholdene. De opfordrer begge folk til at komme frem med ting, der ikke er i orden. Tingene bliver lavet med det samme, det skal ikke vente på møder. De bestræber sig desuden på at delegere ansvar ud til gruppelederen. Dennes sikkerhedsansvar og adfærd er dermed også central. De har dog noget forskellig holdning til ledelse, og griber det derfor an på forskellig måde.

De ene værkfører giver klare signaler om, at han ikke vil tolerere, at tingene ikke er i orden. Sikkerhed er et emne, der tages op på det månedlige afdelingsmøde. Desuden holder han dundertaler til folkene i afdelingen om, at det er vigtigt at ingen sjusker med sikkerheden. Går han igennem afdelingen og får øje på ting, der ikke er i orden, påtaler han det. Og han har faktisk flyttet en mand fra en maskine, fordi denne gentagne gange trods påtale lod hånt om sikkerhedsreglerne. Han betegner sig selv i spøg som ‘lillefar’. Samtidig understreger han dog, at han mener at sikkerhedsrepræsentanten og folkene selv er ansvarlige for sikkerheden, og at de skal lære ikke ‘at hænge hovedet på knagen’.

Den anden værkfører søger via involvering af medarbejderne at gøre dem mere aktive i sikkerhedsarbejdet. Han prøver at finde frem til sikkerhedsrepræsentanter, der engagerer sig i sagen. Han har sørget for, at der holdes lokale sikkerhedsmøder. Her deltager han selv samt sikkerhedsrepræsentanterne for de tre afdelinger, han leder. En af sikkerhedsrepræsentanterne laver referatet. Derudover har denne udvidede sikkerhedsgruppe startet en praksis, hvor de efter hvert sikkerhedsmøde går en runde i en af afdelingerne. Han er mere opsøgende i forhold til at forbedre sikkerheden, og drøfter med medarbejderne om det er muligt at finde nogle steder, hvor sikkerheden kan forbedres, hvor der f.eks. er risiko for at komme i klemme. Han mener, at folk i afdelingerne er blevet mere aktive og bevidste på det seneste. Nye ledelses- og samarbejdsformer afspejler sig også i, at der kommer en ny type sikkerhedsrepræsentanter til. En af dem fortæller om sine motiver til at blive SiR:  
*“Fordi jeg havde lyst til det. Jeg ville gøre noget for andre mennesker. At vi havde det godt. Så derfor valgte jeg det. Jeg er blevet mere interesseret i det efter jeg er kommet ind i det. Det er interessant nok, der er jo meget at se til. Jeg troede lige det var en pukkel, man skulle over, og så var det kaffe og møder for resten. Men det var det altså ikke.”*

Rammerne for forebyggelse af ulykker har altså været under forandring i de seneste år. Det gælder både de formelle sider, dvs. måden at organisere arbejdet på og de ressourcer i form af



tid og penge, som lægges i indsatsen, og de uformelle sider, dvs holdninger og adfærd i ledelsesgruppen og blandt medarbejderne.

Tyngden i sikkerhedsarbejdet ligger i sikkerhedsudvalget (SiU). Her holdes møder med en standard dagsorden. Referaterne er ret detaljerede og fyldstgørende. Arbejdsmiljø og sikkerhed har som nævnt relativ høj prioritet på virksomheden. Indtrykket er at arbejdet tages seriøst. Støj, træk, tunge løft og ensidigt arbejde har været væsentlige emner for indsatsen i de seneste år.

Ulykker er et fast punkt på sikkerhedsudvalgets møder. Alle ulykker, der fører til fravær, registreres. Det er en generel vurdering, at denne registrering fungerer ret effektivt. Grundlaget for SiUs behandling og diskussioner er en opdateret liste med en kort beskrivelse af de ulykker, som er sket siden sidst. I beskrivelsen anføres ulykkens årsag, eventuelt forebyggende foranstaltninger, samt angives hvor mange sygedage det har kostet. Ulykkerne er primært knyttet til maskinbetjeningen, f.eks. vigt i sikkerhedsforanstaltningerne, samt til håndtering af tunge og skarpe emner.

Sikkerhedslederen har udarbejdet en statistik dækkende årene 1985-1998. Den giver for det første et overblik over det samlede antal ulykker pr. år, og deres fordeling på afdelinger. Heraf fremgår det at stanseafdelingen og svejseafdelingen tegner sig for de fleste ulykker. Men også drejeriet og værkstedet har i perioder været ramt. I øvrigt er der ikke nogen klare tendenser henover de 13 år. For det andet registreres ulykkernes fordeling på skadetype. Inddelingen i skadetyper er sket ud fra deres eget ulykkesmønster og skal indkredse de situationer, der typisk giver anledning til skader. Svejsesøjne, kontakt med skarpe genstande eller metalspånere tegner sig for cirka halvdelen af de anmeldte ulykker. Andre typer er opstilling af maskiner, truckkørsel og klemning i maskiner.

Oplæring foregår i dag ved traditionel sidemandsoplæring. Her gives såvel gode som dårlige vaner videre. Og i nogle tilfælde er oplæringen temmelig kortfattet. Som en medarbejder udtrykker det : *"Du får at vide: gør sådan og sådan. Når du så spørger: hvad så hvis....er svaret: det kan du få at vide når det sker"*. Her er det også vigtigt at være opmærksom på, at selvom der i nogle tilfælde er skriftlige instruktioner til rådighed, vil de formentlig ikke blive brugt ret meget, fordi så mange af operatørerne har læseproblemer.

## **5. Sikkerhedskulturer**

Man ikke skal prøve at indkredse bestemte grupper der *er* en sikkerhedskultur, men bestemte forståelser som aktørerne i større og mindre grad trækker på. Men da kulturerne også har en materiel basis - den udvikles bl.a. via erfaringer i en bestemt praksis - så vil der i realiteten ofte være tale om at kulturen primært bæres af bestemte grupper.

I analysen fokuseres på forståelse af risici, ulykkesårsager, hvad er problem og løsning, antagelser om roller. Vi kigger efter mønstre i den subjektive mening og betydning, som disse fænomener tildeles - og leder efter form af tankefigurer, metaforer og symboler. Sikkerhedskulturen ses som tæt sammenvævet med arbejdskulturen.

## Sikkerhedskultur som især genfindes i lederlaget

I værkførenes og i teknisk chefs forståelse af ulykker bruges tankefigurerne i orden/ikke i orden meget. Der er en forestilling om teknik og enkeltmaskiner, hvor man med sit professionelle blik kan se, om tingene er i orden eller ikke. Det er tydeligt at de trækker på en fælles tekniker professionskultur. Antagelsen er, at hvis maskinen er i orden, og hvis man behandler dem 'som man skal', altså med tilbørlig respekt, hvilket også er en del af professionaliteten, så er maskinen sikker. De har som teknikere en vurdering af risici baseret på 'energier', hvilke kræfter er på spil i maskinen, hvor mange bar, trykker den med. En slags energimodel for ulykker.

*"Der er godt nok kræfter bag, det kan jeg godt love dig for. Det er ikke småting, vi snakker om. Hvis der bare går hul på en hydraulikslange, så kommer olien ud med det tryk. Hvis det rammer dig, så skærer det lige så fine snit. Der er mange gange man ikke tænker på, hvor voldsomt det er."*

Det er deres ansvar at det tekniske er i orden, og de tager dette ansvar meget personligt. Som den tidligere sikkerhedsleder og tekniske chef siger *"Jeg føler jo stadigvæk et enormt ansvar for sikkerheden. Jeg tror aldrig jeg kan fraskrive mig, at jeg står med ansvaret."* De mener dog, at der er styr på det.

Omkring vedligeholdelsen taler de på den anden side om at der 'naturligt' er en grænse, der lægges et kompromis imellem at holde værktøjerne tip top og så økonomien. *"Det er selvfølgelig rart at få nyt af alting. Men det kan man jo ikke bare gøre - der skal jo penge til"*

Her skifter argumentet. Nu er problemet ikke at afgøre, om maskinen er tilstrækkelig sikker, men at man står overfor nogle urimelige børn, der bare kræver ind.

Den tekniske chef har problemer med at retfærdiggøre, at han har sørget for at maskinerne var sikre. Han er entusiastisk tekniker, og kender maskinerne godt. Nogle alvorlige ulykker, ATs påbud og politianmeldelser skaber sprækker i hans forståelse af, at han har sørget for at tingene var i orden. Han har været klemt mellem den gamle direktørs totale afvisning af sikkerhedsmæssige forbedringer og sin professionelle samvittighed. Det kan være et psykisk pres. Han fremhæver, at der skete jo alligevel ikke flere ulykker dengang, da man kørte ulovligt med åbne værktøjer, end der gør nu. Og ikke mindst, operatørerne vil helst selv køre som de altid havde gjort.

*"..., når vi f.ex. skal lave en afskærmning. Operatørens første reaktion er, at det kan han ikke se nogen grund til, og så har han altid 4 andre steder på fabrikken, som han siger: Hvad så derovre og hvad så der? Så må vi ligesom sige, at det skal selvfølgelig også laves, men vi er jo nødt til at starte et sted. Man kan jo ikke lade være med at lave en forbedring pga. at der er problemer andre steder. Det er en typisk holdning, når man laver en ting. Og det kan være ting, som overhovedet ikke generer manden, det har jeg oplevet mange gange."*

### Som at køre bil?

Men hvis maskinerne er 'i orden', handler ulykkesrisici om operatørernes adfærd. Den diskussion som ulykker indgår i - og det med stor intensitet - er at operatørerne sjusker, mangler respekt for maskinerne og er uopmærksomme, at de ikke tager et ansvar selv. Det er

problemet.

*“ Desværre er det nok sådan, at respekten for maskinerne, den ser man jo nok kun hvis der sker nogle grimme ting. Og du kan jo male fanden på væggen alt det, du vil, fordi mange gange så taler man for døve ører.” (værkfører)*

Værkføreren understreger at sjusk fra operatøernes side, er det som fremkalder farlige hændelser.

*“Hvis du ikke gør det som du skal - lægger emner ordentligt på plads i værktøjet og er sjusket med det. Er du først begyndt at sjuske, så er der fare for at der kan ske noget... Der kan springe noget af værktøjet. Og det er uanset hvordan værktøjet og maskinerne næsten er indrettet. Hvis den pågældende person sjusker, så kan du ikke sikre dig på nogen som helst måde. Det er det samme med at køre bil - hvis man sidder og kigger efter alt muligt andet, ved du udmærket godt, at du skal kigge på den forankørende .. personen foran stopper, så har du balladen. Hvis man ikke selv er opmærksom på sin egen situation hele tiden, så kan der ske ting og sager - det kan ikke undgås. Derfor siger jeg også til dem: I skal Fanden fløjteme' lade være med at hænge hovedet på knagerækken, når I går ind på værkstedet om morgenen.. .altså du kan aldrig sikre dig 100 %, for så lang tid der er mennesker, vil der kunne ske et eller andet.”*

Den anden værkfører er, jfr. hans anderledes ledelsesholdning, knapt så bebrejdende. Han taler mere om bommerter og uopmærksomhed. Først og fremmest ser han sine afdelinger som sikre, og han bruger stanseriet som referenceramme.

*“75% af vores ulykker sker der stanseriet, det er der de grove skader sker. Jeg skal sige 7-9-13, der er ikke sket nogen i den tid jeg har været her. Vi er sikkerhedsmæssigt på et plan nu, hvor det hedder: 'Hvem skal gøre køleskabet rent? Vi ville i grunden godt have vasket vinduer lidt tiere. Kan vi godt få det?’*

*“Så har vi haft en, som har fået en stanleykniv, der knækkede, som røg op i øjet på ham. Han fik en lille ridse i øjet, men der skete ingenting, han var sygemeldt i en uge. Et hændeligt uheld. Jeg ved godt, vi ikke må bruge det udtryk, men han var simpelthen så dum, for han ved ikke, hvordan han gør. Og sådan nogle ting er så svære at tage fat i og tage højde for. For hvis man ikke kan bruge de instrumenter, der er beregnet til at knibe sådan en stanleykniv af, så kan vi jo ikke undgå ulykkerne”.*

### Alvorlige ulykker og småting.

De to nye værkførere lægger vægt på at efter at **de** er kommet til, er der ingen ulykker sket, men det holder ikke. De alvorlige ulykker, som er sket før deres tid, bortforklares og mystificeres. De er et sammenfald af mange specielle omstændigheder, de er særlige, og egentlig kan man ikke lære særlig meget af dem.

*“det var et sammensurium af nogen uheldige ting, det var så uheldigt, at alle de der ting lige faldt sammen. Det gjorde så, at manden kunne nå at få hånden ind. Det var jo det, at maskinen ikke nåede at stoppe” (værkfører)*

*“Jeg kan ikke mindes at der har været alvorlige uheld i mange år. Statistikken er uændret. Man fokuserer på de to alvorlige, og det er jo uheldigt - det er ikke et sandt billede, de fleste er småskader” (teknisk chef)*

Den anden kategori af ulykker som de opererer med er småulykkerne, hvor folk f.eks. skærer sig på skarpe kanter på hjulene eller på metalspånere. De tilskrives medarbejdernes daglige sjukskeri og manglende omtanke. På den måde kædes det sammen med de eksisterende arbejdspolitiske diskussioner om at folk ikke yder det de skal. Småulykkerne er på den anden side ikke problematiske set som risiko.

*“Vi kan satanedejeme’ ikke komme igennem livet uden at skære os på et eller andet”*  
(værkfører)

Det koster dog sygedage, og det er især direktøren og den tekniske chef opmærksomme på.

Men på den måde ser det ud til, at de eksisterende ulykker - inddelt i de alvorlige og småtingene - er borttænkt og usynliggjort. Enten er de ubetydelige som risiko, eller de er enestående og uforklarlige. Som sikkerhedslederen udtrykker det *“Vi er rimeligt godt kørende, ikke?”*

### *Hvis skyld*

I ledelsens diskussioner af især de store ulykker spiller spørgsmålet om skyld en vigtig rolle. Værkførerens reaktion efter en ulykke i drejeriet skyldes måske ikke kun AT's politimesteragtige optræden, men at den stærkt bebrejdende facon skubber til den skyldfølelse, som måske er der i forvejen i forbindelse med ulykken.

Den tekniske chef reagerer vredt på spørgsmål om en ulykke i stanseriet *“Det bliver fremstillet som om, vi er nogle simple profitmagere”*, her refererer han til AT. Som før nævnt er skyldfølelsen et pres. Også for direktøren er det magtpåliggende at understrege, at ulykken i stanseriet, ikke var virksomhedens skyld. Spørgsmålet om at folk også skal tænke sig om, at de selv har et ansvar, bringes hurtigt på banen.

Det er især konfrontationen med myndighederne og deres opfattelse af årsager og ansvar som provokerer. I myndighedernes forståelse er virksomheden ansvarlig for at arbejdet foregår forsvarligt; ikke kun at de tekniske installationer skal være 'i orden', også medarbejdernes adfærd er ledelsen til en vis grad ansvarlig for via deres ansvar for oplæring, instruktion og tilrettelæggelse af arbejdet. Arbejdsmiljølovens forståelse og rationale har imidlertid aldrig haft bærere her på virksomheden. Den tekniske chef, som har stået for sikkerhedsarbejdet i over 20 år, har en anden tankegang

*“Folk tager ikke nok ansvar for sig selv. Deres holdning til en arbejdsplads er jo, at når man kører ind her, så er man sikker”*. Udtryk som *‘de tror det er et beskyttet værksted’* optræder også i diskussionerne.

### Løsninger

De løsninger de peger på i diskussionen af ulykker afspejler værkførernes meget forskellige ledelsesstil. I den enes afdelinger 'skal man være efter folk'. De skal have at vide, hvad de må og ikke må. Grubelederen i stanseriet fortæller,

*“ De havde kørt en weekend, hvor der var en, der havde sat op, og så havde han sådan en spalteåbning. Det havde den tekniske chef så set, og han havde ringet til værkføreren og sagt, at det der ville han ikke se. Og det fik vi så af vide. Dagen efter gjorde de det så igen. Så var jeg oppe at sige til de to, der havde stillet op, at de skulle sætte en anden skærm på, så den var forsvarlig. En time efter ringede den tekniske chef, at nu var det galt med*

*spalteåbningen dernede igen. Jeg sagde så til værkføreren: "det kan jeg sgu ikke forstå. Jeg har lige sagt til dem, at de skal sætte en anden skærm på". Jeg spurgte dem, hvorfor de ikke havde sat en anden skærm på. De syntes ikke lige, den anden kunne være der. Jeg måtte sige, at så stopper vi og sætter en anden på. Det synes de var besværligt, men det var lige meget. Og så kunne den godt være der, og han kunne køre lovligt. Det var jo to ældre medarbejdere - de gad ikke sgu ikke lige det der. Og det er jo noget fis"*

*" jeg kommer forbi maskinen ti gange om dagen. Jeg holder øje med det. Og så er der igen tvivl om de får en skriftlig advarsel fra værkføreren. Det vil han ikke se. Det er utroligt at man skal være over folk for at de skal passe på sig selv. Det burde ikke være nødvendigt. Der er ingen tvivl om, at manden har stået der og har vurderet, at jeg kan godt klare det, jeg sætter ikke fingrene ved. Men kommer der en anden en derhen så er det ikke sikkert, at han er bevidst om det."*

Den anden værkfører kører en anden strategi, der bygger på inddragelse.

*"Førhen, hvis man var meget, meget utilfreds som timelønnet, så gik man hen til sin sikkerhedsrepræsentant, og så gik han ind og sagde: Det er noget svineri, det her, I må kraftedeme få det her lavet. I dag holder vi et månedligt møde. Så sætter sikkerhedsrepræsentanterne og jeg os og drøfter, hvad der er kommet af forslag. Det er sikkerhedsrepræsentanten, de henvender sig til når der er spørgsmål, de gerne vil have op til debat. Eller også går han rundt og kikker. Hvis der er nogle farlige situationer, som vi oplever nogle gange, så tager vi selvfølgelig hånd om det. Så venter vi ikke til der er en, der siger noget, men drøfter tingene, og det tror jeg i grunden, at alle er godt tilfredse med. Det er i hvert fald mit indtryk."*

*"Og så tager vi alle spørgsmål alvorligt, simpelthen det mest dumme spørgsmål - der er ingen dumme spørgsmål, det ved jeg godt. De mindste bagateller tager vi alvorligt og behandler og skriver i referatet til næste gang, hvis der har været et forslag. Nu er vi startet med maleriet, hvor vi var ude og kikke. Vi bruger megen energi på at blive enige om ting og diskutere tingene inden for vores rammer, inden vi går ud, og det er vi gode til, synes vi selv."*

### **Sikkerhedskulturer blandt operatørerne.**

Går vi til operatørerne, er det svært at få dem i tale omkring ulykker og risiko. Den tekniske diskurs, hvor det diskuteres om maskinen er i orden/ikke i orden, er de i meget høj grad koblet af. Deres tekniske indsigt er minimal eller bruges ikke, især når årsager til de alvorlige ulykker diskuteres. Når de diskuterer maskinsikkerhed, er talen om 'om maskinen kører lovligt eller den ikke kører lovligt'. Og det er ledelsens opgave at sørge for at tingene er lovlige. Den implicitte antagelse er at hvis tingene er lovlige, så kan det ikke gå helt galt.

Mange operatører peger på, at det er andre kolleger, som ikke arbejder sikkert. Spørgsmålet om adfærd og 'hvis skyld' et centralt tema i begge kulturer. På den måde er ledelsens sikkerhedskultur dominerende for diskussionen på virksomheden. Deres fortolkning og forståelse af risici og den måde de tackles på af operatørerne, adskiller sig imidlertid fra ledelsens.

For det første fremhæver de at rutinen på den ene side er en forudsætning for at der ikke sker

flere ulykker - operatørerne lærer altså at mestre de indbyggede risici. Ligesom arbejdslederne understreger operatørerne imidlertid, at man skal være opmærksom, ellers går det galt, så har man pludselig fingrene et forkert sted. På den anden side er rutinen også sløvende, - der er en modsætning mellem EGA og en stadig årvågenhed. Men sådan opfatter operatørerne det ikke. Hvis man ikke evner at være opmærksom, og kommer ud for en ulykke, så er det mandens egen fejl. Det gælder i forbindelse med ulykken i drejeriet, men også f.eks. i montagen.

*“Men der sker egentlig ikke nogen ulykker nede ved os, og det tror jeg hænger sammen med, at det er sådan nogle rutinerede folk, og de få ulykker, der har været dernede, inden for de sidste 5-6 år, - der var en, der fik fingrene i klemme. Og bagefter kan vi da godt se, at det kunne lade sig gøre. Jeg har så en anden forklaring på, hvorfor den ulykke skete netop med ham. Maskinen stod et forkert sted. For han kunne fortælle os nøjagtigt, hvor mange biler der var kørt over krydset dernede. Han stod simpelthen og kikkede ud af vinduet og holdt øje med det derude, i stedet for hvor han havde fingrene. Jeg mener, at nogle af de ulykker der sker, er folks egen skyld.”* Jeg får på puklen hver gang jeg siger det nede i afdelingen. Dem har jeg egentlig et meget godt forhold til alligevel. Men det gør ikke noget folk selv lige er vågne.” (SiR)

Som det fremgår, er der ikke er enighed om skyldsspørgsmålet i blandt kollegerne. Men det er skyld der er temaet for diskussionen: om det er ledelsen der burde have sørget for at der ikke kunne ske noget, eller det er folks egen skyld.

Der er dog også blandt operatørerne et gensvar på ledelsens snak om at de sjusker, og at de derfor producerer dårlig kvalitet og usikre forhold. Historien om de skarpe kanter illustrerer at operatørerne ikke på alle områder accepterer at deres adfærd er årsag til ulykkerne. Ledelsens holdning både til dem og til produktionen tages op.

En af sikkerhedsrepræsentanterne peger på, at de fleste ulykker sker i stanseriet, og at det skyldes alle de skarpe kanter. *“Vi har haft et slagsmål igennem mange år. Vi har jo egentlig bare trukket på skuldrene: Det er en ny mand, de skal skære sig. Jeg har ikke rigtigt kunnet acceptere den løsning. Jeg har sagt, kan vi da ikke få sat nogle skilte op; at man skal passe på skarpe kanter. De er skarpe, man behøver ikke at prøve først for at finde ud af det. Men de har indtil videre ikke ment, at det kunne hjælpe.”* Siden støttede BST at der blev hængt skilte op, og nu er de der.

Og han fortsætter historien om de skarpe kanter:

*“vi kan også skære os på et emne. Kanterne er skarpe på mange af dem. Det er mange gange, hvis værktøjerne er for sløve, eller hvis opstillingen er dårlig, så de ikke skærer helt rent. Vi går ned og siger det, og vi fik så at vide af den forhenværende værkfører, at det kan vi ikke gøre noget ved. Han var egentlig også bedøvende ligeglad med om værktøjet var i orden eller ej. Det er egentlig operatøren, der skal kontrollere om værktøjet er i orden, men han har jo en værkfører, han skal sige det til.”*

Han peger altså på, at de mange skarpe kanter grundlæggende er en konsekvens af dårlig produktionsledelse, og at operatørerne ikke kom igennem med deres klager over det. Der er tale om uregelmæssigheder i produktionen, der skaber usikre forhold, som operatørerne selv skal passe på, selv skal mestre. Men når man ikke kan få problemet løst ved roden, så mener

sikkerhedsrepræsentanten at man må ty til det næstbedste: opsætte advarselsskilte. Nyansatte som en årsagsforklaring i sig selv, samt at bruge skader som en måde at lære på - hvis du ikke må høre må du føle - antastes.

Flere medarbejdere peger på *andre* kollegers usikre adfærd, kolleger der sjusker ikke tænker sig om, gør dumme ting. Derimod fortæller ingen operatører om egne usikre arbejdsrutiner, og hvad begrundelserne for dem er. Det gør det vanskeligt at analysere rationalerne bag disse rutiner.

Der er udviklet dårlige vaner med at slå sikkerhedsforanstaltninger fra for at få arbejdet til at glide lettere. Men det er tydeligt, at der er tale om mange individuelt udviklede rutiner for at lette arbejdet, især i de områder hvor man har 'sin maskine'. Dette er blevet kraftigt understøttet af tidligere værkførers ligestyldighed, ja ligefrem modvilje overfor sikkerhedsmæssige forhold.

Det er ikke specielt et spørgsmål om at få flere kroner med hjem, der er fællesbonus. Og mange udsagn modsiger at tempoet skulle være for højt i dagligdagen. Det er sat, så man kan følge med. Motiverne er snarere, at få tingene til at glide, og måske også ikke slæbe for meget fysisk. På den anden side fremgår det meget tydeligt, at selvom det ikke er så store ting der skal ændres i arbejdsrutinen, er modstanden enorm. Vores tolkning er, at operatørerne i det meget barske klima, der har været på virksomheden, - med ordrer, skidebatter og hakkerier - søger at slå en ring omkring sig og maskinen: her bestemmer jeg, det er min maskine, den kender jeg bedst, og det her kan jeg. Her opretholdes en sidste bastion for selvrespekt og autonomi.

Konflikter om hvorvidt man kan påtale andres arbejdsvaner, virker stærkt symbol ladede. Her udspilles også statusspil - kan unge sige noget til ældre, har høj anciennitet overhovedet nogen værdi.

*"Nogle siger "åhh, hold da kæft det skal du ikke blande dig i. Når du kommer med de holdninger så siger de, at du skal bare blande dig udenom. Men jeg blander mig, når jeg kan se at de står og laver noget forkert." (SiR)*

*"Der er kommet nogle yngre mennesker ind, som godt kan finde ud af at stille op og sådan noget og det er ikke altid godt, hvis de skal hen og lære de ældre medarbejdere noget. Det siger de også selv: "Der skal fæme' ikke komme en knægt og lære mig. Jeg kan sgu godt selv finde ud af det". Men det er noget vi arbejder på nu, det skal de ikke have lov til. Blandt andet sikkerhedsmanden, vi har haft noget med en der har sagt til ham, at han skulle blande sig udenom." (gruppeleder)* Dette har klare paralleller til modstanden mod rotation.

Deres holdninger til hvordan forholdene kan ændres, illustreres om end indirekte af en operatør, som beretter om folks holdning til sikkerhed, og den forandring der langsomt er ved at ske. Det er en indirekte kritik af den 'vi skal være over folk' holdning, som dele af ledelsen praktiserer.

*"...jeg mener, hvis man skal forebygge, så skal man også have dem, der arbejder 100 procent med."*

## **Opsummering**

Det som er beskrevet, er flere sikkerhedskulturer, som er forskellige, men som også har overlap, områder hvor forståelserne er fælles.

Den kultur som lederne først og fremmest er inkluderet i, er en teknikerkultur. Det vil sige at deres fælles professionsbaggrund spiller en vigtig rolle for deres fælles referenceramme. Årsagerne til ulykker opdeles ret skarpt i tekniske og menneskelige fejl. Samtidig er det sådan at hvis der er tekniske fejl er det ledelsens skyld, mens menneskelige fejl er operatørernes. Skyld spiller en vigtig rolle for de emotionelle overtoner, som denne ellers så kølige tekniske sondring får. På den tekniske side bruges begreberne i orden/ikke i orden om maskinerne og deres sikkerhed. Der er altså fokus på en grænsedragning, som kan gennemføres professionelt.

Da lederne mener at teknikken er i orden, så er der menneskelig adfærd tilbage som forklaring. Her bruger en af dem f.eks. bilkørsel som billede. Bilkørsel kræver opmærksomhed, ansvarlighed og respekt for vejens farer. Og disse sjuskede, uansvarlige og uopmærksomme operatører lever ikke op til disse krav. Her rammer ulykker midt ned i virksomhedens problemer med omstilling til 'moderne'. - Omdefineringen af operatørernes arbejdsydelse og arbejdsidentitet: fra bevidstløse robotter til folk, der lægger både sjæl og legeme i jobbet. 'Det handler jo om holdninger' er omkvædet.

Diskussioner om kvalitet, fleksibel produktion og sikkerhed hænger altså sammen. Bilkørsel svarer også godt til ledernes opfattelse af deres ansvar og medarbejdernes. Ledernes forståelse er ikke i overensstemmelse med de juridiske forhold på arbejdsmiljøområdet, hvor der er et arbejdsgiveransvar. De tager snarere udgangspunkt i en almindelig moral, der gælder udenfor arbejdspladsen.

Ledernes opdeling af ulykker som tekniske eller menneskelige fejl er også medvirkende til at det er svært at håndtere og lære noget af de store ulykker. De er for komplekse i deres årsager, så de mystificeres. Samtidig er selve deres eksistens en trussel mod forestillingen om at disse teknikere kan afgøre om en maskine er sikker eller ej. Da de samtidig ser mange andre ulykker som småting, som hører til de skrammer hverdagen giver, er ulykker bortforklaret. De er ikke et problem. Ulykkesprojektet er snarere en lejlighed til at beklage, operatørernes manglende forandringsparathed.

Når det gælder løsningen af dette problem, er der imidlertid store forskelle. Man kan ikke tale om et meningssystem. En forståelse fører til den autoritære fader, der opdrager sine børn, 'vi må være over dem hele tiden'. En anden forståelse er en mere moderne fader, der ser sine kompetente børn, følger og stimulerer deres vækst.

Den sikkerhedskultur, som operatørerne er inkluderet i, har betydelige overlap med ledelsens. Opdelingen i tekniske og menneskelige fejl og hovedvægten på operatørens egen adfærd er fælles. Generelt ses ulykker heller ikke som et stort problem, de store ulykker er sjældne og skæbnebetonede, og de små skrammer accepteres. Det lader til at ledelsens forståelse dominerer. Men forståelsen af disse to principielt forskellige ulykkesårsager er dog noget anderledes end teknikernes. Operatørerne har få forudsætninger for at deltage i teknikernes professionelle: i orden/ikke i orden. De forholder sig i højere grad til reguleringen, 'om vi kører lovligt', og bygger dermed på erfaringer fra tidligere indgreb fra ATs side.



Den hotte diskussion er operatørernes adfærd. De peger på lang tids rutine som væsentligt for at kunne mestre de ”indbyggede” risici. Samtidig understreger de også, at man skal være vågen og opmærksom for at undgå ulykker. Disse to forhold, som kan være modstridende, er altså vigtige dele i en ordentlig arbejdsydelse, hvor risici håndteres. De markerer sig voldsomt i forhold til ledelsen i spørgsmålet om sjuksk, når de peger på dårlig vedligehold, som den primære kilde til dårlig kvalitet og ulykkesrisici.

Desuden er retten til selv at bestemme, hvordan man arbejder, en vigtig skanse at holde for nogle operatører. Det betyder at usikre rutiner er vanskelige at ændre. Når de diskuterer, hvordan der kan ske forandringer i disse usikre rutiner, peger de på, at det er vigtigt hvordan taler man til folk, om det er ordrer og skidebatter, eller man taler sammen. Meget vigtige forhold omkring arbejdsidentitet og autoritetsformer er altså vævet ind i diskussionen om ulykker.

## 6. Nogle ulykkesforløb

Forløbene i umiddelbar tilknytning til arbejdsulykker, der er sket de seneste år, kan illustrere hvordan konkrete ulykker fortolkes af medarbejdere og aktører, som følger op med tiltag omkring forebyggelse. Muligheder og barrierer for forebyggelse undersøges på baggrund af disse forløb, hvor sikkerhedskulturen, som beskrevet foran, er central. Analysen er baseret på interviews, sikkerhedsudvalgsreferater og på virksomhedens oversigt over arbejdsulykker.

### Mindre arbejdsulykker

De følgende mindre ulykker, er nogle, som opfattes som småting, med begrænset skade til følge.

#### Skarpe kanter og klemskader

Eksempelvis:

- En medarbejder i stansesafdelingen greb efter en væltende stabel hjulskåle, og skar blommen på en finger.
- En medarbejder stablede hjulskåle, og skar albuen på en stak skåle. En anden medarbejder skar en finger under samme arbejdsproces.
- En umbraconøgle smuttede, da en medarbejder løsnede en bolt, så fingeren kom i klemme mellem nøgle og maskine.
- En medarbejder skulle fjerne en kapsel der sad fast i værktøjets underpart. Der var luftmodhold, så da kapslen gik løs, kom en finger i klemme.

Sygefraværet ved disse ulykker var mellem 7 og 15 dage.

#### Risikoforståelse:

Hændeligt uheld. (SiG, SiU)

De fleste ulykker er småskader (teknisk chef, SR)

Man kan ikke sikre sig 100%. Når der er mennesker, kan der ske et eller andet. (værkfører)

Sjuskeri og manglende omtanke. (værkfører)

#### Forebyggelse:

Ingen forslag til ændringer.

Skal benytte arbejdshandsker.  
Skriftlig instruktion ved maskinerne.  
Advarselsskilte om skarpe kanter.  
Påtaler, når folk opfører sig dumt

Læring, erfaring: Folk tager ikke ansvar for sig selv. De tror det er et beskyttet værksted. (direktør, teknisk chef, værkfører)  
Nogle ulykker er folks egen skyld. (SR)  
Værktøjerne er for sløve, så de ikke skærer rent. (værkfører, SR)  
Arbejdslederen skal overvåge, hvad der sker, og gi' advarsler.  
(gruppeleder)

Mening om forebyggelse: Folk læser ikke instruktioner. (værkfører)  
Kollegerne siger, jeg ikke skal blande mig. (SR)  
Grænser for hvor mange penge man kan bruge på vedligehold.  
(værkfører)

Denne type arbejdsulykker tolkes altså som hændelige og den erfaring, der dannes, går på at folk ikke er opmærksomme nok, så man er nødt til at holde øje med dem. Når der sættes forebyggelse ind, er det adfærdsregulerende tiltag, hvilket imidlertid har begrænset virkning. Erkendelse af at risici ved skarpe kanter også kan forklares ved værktøjsvedligeholdets kvalitet, afvejes mod økonomiske hensyn.

### **Større arbejdsulykker**

Hermed menes ulykker, der har medført mere alvorlig personskade, og fortolkes som særlige, der skyldes sammenfald af flere specielle omstændigheder.

#### Ulykke ved excenterpresse

Arbejdet ved excenterpressen består i at tage skåle fra pallebord, lægge dem i maskinen og udløse pressen via 2-håndsbetjening. Herefter tages de ud af maskinen. Pressen var udstyret med et lysgitter, der fungerer på den måde, at pressen kører, når man tager hånden ud af værktøjet, efter have placeret emnet. 2 firmaer har årligt service-tjek på pressen.

Ulykken skete på natholdet, hvor man tit skifter mellem forskellige maskiner for at lave forskellige ordrer. Maskinerne var blevet opstillet på dagholdet. Hadji, der taler godt dansk, havde lavet huller i skålene i 5-6 timer, og det var gået uden problemer. Skålene var lidt skæve, så det tog længere tid. Han placerede en skål, og så kom maskinen ned. Den klippede 3 fingre af hånden, ved roden. Jens, der stod ved siden af, hjalp ham. Der blev tilkaldt ambulance, og han fik straks foretaget en længerevarende operation. Herefter blev han opereret yderligere 2 gange med måneders mellemrum.

I dag er hånden hypersensitiv, han får ondt i armen, og kan ikke håndtere tunge ting, som eksempelvis opstilling, hvor værktøjerne er tunge. Han arbejder nu 3 timer dagligt men får, med offentligt tilskud, fuld løn. Hadji er glad for sit arbejde og for at kunne genoptage det.

Lige efter ulykken, tog en sikkerhedsrepræsentant initiativ til at opsætte et skilt om ikke at røre ved maskinen. Teknikerne i virksomheden lavede en udredning. De konstaterede 2 fejl i

sikkerhedssystemet. Arbejdstilsynet kom nogle dage senere.

Sikkerhedsrepræsentanten deltog ikke i udredningen, og er derfor ikke nærmere bekendt med situationen omkring arbejdsulykken.

Risikoforståelse: Lysgitter var utæt, mener det checkes af opstilleren. (skadelidte)  
Det var noget med lysgitteret. (SR)  
Hvis tingene er lovlige, kan det ikke gå galt (operatører)  
Det er ikke virksomhedens skyld, folk har selv et ansvar. (direktør)  
Et sammensurium af uheldige ting. (værkfører)  
Skålen lå forkert (værkfører)  
Man fokuserer på de få alvorlige ulykker, det giver ikke et sandt billede (teknisk chef)  
Maskinerne er rimeligt vedligeholdt, men der kan være ting, som ikke er sikre (værkfører)

Forebyggelse: Lysgitter frakobles.  
Pressens kurveskive ændret

Læring, erfaring: Fejlen på pressen har måske altid været der, det har servicefirmaet aldrig checket. (teknisk chef)  
I dag må denne type lysgitter ikke bruges, ved ikke hvorfor. (teknisk chef)  
Standse en maskine, opdagede man kunne komme i klemme. (værkfører)

Mening om forebyggelse: Maskinen overholder nu gældende regler. (teknisk chef)  
Når maskindirektivet er overholdt, er alt sikkert. (værkfører)  
Vigtigt at folk altid kan komme, at tingene ordnes med det samme. (værkfører)

Ulykken fik alvorlige konsekvenser for medarbejderen. Men han behandles omsorgsfuldt af virksomheden, så han kan bevare sit eksistensgrundlag.

Ulykkesårsagen tages op af teknikerne, og fokus er på at gøre maskinen lovlig. Men operatører og sikkerhedsrepræsentanter er koblet af i denne proces. Ulykken bliver ikke en læringsanledning, bredt i virksomheden.

#### Ulykke ved pladesaks

Jernpladerne klippes på pladesaksen. Når saksen klipper, er der hydrauliske tryksko, som kører ned for at fastholde pladen under klippeprocessen. Carsten, som er operatør i stanseafdelingen, stod en morgen ved 9-tiden og skulle klippe en mindre rondel. For at støtte pladen, holdt han fingeren under. Den blev klemt af skoen, således at fingeren måtte amputeres. I dag klipper man ikke så mange små plader, affaldet bliver smidt væk til genbrug.

Carsten blev opereret to gange, fordi han efter første operation havde voldsomme smerter. Han var sygemeldt i et halvt år, men har atter genoptaget arbejdet. Nu arbejder han med flere

forskellige ting end tidligere, blandt andet truckkørsel.

Teknikerne udredte ulykken. De fandt at sikkerhedslisten på saksen, som skal forhindre at man kan få fingrene ind i det farlige område, var bøjet. Der var også en fejl på lysgitteret, hvor afstanden var forkert.

Risikoforståelse: Intet usædvanligt i situationen, kunne være sket før (skadelidte)  
Det er ikke fabrikkens skyld, at der sker ulykker, det er sikkerhedsgruppens (værkfører)  
De sjusker når de lægger emner ind (værkfører)  
Påtaler, hvis de arbejder uhensigtsmæssigt vedr. produktivitet eller sikkerhed. (gruppeleder)  
Det gør ikke noget, hvis folk lige selv er vågne (SR)  
Gamle maskiner, grænser for, hvor meget der ofres på dem (SR)

Forebyggelse: Sikkerhedsliste udskiftet.  
Lysgitter afmonteret, erstattet af:  
2-håndsbetjening.

Læring, erfaring: Fandt senere ud af at maskinen var ulovlig (skadelidte)  
Altid et menneske bag, sådan noget kan ikke forebygges. (SR)  
Hvis ikke man har respekt for en maskine, går det galt. (SR)  
Der var fejl i sikkerhedssystemet (teknisk chef, SiU)

Mening om forebyggelse: Det går langsommere med 2-håndsbetjening. (teknisk chef)  
Medarbejderne foretrækker lysgitter, får ondt i hånden af knapperne. (teknisk chef)  
Kan ske igen, kan stadig få fingre ind, men mindre risiko, emnerne er større. (teknisk chef)  
Undersøger andre sikkerhedsforanstaltninger på nye sakse, der kan monteres her. (teknisk chef)  
Folk er bedre til at henvende sig, når noget er galt. (operatør)  
Skal man forebygge, skal folk der står ved maskinerne med. (SR)

Situationen, der førte til arbejdsulykken, var altså normal, og spørgsmålet om skyld dukker op. Traditionen tro gør teknikerne en indsats for at forbedre sikkerhedssystemet. Men løsningen er ikke populær blandt medarbejderne, og det undersøges om der findes nyere sikkerhedsforanstaltninger. Der er tegn på at medarbejderne er blevet mere åbne overfor at henvende sig om sikkerhedsforhold, og også et ønske om større inddragelse.

### **Hvilke sikkerhedskulturer tegner sig?**

Vi konkluderer nu på analysen af sikkerhedskulturer i afsnit 5 og på de tolkninger og betydninger, som risici og konkrete ulykker tillægges.

Vi ser fire sikkerhedskulturer i Blå Vogn A/S. De mest markante kulturer er, som tidligere nævnt, præget af spørgsmålet om skyld – ledelsens eller medarbejdernes. Den ene kultur kan udtrykkes i et billede af maskinteknikkulturen. Den anden kultur finder udtryk i metaforen,

vovehalskulturen. Den tredje kultur kan udtrykkes i billedet, politimandskulturen. Den fjerde giver omridset til noget nyt i virksomheden, som vi udtrykker i billedet, folkestyre-kulturen.

### Maskinteknikkulturen

Indenfor denne sikkerhedskultur opfattes sikkerhed som opnåeligt gennem sikring af maskinerne. Hvis maskinerne er i orden, kan det ikke gå galt. Det sikkerhedsmæssige kriterium for, om tingene er i orden er, om de er lovlige. Lovligheden er udtrykt i arbejdsmiljøloven og i maskindirektivet. Sikkerhedsreglerne er nødvendigvis alment formulerede, gældende for grupper af maskiner. I praksis, i den enkelte virksomhed, prioriteres virksomhedsøkonomiske krav kontra sikkerhed, når reglerne skal udmøntes. Så sker der en afvejning i en erfaringsbaseret tolkning af risikoens størrelse. Indenfor denne kultur bliver det virksomhedens skyld, hvis maskinerne ikke er i orden, når der sker en arbejdsulykke, ellers er det medarbejderens skyld. Maskinteknikkulturen er en ekspertkultur. Da operatører eller sikkerhedsrepræsentanter i er eksperter i maskinfunktioner og tekniske forbedringer, involveres de ikke i analyserne.

### Vovehalskulturen

Risikotagning er blevet en vane og en normal del af arbejdet, som derfor ikke ses eller problematiseres. Handlestrategier er individuelle. Det at tage en risiko kan være en udfordring, der bekræfter dygtighed i arbejdet. Risikotagning kan også lette nogle arbejdsopgaver, eller give afveksling i en ellers kedelig arbejdsdag. Ulykker er skyldbehæftede, derfor holdes viden om risici og risikotagning tilbage. Denne manglende italesættelse er årsag til, at vovehalskulturen er defineret af andre i organisationen. Kommer vovehalsene til skade, er det først og fremmest deres egen skyld.

### Politimandskulturen

Indenfor denne sikkerhedskultur er opfattelsen, at risici opstår, når folk opfører sig forkert og ikke overholder gældende regler og procedurer. Fokus er på menneskelig adfærd. Opgaven indenfor politimandskulturen er at opretholde lov og orden. Der skal holdes de øje med tegn på afvigelser fra adfærdsreglerne, så der kan gribes ind inden, der sker overtrædelser, som kan medføre materiel eller menneskelig skade. I retssystemet er den udøvende og dømmende magt adskilt. Men på det arbejdsmarkedsmæssige felt ligger magten til sanktioner indbygget i ledelsesretten. Overpolitimanden vurderer, hvornår regelbrydning kræver sanktioner, der skal håndhæves. Denne kultur forholder sig til arbejdsmiljøloven, som angiver at sikkerhedsgruppen er forpligtet til at "påvirke den enkelte til en adfærd, der fremmer egen og andres sikkerhed."

### Folkestyre-kulturen

Indenfor folkestyre-kulturen er kollektiv risikominimering forudsætningen for sikkerhed. Man agerer i et fællesskab, og ansvaret ligger både hos den enkelte og i fællesskabet. Der skal tages bestik af situationen, og ideer fremføres i overensstemmelse med egne erfaringer og synspunkter. Løsninger opnås i et samarbejde. Det indebærer dialog og kompromisser mellem flere menneskers perspektiv. Spørgsmålet om demokrati og magtfordeling bliver aktuelt. I arbejdsmiljøloven ligger fokus på et ligeværdigt samarbejde mellem sikkerhedsorganisationens medlemmer, hvilket præger kulturen i forventningen om at blive inddraget og hørt i sikkerhedsspørgsmål.

Figuren illustrerer konkrete udtryk, som blev belyst under beskrivelsen af sikkerhedskultur og ulykkesforløbene. Udtrykkene viser hvilke meninger og betydninger risici og ulykker tillægges, og er relateret til de 4 sikkerhedskulturer.

<p>Maskinteknikkultur - Sikkerhed lig med teknisk optimering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fejl i sikkerhedssystem</li> <li>• Hvis maskiner er lovlige, ingen risiko</li> <li>• Rimelig vedligehold, men der kan være usikre ting</li> <li>• Gamle maskiner, økonomiske begrænsninger</li> <li>• Værktøjer er for sløve</li> <li>• Mest småskader</li> <li>• Man skal ha' respekt for maskiner</li> <li>• Virksomhedens skyld, når maskiner ikke i orden</li> </ul>	<p>Vovehalskultur - Sikkerhed lig med rutine</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hændeligt uheld</li> <li>• Situationen var normal</li> <li>• Med rutinen kan risici håndteres</li> <li>• Når der er mennesker kan der ske ulykker</li> <li>• Menneskers handlinger kan ikke forudses</li> <li>• Folks egen skyld</li> </ul>
<p>Politimandskultur - Sikkerhed lig med adfærdsregulering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det skyldes sjuskeri</li> <li>• Skal holde øje med folk</li> <li>• Det skyldes uopmærksomhed</li> <li>• Påtaler usikker adfærd</li> <li>• Skal overvåge og gi' advarsler</li> <li>• Flytter folk, der ikke overholder reglerne</li> </ul>	<p>Folkestyrekultur - Sikkerhed lig med kollektiv risikominimering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Folk ved maskinerne skal involveres i forebyggelsen</li> <li>• Opfordring til at indmelde sikkerhedsproblemer</li> <li>• Folks forslag følges hurtigt op</li> <li>• Søger engagerede sikkerhedsrepræsentanter</li> <li>• Lokale sikkerhedsmøder – og runder om mangler</li> <li>• Vil gøre noget godt for andre</li> </ul>

**Figur 1:** Sikkerhedskulturernes udtryk.

De 4 sikkerhedskulturer genfindes på tværs af fag og grupper, og den enkelte persons perspektiv kan skifte, afhængigt af den konkrete situation. Sikkerhedskulturerne har rødder i virksomhedens historie, og i de senere års opbrudstendenser hen imod ”moderne” virksomhed. Desuden spiller eksterne betingelser og samfundsmæssige påvirkninger, så som lovgivning og myndighedens ageren, ind.

### Muligheder og barrierer i sikkerhedsarbejdet

Medarbejdernes og ledelsens subjektive mening om risici og ulykker er indlejret i erfaringer med såvel sikkerhedsarbejdet som virksomhedens produktionsformer, organisationsstrukturer og rammerne i de sociale relationer. Følgende oversigt sammenfatter karakteristiske træk vedrørende virksomheden, før og nu, som beskrevet i afsnit 3.

Ledelse og organisation - historien	Ledelse og organisation - nye tendenser	Aktuelle produktionsbetingelser
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envejs kommunikation, top-down</li> <li>• Direkte ledelseskontrol</li> <li>• “Kæft-trit-og retning”</li> <li>• Få investeringer i teknologi</li> <li>• Rutinepræget arbejde</li> <li>• Autonomi v. maskine som modværgestrategi (operatører)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mere dialog</li> <li>• Flexibilitet</li> <li>• Miljø –og kvalitetsstyring (operatører medansvar)</li> <li>• Delvis jobrotation</li> <li>• Opkvalificering og uddannelse</li> <li>• Arbejdsmiljø – nutidige krav</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordrestyret produktion</li> <li>• Fra komponentproduktion til hele produkter</li> <li>• Markedsførende</li> <li>• Gradvis automatisering – robot</li> <li>• Fokus på kvalitet og effektivitet</li> <li>• Stigende krav til rentabilitet</li> <li>• EGA elementer</li> </ul>

**Figur 2:** Organisation og produktionsvilkår – før og nu.

Den gamle arbejdspraksis –og kultur præger stadig dele af medarbejderstaben. Der var ingen forventninger til aktiv medvirken, og som et led i dette var også sikkerhedsspørgsmål gjort tavse. Det kan udgøre en barriere for ulykkesforebyggelsen. Men omstillingsprocessen, i retning mod en moderne, mere rationel og fleksibel produktion med større kvalifikationsindhold i produkterne, stiller nye krav og forventninger til medarbejdernes aktive deltagelse.

Men der er også nye tendenser, afspejlet i folkestyre-kulturen. Sammen med de nye krav til medarbejderne varsler det, at forebyggelse kan gribes an på nye måder.

Den øverste ledelses ønske om at opgradere arbejdsmiljøet, involvere medarbejderne mere og gøre virksomheden til en god arbejdsplads, sætter en ny ramme for forebyggelsesmulighederne. Kvalitets –og miljøstyringssystemet, kræver medarbejdernes aktive medvirken. Arbejdsmiljø og sikkerhed er integreret i kvalitetssystemet. Det er ledelsens modydelse for at engagere medarbejderne i systemet. På medarbejder -og sikkerhedsrepræsentantsiden er der et begyndende opbrud i forventningerne om at blive hørt og taget alvorligt.

Blandt barriererne er, at spørgsmål om skyld i forbindelse med arbejdsulykker stadig flourerer. Det indebærer, at nogle operatører enten lægger ansvaret fra sig, eller holder sine erfaringer om risiko-situationer eller løsninger for sig selv. En anden barriere ligger i den gamle arbejdskultur og selvforståelse blandt nogle medarbejdere og sikkerhedsrepræsentanter, som er blevet ”aflært” i at tage initiativer og stille forslag i arbejdsmæssig sammenhæng.

## 7. Forsøg på ny forebyggelse

Selvom der gøres et seriøst stykke arbejde for at forebygge arbejdsulykker på Blå Vogn A/S, har det også sine begrænsninger. For det første er indsatsen snævert rettet mod maskinerne og operatørernes adfærd. Ændringer i f.eks. den overordnede tilrettelæggelse af arbejdet overvejes sjældent i forbindelse med ulykkesforebyggelse. For det andet er indsatsen primært rettet mod ulykker, der er sket. Hvis ulykkerne ikke har direkte fortilfælde, kan risikoen altså først imødegås efterfølgende.

Derfor må andre metoder bringes i anvendelse, der også kan udfordre de gamle sikkerhedskulturer. Men det er en lang og vanskelig proces, at ændre fastgroede roller, forestillinger og forventninger. Der er behov for at eksperimentere. Det er der åbenhed for i ledelsen, og som en af medarbejderne siger:

*”...holdningen er blevet ændret her. Men det er jo ikke noget, der bare lige sker. Man knipser ikke bare med fingrene og så er det gennemført. Det er en langsom proces, og folk skal også være med. Det er ikke kun ledelsen, der skal komme og sige noget og påtale forskellige ting. Folk skal også selv kunne se det, og måske fortælle hvad de selv mener. Dem der står ved maskinen, de kender den jo bedst, og de kan derfor se, at den måske kunne laves på en anden måde, så den blev mere sikker.”*

## Opgaven introduceres

En kort rapport med analyse af sikkerhedskulturerne og status på ulykkesforebyggelsen blev diskuteret med sikkerhedsudvalget.

Vi pegede på 2 områder, hvor der kunne sættes ind: en god systematik til at reducere risici og opbygge gode rutiner og, at bruge alle anledninger til at blive klogere, det lærende sikkerhedsarbejde. Disse perspektiver blev drøftet med SiU, der på Blå Vogn A/S udgør hele sikkerhedsorganisationen, i alt 14 mennesker. Direktøren, som er formand, spillede en meget aktiv rolle. Det blev besluttet, at igangsætte et projekt i hele produktionsområdet, med fokus på læring og involvering.

## Metode og procesovervejelser

Der må igangsættes en proces, hvor diskussionen af risici og sikkerhed lægges ud til de ansatte. Det kan ses som et led i igangværende intentioner i virksomheden om at engagere medarbejderne mere i produktionsforholdene generelt. Udgangspunktet er deres egne erfaringer fra det daglige arbejde. Og forandringer må indebære fordele for de involverede. En betingelse for at sikkerhedskulturen flytter sig er, at der dannes gode erfaringer med at anstrengelserne nytter noget.

### *Sikkerhedskoalitionen*

Sikkerhedskoalitionen er en midlertidig gruppe aktører i virksomheden, der er fælles om et nyt program for ulykkesforebyggelse, som udvikles under processen. Den må baseres på personer i virksomheden, som dels er engageret i at forsøge noget nyt, og dels har tilstrækkelig gennemslag i kraft af formel position og/eller uformel anerkendelse i virksomheden.

Intiativtagerne omkring det nye forebyggelses-program er primært direktøren og sikkerhedschefen, som står for det nye ledelseskoncept, orienteret mod at involvere medarbejderne mere. Desuden er nogle SiO-medlemmer og operatører bærere af folkestyre-kulturen, som repræsenterer det nye omkring deltagelse i sikkerhedsarbejdet. De kan måske være med til at præge problemstillingerne lokalt, hvor sammenstødet mellem flere sikkerhedskulturer kan bringes i spil, og måske flytte på opfattelserne af, hvordan sikkerheden håndteres.

### *Det nye program for ulykkesforebyggelse*

Programmet var indledningsvist formuleret i brede vendinger om sikkerhed og medarbejderdeltagelse af sikkerhedskoalitionen, som traditionen tro informerede og inddrog sikkerhedsorganisationen undervejs.

## Ulykkesforebyggelse på forkanten i hele produktionen

En svensk metode, **ERFO** (Enkätundersökningar av Risker för Förebyggande av Olycksfall. C. Sundström-Frisk), blev introduceret:



Ideen i metoden er at en realistisk og relevant forebyggelse må inddrage arbejdernes ekspertviden om deres daglige arbejde og de risici der er. Udover at målet er at implementere funktionel og realistisk forebyggelse, er tanken, at inddragelsen kan aktivere risikobevistheden og risikoadfærden. En effektiv metode skal både frembringe viden om, hvordan man håndterer risici og motivere den enkelte til at bruge sin viden.

Metoden består af følgende trin:

1. Identifikation af menneskelig adfærd, der er kritisk, set fra et sikkerhedssynspunkt.
2. Anonyme spørgeskemaer om risiko til operatørerne.
3. Opgørelse af materialet, der gives tilbage til operatørerne.
4. Gruppediskussioner af resultaterne:
  - analyse af risikotagning, d.v.s. finde årsager til usikre handlinger eller, sagt på en anden måde, barrierer for at arbejde sikkert
  - oversætte barriererne til forslag til ledelsen, f.eks. om bedre redskabsdesign, træningsprogrammer, nye arbejdsrutiner
  - krav til dem selv (ændre gruppens normer for sikker adfærd)
5. Handlingsprogram formidles til arbejdsleder, sikkerhedsleder, etc.
6. Sikkerhedsrepræsentanter, arbejdsledere, repræsentanter for ledelse på højere niveau samles, diskuterer forslag og træffer beslutninger.
7. Efter ca. 1 år samles gruppen igen, og proceduren gentages, så længe arbejderne ønsker at deltage.

I det enkelte projekt tilpasses proceduren virksomhedens forudsætninger og praksis, som det også er sket her.

### *1-2. Forberedelse og interviews*

Erfaringen i virksomheden er, at medarbejderne er ”skræmte for at skrive”, mange er ordblinde. Derfor har sikkerhedsudvalget anbefalet, at der gennemføres interviews med operatørerne, frem for spørgeskemaer. Efter direktørens forslag, godkendte SiU, at interviewereren blev en medarbejder fra bogholderiet (Inge) som tidligere har arbejdet i produktionen. Hun opfattes som en neutral person og nyder tillid blandt folkene.

Planlægningen af interviewene indledes med et møde med sikkerhedschefen, hvor en række interviewtemaer blev opstillet:

- Situationer, hvor du egentlig tager en risiko selvom det plejer at gå godt.
- Situationer, hvor det er nødvendigt at tage en vis risiko
- Situationer, hvor det var lige ved at gå galt
- Situationer, hvor der opstår en risiko, p.gr.a.: værktøj, maskiner eller emner, der ikke er i orden, lange serier/monotoni/uopmærksomhed, travlhed, forkert opstilling, særlige emner, der er svære at håndtere.

Herefter blev projektet og metoden introduceret til Inge, der efter nogen betænkelighed, indvilgede i at påtage sig opgaven.

Der holdes møde med alle sikkerhedsrepræsentanterne, Inge, sikkerhedschefen og os. Tonen er spøgeful, lidt sort, og der er stiklerier til om man nu laver noget i de forskellige afdelinger. Nogle er helt tavse. Det er en ret stressende situation at sidde til møde. Mødet foregår i det fine bestyrelseslokale, men vi kigger på de kendte billeder af virksomhedens historie, der hænger på væggene.

Diskussionen indledes med en snak om, i hvilken afdeling projektet skal starte, og det besluttes at begynde i to mindre afdelinger. Herefter beder vi sikkerhedsrepræsentanterne om at give et par eksempler på farlige situationer, handlinger eller nærvæd ulykker fra hver afdeling. Det kan bruges som inspiration under Inges interviews. Vi taler lidt om hvert eksempel, og debatten er livlig. Et par eksempler: ”Løfter tunge ting, selvom der er kraner til rådighed”, ”Maskinen kunne køre videre, selvom den ikke var aktiveret”. Efter mødet er Inge mere sikker på opgaven. Tingene er blevet konkrete.

Efterfølgende aftales, at sikkerhedschefen taler med værkførerne, og introducerer projektet for operatører og håndværkere.

Endelig diskuterer vi indsatsen som helhed med direktøren, hvor vi også kommer ind på uddannelse af sikkerhedsrepræsentanterne, og systematisk vedligehold kontra systematisk eftersyn.

*Interviewrunden* foregik, som aftalt, anonymt. I et par mindre afdelinger var der gruppeinterviews med alle medarbejderne. De havde forinden talt om, hvad der var vigtigt. I de øvrige afdelinger var der interviews med hver enkelt, à 10-15 minutter. Interviewene gik godt, ifølge Inge og de sikkerhedsrepræsentanter, vi har talt med. Nogle ansatte havde ingen kommentarer, andre bidrog livligt.

Interviewrunden trak længere ud, end oprindeligt planlagt. Den strakte sig over ca. 3 måneder p.gr.a. deadlines i bogholderiet og produktionspres i afdelingerne.

### *3. Opgørelse af materialet*

Inge skrev korte referater fra hver afdeling. Herefter bearbejdede vi materialet, og opstillede det i overskuelige skemaer, under overskrifterne, Mulige risici – hvor/hvornår, Mulige typer skader, Kommentarer og forslag til forebyggelse.

Fra hver af de 6 afdelinger blev der udpeget mellem 7 og 13 risikoområder – eller situationer, f.eks.:

- Man kan blive ramt af en truck, hvis man træder et skridt tilbage uden at se sig for.
- Ved maskine x og xx bevæger pinolen sig alt for hurtigt mod emnerne.
- Ved automatsvejsere y og yy kan man få hånden ind og rense pistol eller rette på hjulet, mens maskinen kører.
- Ophæng ”flyver om ørerne”, når situationen er presset og stresset.

De risici som operatørerne udpegede handler dels om usikre handlinger, dels om fejl eller mangler ved værktøjer, maskiner eller indretninger, og endelig er der enkelte som tilskrives stress og mandskabsmangel. På de fleste områder blev der givet forslag til løsninger.

#### 4. Diskussion af resultaterne

På et møde med sikkerhedschefen aftalte vi projektets videre forløb, tilpasset virksomhedens situation og forestillinger om, hvordan det bedst kunne gribes an. På sikkerhedschefens anbefaling blev der først holdt et møde om resultaterne med sikkerhedsudvalget, der som nævnt indbefatter hele SiO. Gruppediskussioner med operatørerne foreslog han blev afholdt under et afdelingsmøde, som normalt afholdes hver 2. måned.

##### *Møde med sikkerhedsudvalget*

Deltagerne er 5 sikkerhedsrepræsentanter, værkfører, værkstedsleder, sikkerhedschef og os. Sikkerhedsgruppen fra en enkelt afdeling deltog ikke på grund af travlhed. Alle havde forinden modtaget skemaer med interview-resultater fra alle afdelingerne.

Samtlige påpegede risici og forslag til forebyggelse gennemgås. Der er stort set tilslutning til disse ting, og kun enkelte uddybende kommentarer eller supplerende forslag. Sikkerhedsrepræsentanterne er stort set tavse om forhold udenfor egen afdeling, eller der er kun bemærkninger i enkelte tilfælde.

Værkføreren opfordrer kraftigt sikkerhedsrepræsentanterne til at påtage sig rollen som ”politimænd”. Han henviser til deres ansvar for at påtale kollegers usikre adfærd, i henhold til arbejdsmiljøloven. Enkelte tekniske mangler i nogle afdelinger var allerede blevet tilgodeset.

Mødet varer ca. 2 ½ time, så hen imod slutningen virker folk lidt trætte.

##### *Afdelingsmøder med operatørerne*

Møderne har måttet udsættes til efter sommerferien på grund af et meget stort ordrepres, som har betydet både overarbejde og ansættelse af en del vikarer. Dermed har der ikke, indenfor projektperioden, været lejlighed til en fælles drøftelse blandt operatørerne selv, som metoden lægger op til.

##### **Deltagernes evaluering**

Omkring 2 måneder efter mødet med sikkerhedsudvalget besøges virksomheden igen for at samle op på erfaringerne med dette forsøg med en ny type ulykkesforebyggelse. Forløbet i virksomheden er dermed ikke afsluttet, men projekterminen var ved at løbe ud.

Erfaringsopsamlingen foregår ved personlige samtaler med samtlige SiO-medlemmer, det vil sige med 2 værkførere og 6 sikkerhedsrepræsentanter. Samtalerne var struktureret ud fra nedenstående spørgeramme, som deltagerne blev bedt om at tage stilling til og uddybe:

<b>Erfaringer med metoden:</b>	<b>Ja, bestemt</b>	<b>Ja, til dels</b>	<b>Kun lidt</b>	<b>Nej</b>	<b>Ved ikke</b>
1. Har du gennem processen fået mere indsigt i risici i det daglige arbejde?	1	1	3	3	
2. Mener du, jeres løsningsforslag kan	4	4			

føre til bedre forebyggelse af arbejdsulykker?					
3. Mener du, kollegerne er blevet mere opmærksomme på risici?	2	3	1	2	
4. Har det været godt at arbejde på denne måde?	3	4		1	
5. Har det været interessant?	2	3	1		1
6. Har det været lærerigt?	2	3	1	1	1
7. Har det været meningsfuldt?	6	1			1

**Figur 3:** Erfaringer med ERFO-metoden.

De fleste giver udtryk for, at de risikosituationer, der var kommet op, ikke er ukendte for dem som sikkerhedsorganisationsmedlemmer. Men det omhandler altså forhold, der hidtil ikke var blevet løst.

Flere mener at projektet har medvirket til at folk er blevet mere opmærksomme på risici, men at det er en del af længerevarende proces. I forhold til tidligere er der sket den ændring, at man ikke længere skal diskutere, om sikkerhed skal tages alvorligt eller ej.

Andre mener ikke der er sket de store ændringer, at folk i dagligdagen glemmer sikkerhedsspørgsmål. Atter andre giver udtryk for at operatøerne savner tilbagemelding lokalt, d.v.s. de bebudede gruppediskussioner. Hvis ikke der sker noget synligt, sker der et tilbagefald, folk bliver umotiverede, er opfattelsen.

De fleste mener, det havde været en god og meningsfuldt aktivitet. Det havde været godt at alle var blevet involveret via interviews, hvor de var blevet hørt og havde lyst til at udtale sig. Ved at tage sikkerhedsproblemer op i fællesskab i SiU, kunne det give bedre mulighed for at forudse, hvor det kan gå galt. De mere negative vurderinger går på at processen havde taget for lang tid, og at det var svært at se, om det ville føre til noget. En del forslag er ikke ført ud i livet, og her sammenholdes med, at det er en ordrestyret produktion, hvor man i øvrigt er vant til kort reaktionstid.

Der gives udtryk for, at selvom man havde været inde i en ordrepresset periode, burde sikkerhedsspørgsmål ikke udsættes, idet det især er i sådanne perioder at der opstår risikosituationer.

Alle mener, at det havde været godt at Inge havde stået for interviewene, som udenforstående og neutral person. Hende kunne man tale mere fortroligt med, end med en værkfører. Nogle mener dog, at sikkerhedsrepræsentanterne fremover kunne varetage opgaven. Opfattelsen er også, at det havde været relevant at behandle resultaterne på mødet med sikkerhedsudvalget, f.eks. at man også hørte om problemer og forslag i andre afdelinger. Men flere synes, mødet

havde været for langvarigt. To korte møder à ca. 1 time ville være bedre.

De fleste giver udtryk for at processen bør gentages med mellemrum, for at få et overblik og for at sætte særligt fokus på ulykkesforebyggelse. Dog foretrækker specielt folk, der er en del af folkestyre-kulturen, at det køres lokalt i sikkerhedsgrupperne med løbende indmeldinger om problemer, der herefter straks må løses.

Sikkerhedschefen vurderer, at metoden kan være et middel til bedre forebyggelse. Han fokuserer særligt på mulighederne for at debattere risikotagning, men også på at fysisk/tekniske mangler kommer frem. Han har integreret forslagene om sikre procedurer og handlingsanvisninger i jobbeskrivelser i virksomhedens kvalitets –og miljøstyringsystem. Han har ligeledes formidlet erfaringer med ERFO-metoden til den udenlandske modervirksomhed. Sikkerhedschefens opfattelse er, at denne proces skal gentages med jævne mellemrum, hvilket støttes af direktøren.

Som et led i virksomhedens/SiU's ønsker om at opkvalificere sikkerhedsrepræsentanterne er samtlige, med hjælp fra tillidsmanden, tilmeldt et 3-dages kursus i SiD-regi, - et arbejdsmiljømodul. Dette har været diskuteret undervejs i projektet, som et ønske – både blandt ledelse og sikkerhedsrepræsentanter - om at øge deres ressourcer omkring ulykkesforebyggelsen.

## **Konklusion på evalueringen**

Det ser ud til at engagementet i dette projekt har udsendt positive signaler i SiO om ledelsens holdning til arbejdsmiljø, og aktuelt til sikkerhedsspørgsmål. Intentionerne i det nye ledelseskoncept er så småt ved at blive opfanget i organisationen. Men kulturer ændres kun langsomt, og forudsætter perspektivudvekslinger mellem de forskellige sikkerhedskulturer. Sikkerhedsgruppemedlemmernes vurderinger af forløbet divergerer.

Det er tydeligt, at mange mener, at en væsentlig opgave er at bearbejde folks risikotagning, altså at politimandskulturen stadig er markant. Men samtidig er det en udbredt opfattelse, at virksomheden må spille tilbage ved at foranstalte løsninger på de fysisk/tekniske problemer, som er kommet på dagsorden. Synspunktet er, at motiveringen for deltagelse falder, hvis det tager for lang tid, om end det er begrundet i travlhed i virksomheden. Denne orientering mod deltagelse der rækker ud over at holde øje med folk, signalerer at folkestyre-kulturen også har fodfæste.

Betingelserne for at udvikle lærende sikkerhedsarbejde ser ud til at være øget. Men det er usikkert om det engagement i forebyggelse, som forløbet har medført, kan fastholdes og forankres. Alle SiO-medlemmer vurderer imidlertid, at forsøget med en ny type forebyggelse har været meningsfuld, og de fleste har lyst til at gennemføre fremgangsmåden igen senere. Det kræver dog, at der etableres en bredere forebyggelseskoalition end i dette tilfælde. Det mener vi kan styrke forankringen og læreprocesserne i organisationen. Som enkelte ligeledes anbefaler, må der etableres en struktur for opfølgning og feedback, hvilket kommer op i forbindelse med kritikken af "om der sker noget". Arbejdsmiljø –og sikkerhedskurser, der har til hensigt at øge sikkerhedsrepræsentanternes ressourcer er et positivt resultat.

