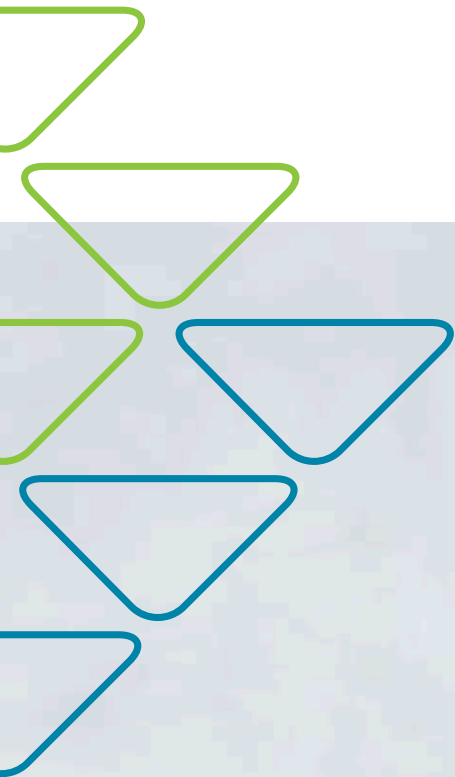


SEAHEALTH



DE 8 SIKKERHEDSLED
– redskaber der styrker rederiets sikkerhedskultur



SIKKERHEDSKULTUR – HVORFOR NU DET?

Der er mange gode grunde til at sætte fokus på sikkerhedskulturen i rederiet. Bortset fra grundstødninger og forlis er arbejdsulykker nok noget af det mest forstyrrende for driften. Følgevirkningerne er mange. En ulykke kan have uoverskuelige konsekvenser for den, det går ud over. Men udover de rent personlige tab er der også tab for rederiet. Fx tab eller fravær af gode søfolk, omkostninger til rekruttering og oplæring, mindre kvalificeret besætning i en overgang, forsinkelser i sejlplan og efterfølgende reparationer. Og det kan gå ud over rederiets omdømme og pålidelighed.

Flere og flere rederier bliver målt på sikkerhed af kunderne. Sikkerhed er blevet en parameter på lige fod med økonomi og har betydning for måden at drive forretning på. Hvis sikkerheden ikke er i orden, kan det gå ud over konkurrenceevnen. Derfor er der også stigende fokus på sikkerhedskultur og søfolkenes sikkerhed i erhvervet.

Hvis sikkerhedskulturer skal opbygges eller styrkes, vil det altid være et fælles ansvar. Fra rederiledelse til den enkelte sømand. Enhver i rederiet skal have en overbevisende tro på, at hele organisationen vil sikkerhed først. Hvis der går på kompromis med sikkerheden, når der er travlt, eller hvis sikkerhed bliver dyrt eller "bøvlet", så bliver det meningsløst. Sikkerhed er alles ansvar, men rederiet spiller en central rolle. Rederiet skaber rammerne og kan iværksætte initiativer, der sikrer, at systemet understøtter den ønskede adfærd.

Denne pjece præsenterer modellen "De 8 Sikkerhedsled". Det er Seahealths bud på, hvordan rederiernes sikkerhedskultur kan udvikles og styrkes, så sikkerhed over tid giver mening for alle.

DET HANDLER OM MENNESKER

Sikkerhedskultur handler om mennesker. Hvilken adfærd har besætningen, og hvilken adfærd efterspørger og belønner rederiet? Er det fx god kutyme at sætte sig ind i de risici, en opgave indebærer, og give sig tid til at tage højde for risici? Griber man ind, hvis man ser andre i gang med risikable aktiviteter?

I rederier med høj sikkerhedskultur er sikkerhed integreret i måden at tænke og arbejde på. Det enkelte menneske ser sig selv, sine kolleger og sit rederi som dele af en organisation, hvor sikkerhed er støbt ind som et grundfundament for måden at drive skibsfart på. Alle føler ansvar for sikkerheden og efterstræber den fra dag til dag.

En sømand på et skib med høj sikkerhedskultur går ud over det, der er hans pligt. Han genkender usikre forhold og usikker adfærd og griber ind for at rette op på de ting, han ser. Kolleger passer på hinanden og gør opmærksom på usikker adfærd. Forskning viser, at udviklingen af en stærk sikkerhedskultur er med til at nedbringe antallet af ulykker.

Hvad er sikkerhedskultur?

Når vi taler om sikkerhed i arbejdet, er der mange forskellige normer, formodninger, værdier,

holdninger, myter og historier, der præger den måde, arbejdet udføres på i dagligdagen. Det gælder både for rederi og besætning – ledere og medarbejdere.

De fleste rederier har efterhånden tekniske løsninger og systemer på plads. Politikker og procedurer er udarbejdet for at højne sikkerheden på skibene. Alligevel må nogle rederier desværre sande, at det ikke er nemt at få medarbejdere til at have den ønskede sikkerhedsadfærd. Ingen af os ønsker at komme til skade, så hvorfor gør vi så ikke bare det, vi får fortalt? Svaret er i virkeligheden ganske enkelt: Fordi vi er mennesker...

Selvom noget ser ud som sund fornuft i systemer og regler, giver det måske ikke mening for de mennesker, der skal udføre arbejdet i praksis. Måske er der andre hensyn, som virker mere presserende end sikkerheden. Hvad giver mening for det enkelte menneske i den enkelte situation? Det er det, som styrer vores adfærd, tanker og holdninger.

Når en sømand går op ad landgangen for at påmønstre et skib, bliver han en del af skibets sikkerhedskultur. Han kan i de fleste tilfælde både

se og fornemme, om sikkerhed bliver taget alvorligt eller ej. Den måde folk om bord arbejder og taler om sikkerhed på, fortæller ham, hvordan han skal opføre sig og arbejde. Når der er klare regler for sikkerhed, og det er muligt og "rigtigt" i forhold til kulturen om bord at efterleve dem – så stiger sandsynligheden for, at den nye mand også efterlever dem.

Som mennesker indgår vi i sociale systemer og relationer, der påvirker vores gøre og laden. Vil vi påvirke besætningens adfærd, må vi derfor fokusere på hele den situation, besætningen er i, og sikre støtte og opbakning hele vejen rundt.

Hvordan styrker man sikkerhedskulturen?

For at styrke en sikkerhedskultur skal der sættes ind på mange områder. De 8 Sikkerhedsled på side 6-7 afspejler de væsentlige led for, hvordan en god sikkerhedskultur kan skabes. Pointen er, at vi skal arbejde med alle led for at sikre, at projektet lykkes, og "kæden ikke hopper af".

Selvom SMS- og APV dokumenterne er udarbejdet og i orden, behøver sikkerhedsbevidstheden og dermed adfærden hos den enkelte ikke at være til stede. Hvis ulykken uheldigvis er ude, afspejler den, hvor stærk sikkerhedskulturen er.

Det interessante er, hvorfor det skrevne nu ikke er blevet overholdt eller fulgt. Årsagerne kan være manglende medarbejderaccept og involvering, at det skrevne ikke stemmer overens med den praktiske måde at gøre arbejdet på, at lederen ikke er en god rollemodel eller måske manglende konsekvens, hvis man overtræder sikkerhedsprocedurerne.

Det gamle ordsprog fortæller os, at kæden ikke er stærkere end det svageste led. De 8 Sikkerhedsled symboliserer, at sikkerhedskulturen ikke er stærkere end det svageste led. Til hvert af De 8 Sikkerhedsled hører nogle værktøjer. Værktøjer som understøtter og opbygger den gode sikkerhedsadfærd. Jo flere sikkerhedsled, man som rederi vedligeholder, jo stærkere en kæde. Jo færre sikkerhedsled, man som rederi har på plads, jo svagere en kæde.

På de næste sider kan du læse om De 8 Sikkerhedsled. Ved hvert led findes konkrete værktøjer til, hvordan I kan gå i gang.

God arbejdslyst.

DE 8 SIKKERHEDSLED

Nødvendigt og meningsfuldt

Gør det klart, hvorfor rederiet vil gøre en indsats, og synliggør mål og visioner.

Ressourcer og kompetencer

Afsæt de nødvendige ressourcer til indsatsen.

Kultur, der støtter

Styrk kulturen om bord fx med teambuilding-kurser og introduktionsprogrammer.

Feedback og evaluering

Giv løbende feedback og opmærksomhed i form af evalueringer og audit. Det viser, at rederiet mener sikkerhedsindsatsen alvorligt.

Udbred budskabet

Sørg for at gøre indsatsen synlig hele tiden og gør løbende opmærksom på de gode resultater.

Nøglepersoner

Udvælg og støt ildsjæle og toneangivende personer på skibene.

Involvering og ejerskab

Inddrag de berørte.

Lederen som rollemodel

Klæd ledere og andre rollemodeller godt på, og gør dem opmærksom på den store rolle, de spiller for kulturen.





Udarbejdelse af strategi
Ulykkesopgørelse
Formidling af målsætning og ønsker

NØDVENDIGT OG MENINGSFULDT

For at vi mennesker skal være motiverede til at forandre adfærd, skal vi kunne forstå nødvendigheden af den ønskede ændring. Ting, der ikke giver mening, bliver sjældent eller kun modvilligt ført ud i livet.

- Udarbejd en strategi for sikkerheden med vision, begrundelse og målsætning.
- Lav opgørelse over ulykker samt beskrivelser af de menneskelige og økonomiske konsekvenser som en del af forklaringen på, at det er nødvendigt at gøre noget anderledes.
- Klargør og fortæl rederiets målsætninger og ønsker til medarbejderne. Hvorfor er det vigtigt, at besætningen tager sikkerhed alvorligt?



"Vi ser løbende statistik over ulykker og beregninger, der viser de menneskelige konsekvenser – det øger i høj grad motivationen."

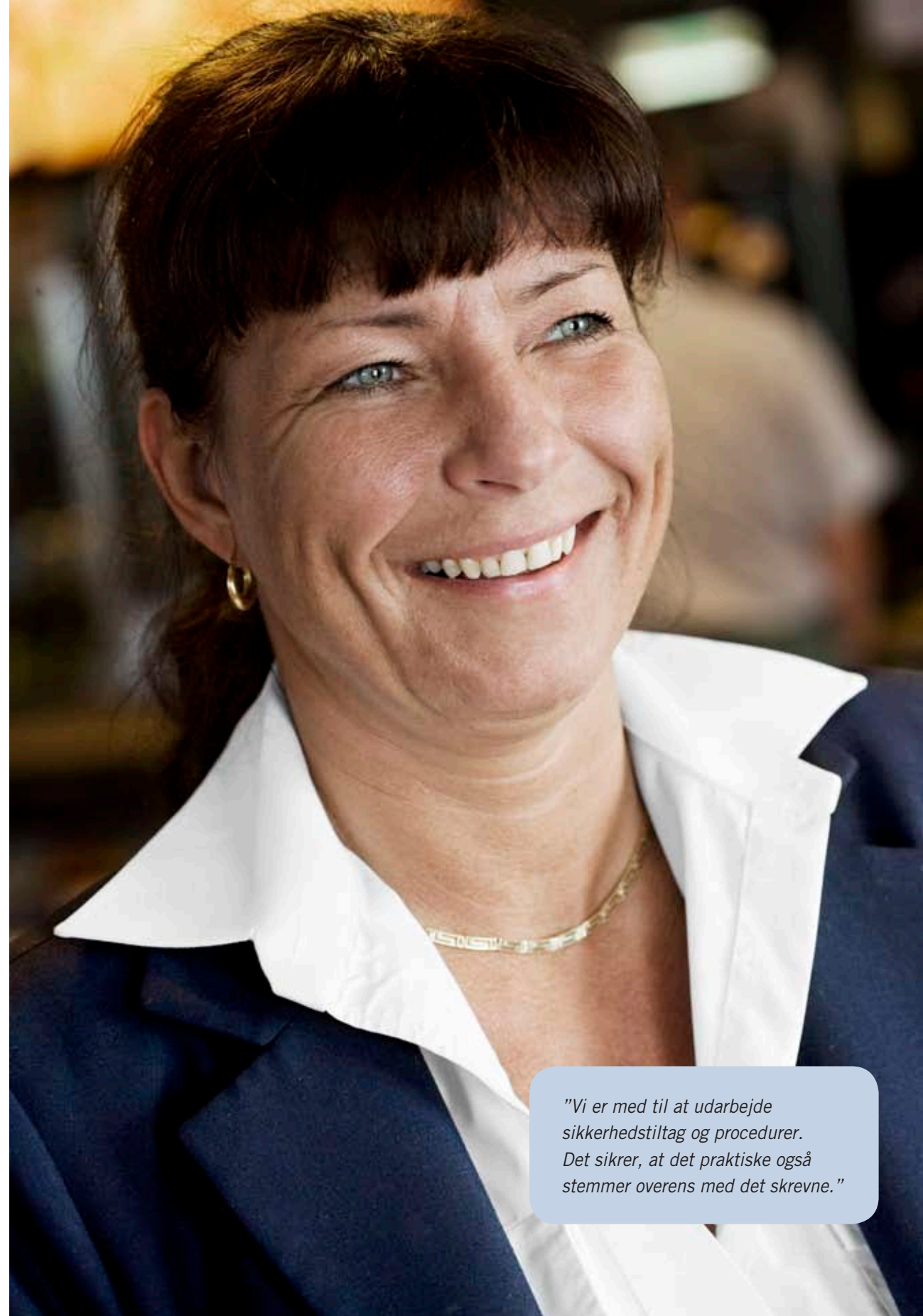


Læring
Træning
Erfaringsudveksling
Vidensdeling

RESSOURCER OG KOMPETENCER

Hvis vi skal ændre vores adfærd, må vi også have forudsætningerne for at gøre det – det vil sige tilstrækkelig viden, tid og kompetencer.

- Træn lederne, så de er klædt på til at kunne håndtere sikkerhedsledelse og generel ledelse.
- Træn medarbejdere i sikkerhed generelt – herunder brug af udstyr. Træning kan ske på skibet, kurser el. lign.
- Tilrettelæg arbejdet og deadlines så det sikres, at arbejdet udføres i henhold til sikkerhedsstandarder.
- Inddrag brugerne i udarbejdelse af sikkerhedstiltag og procedurer, så det sikres, at de nødvendige ressourcer er til stede og passer ind i den praktiske hverdag.



"Vi er med til at udarbejde sikkerhedstiltag og procedurer. Det sikrer, at det praktiske også stemmer overens med det skrevne."



"Teambuilding"
Medarbejderudviklingssamtaler
Faste arbejds teams
Stresshåndtering

KULTUR, DER STØTTER

Har vi omtanke for hinanden, vil vi i højere grad være med til at sikre, at alle i gruppen har en hensigtsmæssig adfærd. En sikkerhedsadfærd der gør, at der ikke sker skade på en selv, hinanden og på materiel. For at skabe de bedste forudsætninger for støtte og opbakning skal trivslen være i orden.

- Lav "teambuildingkurser" for arbejdsgrupper og besætning. Det øger omtanken, så man støtter og bakker hinanden op i en sikker adfærd.
- Afhold stresshåndteringskurser for ledelse og arbejdsgrupper.
- Tilbyd kurser i afholdelse af medarbejderudviklingssamtaler. Det kan også være med til at højne omtanken for hinanden.
- Etabler evt. faste arbejds teams som en del af en organisatorisk løsning, der støtter opbygning af en god kultur.
- Etabler introduktionsprogrammer og følørningsforløb.

"Vi har omtanke og holder øje med hinanden. Vi er alle bevidste om at få det bedste ud af udmønstringen. Vi sejler jo alle samme vej."





Evaluering af ledere og medarbejdere
Statistikker
Nearmiss læring
Ris og ros

FEEDBACK OG EVALUERING

Menneskers adfærd påvirkes i høj grad af det, vi bliver målt på, og den feedback, vi modtager.

- Inddrag adfærd i forhold til sikkerhed ved evalueringer af ledere og medarbejdere.
- Brug sikkerhed som en forfremmelsesparameter.
- Lav ulykkesstatistikker og - sikkerhedskultur analyser for at se, om der er en negativ eller positiv udvikling i sikkerhedsarbejdet.
- Analysér og lær af nærved-ulykker (nearmiss).
- Giv løbende ris og ros, der understøtter sikker adfærd.



"Vi holder konstant hinanden informeret om de nearmiss, vi ser og oplever. Ellers går det jo galt en dag."

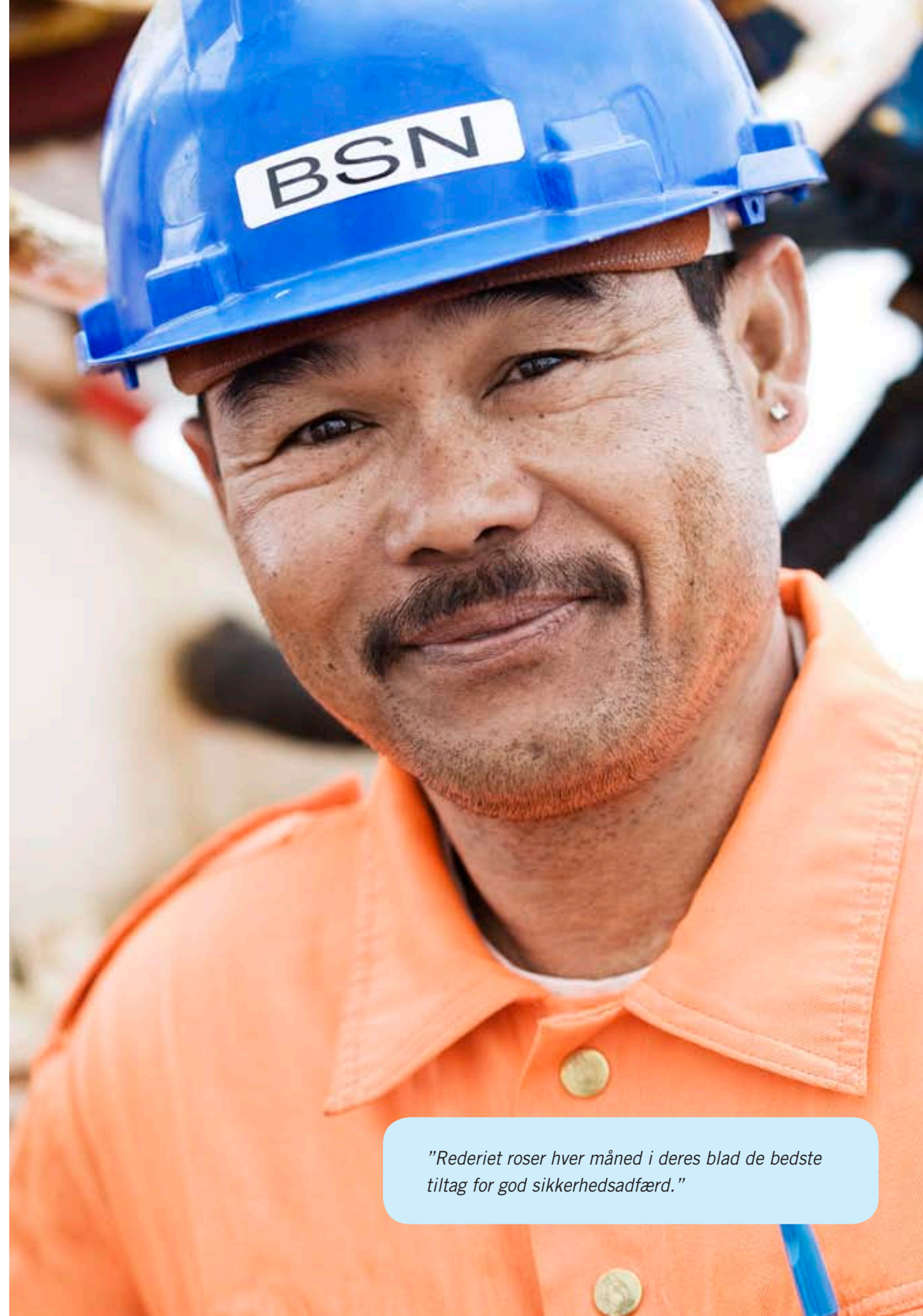


Fejring af succeser
Sociale events og happenings
Nyhedsbreve

UDBRED BUDSKABET

Ekstern bevågenhed og anerkendelse er med til at fastholde menneskers fokus på den ønskede adfærd – og vil på den måde være med til at fremme adfærden.

- Anerkend god sikkerhedsadfærd ved synliggørelse og fejring af succeser.
- Giv gaver og arranger sociale events.
- Lav kampagner, opslag og "happenings".
- Brug magasiner, nyhedsbreve og rederifora.



"Rederiet roser hver måned i deres blad de bedste tiltag for god sikkerhedsadfærd."



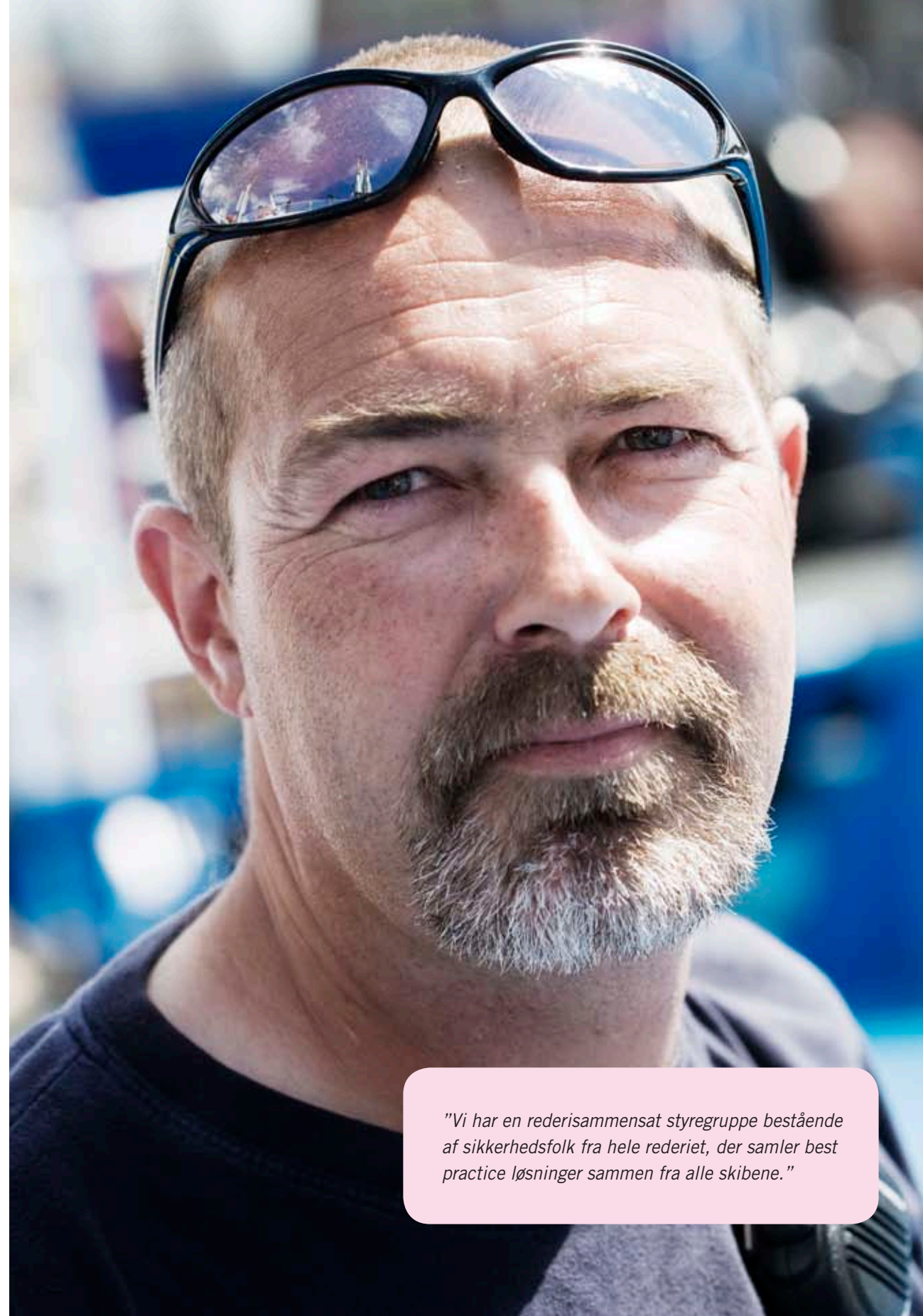
Ambassadørgruppe
Status til sikkerhedsgrupperne
Eablering af styregruppe

NØGLEPERSONER

I et rederi og på skibene vil der være en række nøglepersoner, som er toneangivende og kendte. Det kan være personer, der har "lidt mere at sige" på arbejdspladsen. Her spiller personlighed, erfaring, ry og magtforhold ind.

Det er vigtigt, at disse personer i deres handlinger og kommunikation støtter op om sikkerhedskulturen. Derfor skal de inddrages og gives nogle funktioner i forbindelse med indsatsen.

- Nedsæt en ambassadørgruppe for sikkerhedsindsatsen. Den skal bestå af folk med status samt de rette værdier og holdninger. Gruppen skal være med til at holde processen i gang.
- Giv sikkerhedsgrupperne status, så de fungerer og nyder den fornødne respekt både opefter og nedefter i organisationen.
- Etabler en styregruppe med repræsentanter for ledelsen, talsmandsordninger, sikkerhedsrepræsentanter og medarbejdere.



"Vi har en rederisammensat styregruppe bestående af sikkerhedsfolk fra hele rederiet, der samler best practice løsninger sammen fra alle skibene."



Motivation
Indsigt og dialog
Inddrag medarbejderne

INVOLVERING OG EJERSKAB

Vi er som mennesker meget mere motiverede for at gennemføre beslutninger, vi selv har haft indflydelse på. Derudover giver det en bedre sikkerhed for, at beslutningerne kan gennemføres i praksis, hvis de personer, der rent faktisk skal udføre beslutningerne, er involveret i udformningen.

- Inddrag de berørte, når der skal udarbejdes politikker, procedurer og instruktioner.
- Inddrag medarbejderne i sikkerhedsgennemgange, rundringer, risikovurderinger.



"Sikkerhedsrundringer og risikovurderinger er vores alles ansvar og vores eget værktøj til at undgå ulykker – vi er alle blevet involveret fra starten og har fået ejerskab til processen."

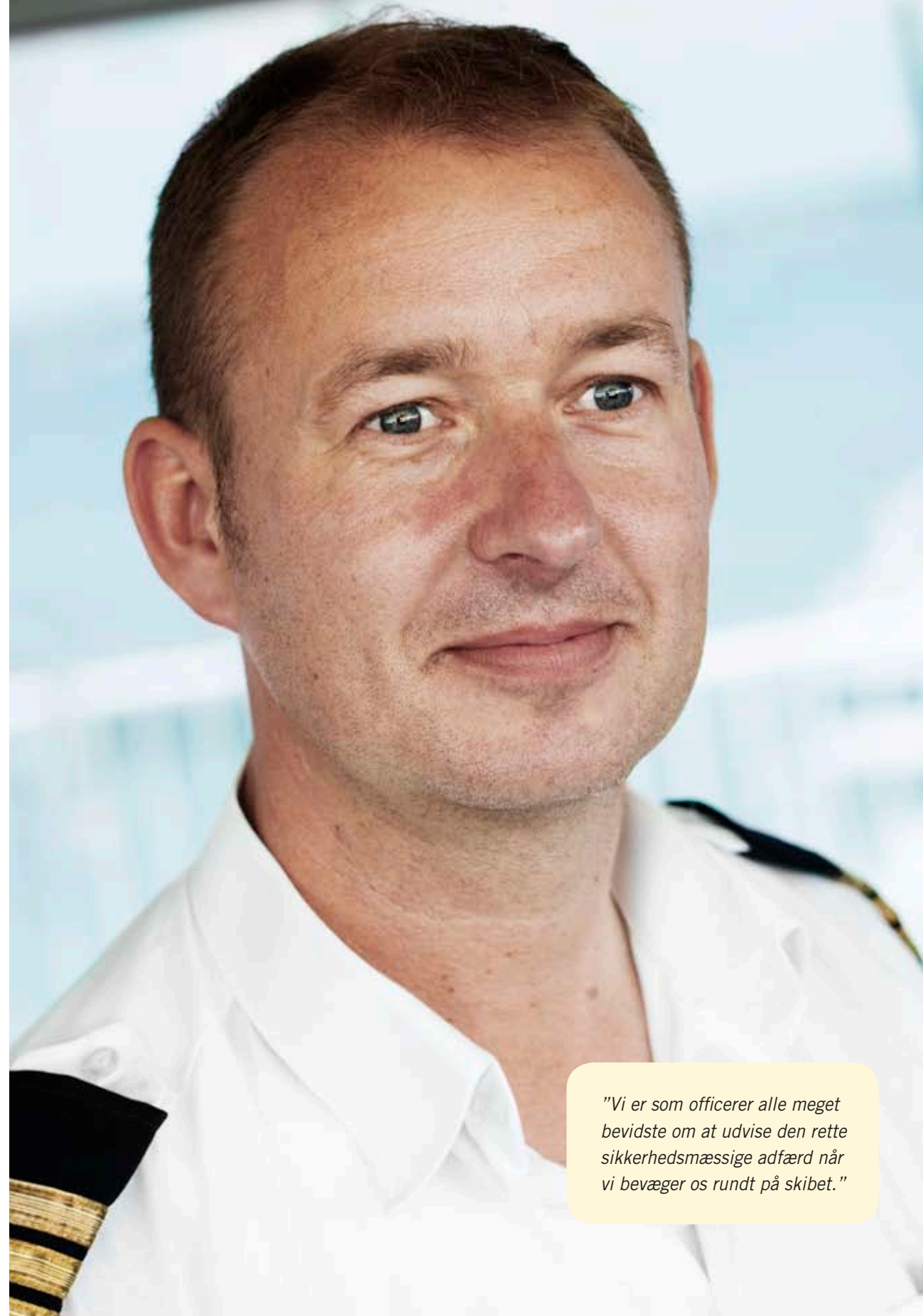


Kurser og coaching
Ledere med fokus på arbejdsmiljø
"Walk-the-talk"

LEDEREN SOM ROLLEMODEL

Vi lærer ved at observere og efterligne andre vigtige personers adfærd. Lederen er og bliver en af de vigtigste personer på arbejdspladsen, og det er derfor vigtigt, at lederen er bevidst om sin funktion, position og værdi som rollemodel for sikkerheden. Hvis lederen ikke selv tager arbejdsmiljøet alvorligt, sender han signaler til resten af besætningen om, at arbejdsmiljø alligevel ikke er så vigtigt – uanset hvad der står i politikker, retningslinjer, systemer m.m. Handlinger kommunikerer meget stærkere end ord på papir.

- Brug kurser, officersmøder eller coaching til at sætte fokus på lederens rolle og ansvar i sikkerhedskulturen.
- Rekrutter ledere, som vægter arbejdsmiljø og sikkerhed tungt.
- Rederi og skibsledelse skal med handlinger og kommunikation vise, at sikkerhed og arbejdsmiljø tages alvorligt, når skibene besøges.



"Vi er som officerer alle meget bevidste om at udvise den rette sikkerhedsmæssige adfærd når vi bevæger os rundt på skibet."

Tak til besætningerne i HH-Ferries og på M/T Great Swan, Uni-Tankers for at stille op til fotografering. Alle billeder er taget i arbejdssituationer. Citaterne under foto er ikke nødvendigvis søfolkenes egne og derfor ikke et udtryk for deres egen holdning. Citaterne er brugt for at illustrere, at det handler om mennesker, og hvad der giver mening, hvis mennesker skal ændre adfærd.

Ønsker du at vide mere om De 8 Sikkerhedsled, og hvordan dit rederi kan styrke sikkerhedskulturen, er du velkommen til at kontakte Seahealth for et møde.

Du kan også gå ind på www.seahealth.dk, hvor der er meget mere information.

Tekst og udvikling: Arbejdspsykolog Søren Diederichsen, Seahealth
og arbejdsmiljøkonsulent Søren Bøge Pedersen, Seahealth
Tekst og redaktion: Eva Thoft, Grøntmij | Carl Bro
Lay-out: martinsonnedesign
Foto: Mads Armgaard
Tryk: GreftaTryk
Copyright: Seahealth



SEAHEALTH