



Arbeidstilsynet



Ledelse og HMS - hva og hvordan

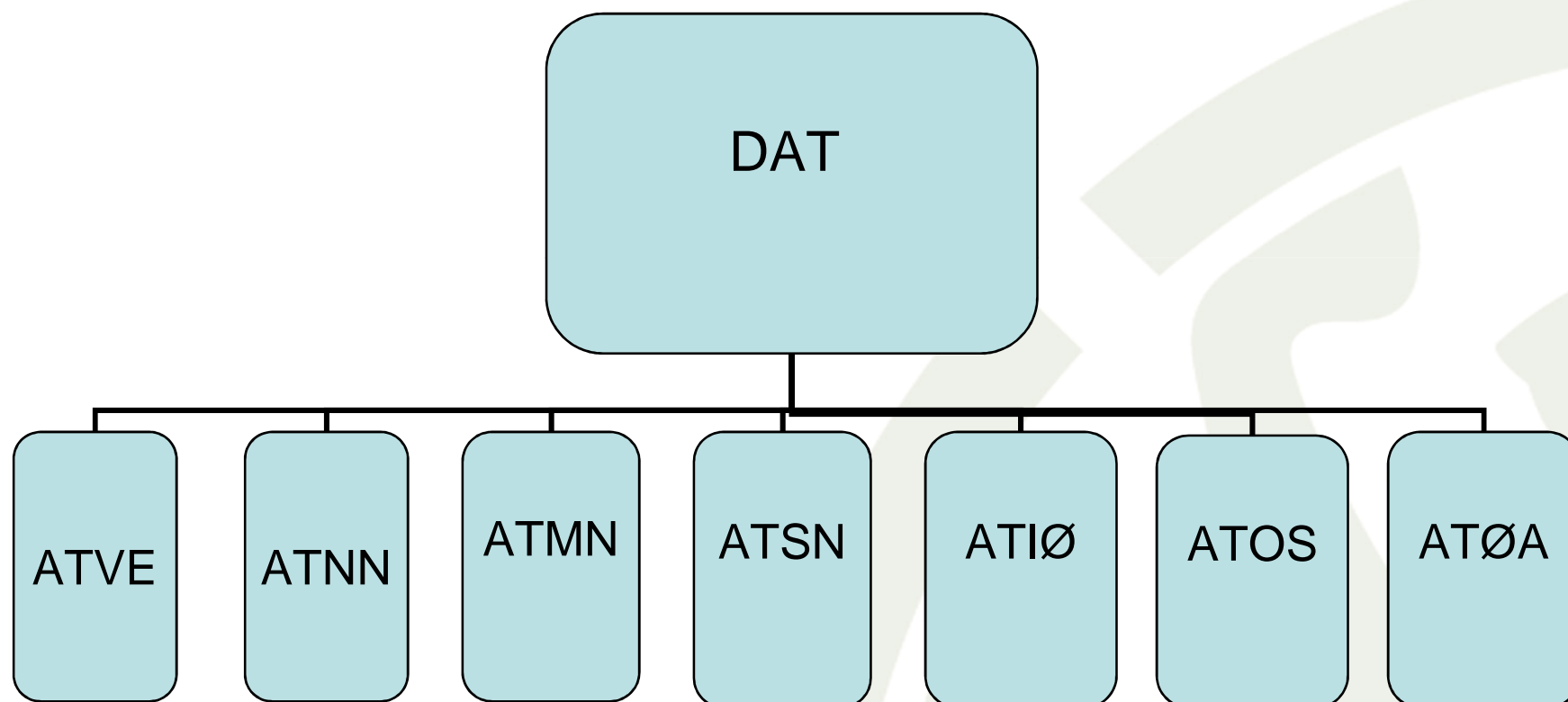
HMS-faglig forum

03.01.2010, Bergen

Tor Fjelldal, seniorinspektør
Arbeidstilsynet Vestlandet



AT = DAT og 7 Regioner
815 48 222 arbeidstilsynet.no





Mål for foredraget

- Sammenheng mellom ledelse og arbeidsmiljø/trivsel/motivasjon
- Erfaringer fra Arbeidstilsynet om årsaker til
 - godt eller dårlig arbeidsmiljø,
 - trivsel/motivasjon,
 - arbeidsrelatert sykefravær, uførhet, død
- Forenkle kompliserte sammenhenger.
- *"Halvparten av problemene innenfor HMS skyldes at personer bruker samme ord i forskjellige betydninger. Den andre halvparten skyldes at personer bruker forskjellige ord for samme betydning" (Stan Kaplan)*



Arbeidsmiljøloven - AML

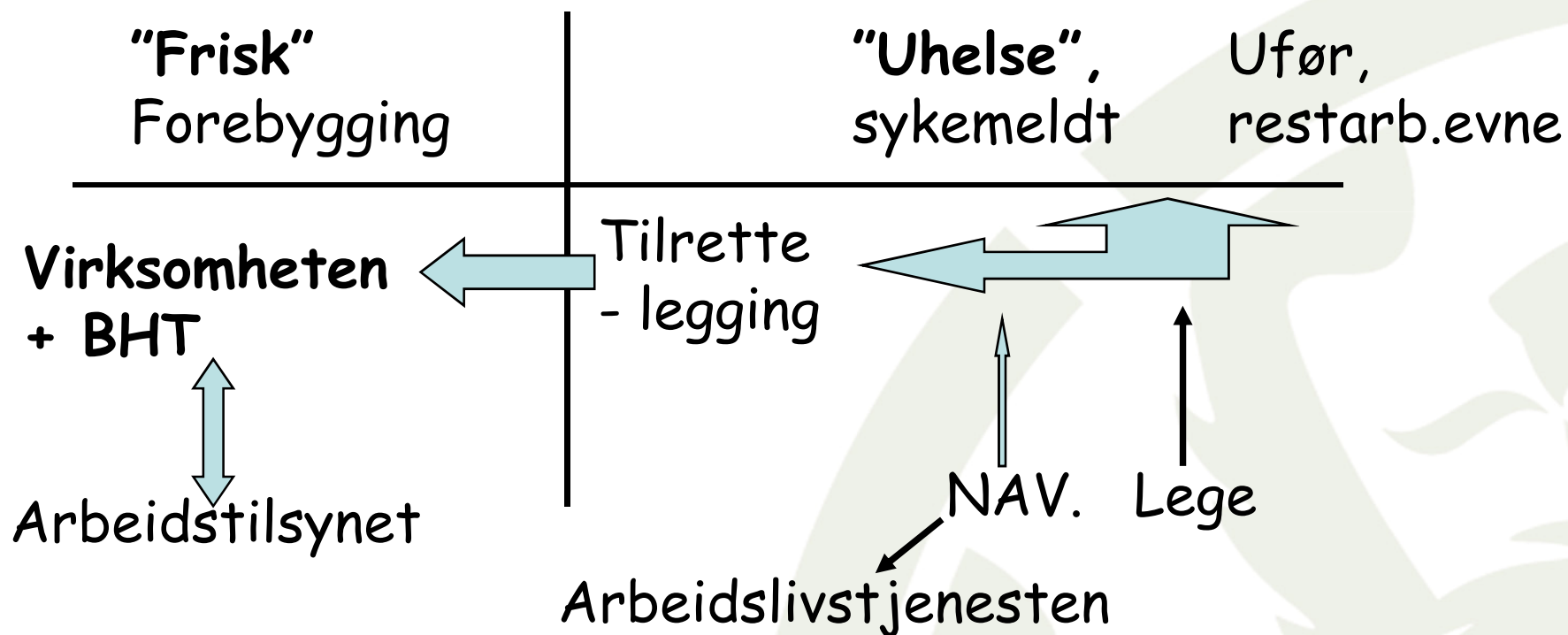
• Formål, § 1-1

- a) sikre et arbeidsmiljø → helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon
 - full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger,....
- b) sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling
- c) tilpasning i arbeidet til arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon

- d) gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle arbeidsmiljøet i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet.
 - (NB! Treparts-samarbeidet)
- e) bidra til et inkluderende arbeidsliv



AT og forebyggende helse / "frisk-vern"





Arbeidstilsynet og HMS

- ATs oppgave: Veiledning og kontroll (tilsyn) med at aml + forskrifter blir etterlevd. (pluss ferielov m.m)
- ATs kunnskap om ledelsens betydning for HMS/arbeidsmiljøet: Lærer av tilsyn, særlig i de gode virksomhetene. Tilsyn ved ulykker og konflikter (AT er ikke problemløser) en særlig utfordring for å avdekke bakenforliggende årsaker og sammenhenger.
- Store ulikheter i belastninger/risiko mellom bransjer og virksomheter. Men: Bli "husblind". "Sånn er det hos oss". AT og BHT ser virksomheten utenfra. Men vanskelig å endre noe hvis ledelsen ikke er interessert. Mellomledernivå har særlig utfordring.
- Lettest å se fysiske forhold. Vanskelig å se at manglende oppfølging/stress m.m. kan psyke ansatte ned, og medføre sykdom/sykefravær.
- Mye kunnskap nå om årsaker til muskel/skjelett-lidelser og om sykefravær



AT erfaringer

Svært godt arbeidsmiljø	Noen få virksomheter	Fungerende HMS-systemer m/rutiner utviklet i samarbeid mellom ledelse og ansatte. Ledelsen engasjert i de ansatte. Stiller krav. Følger opp ansatte individuelt.
"Helt greit" arbeidsmiljø.	De fleste virksomheter	Ikke alltid HMS-system og rutiner. Det meste ordnes, men lite dokumentasjon. Kommunikasjon/informasjon variabel, men stort sett bra. Snakker sammen. Uformelt. Varierende delaktighet for ansatte i beslutninger og HMS-arbeid. Liten innblanding fra ledelsen, men de ansatte kan jobben sin.
Dårlig arbeidsmiljø	Noen få virksomheter	Ikke HMS-system. Ikke rutiner. Fokus kun på produksjon. Ser ikke menneskene. Ikke forståelse for HMS / arbeidsmiljø.

Arbeidstilsynet



Konflikter/trakassering/mobbing

- Det er sterke, oppegående, engasjerte mennesker som kommer til AT etter langvarig konflikt. Er ødelagt. Svært langt nede. Mange år på å bli frisk.
- Eksempel:
Noen melder anonymt til arbeidsgiver, men slipper å stå fram.
Umulig å løse konflikten.
Mulige årsaker: Uklare ansvarsforhold.
Fraværende/svak ledelse. Unnlater å gripe inn.
Mangler rutiner eller følger ikke rutiner for å løse konflikter.
- I vanskelige situasjoner: Sunn fornuft. Formell. Skriftlige innkallinger i god tid med saksliste. Skrive referater.



Ulykker

Ulykker skjer ikke, de forårsakes.

Fokus ofte på personlige feil. Jf. Murphys lov.

Uenighet om det er fellestrekk ved ulykker.

Bakenforliggende årsaker? Mangler ved

- risikovurdering.
- vedlikehold
- opplæring/informasjon
- organisering/tilrettelegging av arbeidet (OAM)
- "kulturen" ?? Akseptnivå for risiko? Kun ledelsen kan endre kultur.

Mellomlederne viktig. Er ledelse ved det utførende nivå.

Risikoforståelse: Utvikles først 25 år gammel.

Hvis du synes HMS koster penger, så vent til du får en ulykke!



“Hva”: HMS-elementer

- 1. Utstyret:** Passe til arbeidet
Vedlikeholdt
- 2. Kompetanse:** Opplæring i riktig bruk av utstyr, og risiko ved bruk.
Kunnskap om riktig utførelse. Forplikte de ansatte.
- 3. Arbeidsplassen innretning:** Fysiske, kjemiske, biologiske forhold
(fall, støv, luft, støy, ergonomi, personalrom, m.m.)
- 4. Organisering av arbeidet (OAM - organisatorisk arbeidsmiljø):**
 - Ansvarsforhold/Stillingsinstruks/ Klare linjeveier
 - Prosedyrer / rutiner / instruksjer / arbeidsreglement
 - Fordeling av oppgaver
 - Arbeidsgrupper / team
 - Oppfølging / kontroll / tilbakemelding fra leder (“ris & ros”)
 - Arbeidstidsordning / skiftarbeid
 - Belønningssystemer (lønn, bonus, m.m)
 - Samordning med andre virksomheter
 - Omstillinger / utsetting
 - Inn/ut-leie



“Leders verktøy”: Systematisk HMS-arbeid

- **Arbeidsgiver har ansvaret for at aml m/forskrifter overholdes.**(aml § 2-1).
- **Ansvar og myndighet ligger i linjen.**
- **Verktøyet for arbeidsgiver er Internkontroll**
(forskrift om systematisk arbeid med HMS, 544).
- **HMS-system er “sunn fornuft satt i system”:**
 - **Kartlegge og vurdere risiko, iverksette tiltak + Dokumentere.**
 - **Medvirkning, rett og plikt for arbeidstaker:** 544 § 4 og aml § 16
Sikre informasjonsflyt og bedre beslutninger.
(Den som har skoen på, vet best hvor den trykker)
- **God informasjonsflyt og kommunikasjon i linjen reduserer risiko for tap.**
Avviksmeldinger (544, § 5. nr.7), Personalmøter, Oppfølging av den ansatte
- **HMS-systemet forutsetter at alle bidrar. Derfor må ledelsen sette krav og etterspørre.**
Tid til HMS. Medvirkning gir eierskap. Brudd på HMS-systemet må få konsekvenser = ledelse.
HMS blir ofte bigeskjeft, mens produksjonen står i fokus.
Bygg/anlegg har stor utfordring; arb.pl. endres hele tiden. Er blitt bedre.
Fysiske faktorer håndteres enkelt. Psykososiale forhold vanskeligere. Må øve.



Verktøyet: HMS-system, 544 § 5

1: Relevante krav i lover+forskrifter	Tilgjengelig. Sikre at krav er oppfylt
2. Arb.takerne kunnskaper/ferdigheter i HMS-arbeidet	Opplæringsplan for ledere, ansatte, VO, AMU
3. Medvirkning	Plikt for ansatte. VO-verv. Melde fra. Utarbeidelse, praktisering, endring.
4. Mål for HMS	Fast eller endres årlig
5. Ansvar, oppgaver, myndighet (HMS)	Klare linjer. Unngå konflikter.
6. Kartlegge, vurdere risiko, tiltak	Enkelt eller komplisert avhengig av risikobildet
7. Rutiner for avvik	Avviksmelding. Personalmøter, m.m
8. Sikre at HMS-systemet fungerer <small>Arbeidstilsynet</small>	Revisjon.



Å vurdere risiko

- Risiko uttrykker et potensielt tap
- Risikobegrepet: **Sannsynlighet** og **Konsekvens**
- **Sikkerhet** er evne til å unngå skade på eller tap av mennesker, ytre miljø og materiell på grunn av akutte, utilsiktede hendelser (ulykker, uhell) eller kriminelle handlinger. Forebyggende sikkerh.+ beredskap.
- Begrepet HMS - helse/miljø/sikkerhet inkluderer belastningsskader fra langvarige påkjenninger fysisk, kjemisk, og psykososialt.
- De ansatte har erfaring og kjenner risiko-områdene. Må og skal medvirke i kartlegging, risikovurdering og tiltaksplan.



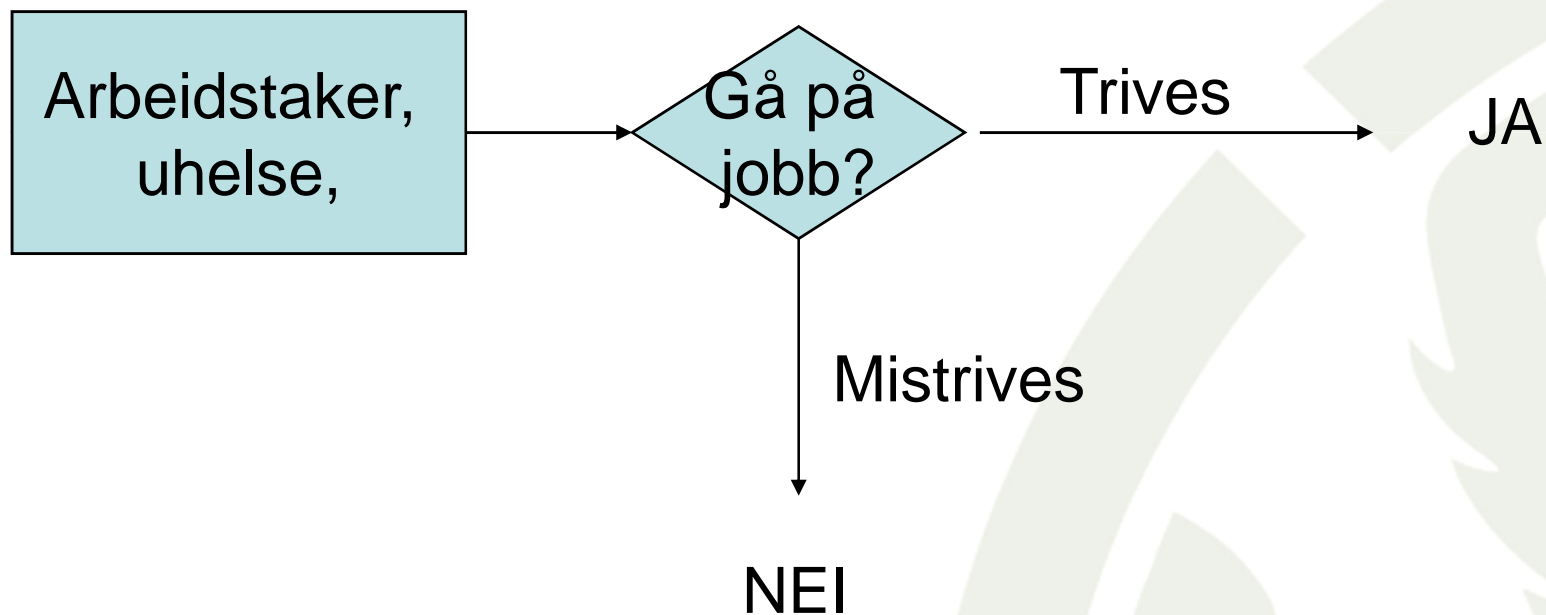
Vurdere risiko i virksomhetene

Mulige risiko-forhold i virksomheten: (vurdere sannsynligheten)	Konsekvens: (vurdere konsekvens)
Ulykker	Red.prod., sykefravær, kostnader
Konflikt (inkl.trakassering, mobbing)	Red.prod., sykefravær, uførhet, kostnader
Slitasjeskader, psykisk eller fysisk overbelastning, "stress"	Sykefravær, personell-omsetning, tap av ressurser, kostnader,
Dårlig arbeidsmiljø	Red.produksjon, sykefravær, kostnader
Endring i rammevilkår / marked, Klager, Omdømme-tap,	Tap av inntjening, omstillinger
Brann	Tap av marked
Tyveri (teknologi, data)	Tap av produksjon og marked
Arbeidstilsynet	



Å velge jobben ved uhelse

- Ledelsen har nesten alt å si:
Støttende og forstående ledelse, arbeidstaker får mulighet til tilpasset arbeidssituasjon. Arbeidstaker velger å gå på jobb.





Trivsel, motivasjon og fravær

- Påvirker trivsel og motivasjon:
 - arbeidsmiljø
 - verdier og personlighet
 - behov og ønsker
 - arbeidsinnhold
 - økonomiske incentiver



TRIVSEL OG MOTIVASJON



- Påvirker
- jobbengasjement
 - jobbtilfredshet
 - tilknytning til arbeidsplassen, jf. de psykososial jobbkrav (Thorsrud og Emery) "§ 12"
 - ønske om å slutte



Ledelse

- Vårt syn på menneskers verdi/muligheter/evne til å utvikle seg, preger i høy grad måten å opptre på som ledere.
- Organisatoriske beslutninger må - for å kunne gjennomføres effektivt,-- ofte forankres grundig hos dem som berøres.
- Gruppeorientert arbeidsmåte for å få mer menneskelig lederskap.

Referanse: "Teorier om ledelse", LIS, Leif Borgert, 1989,

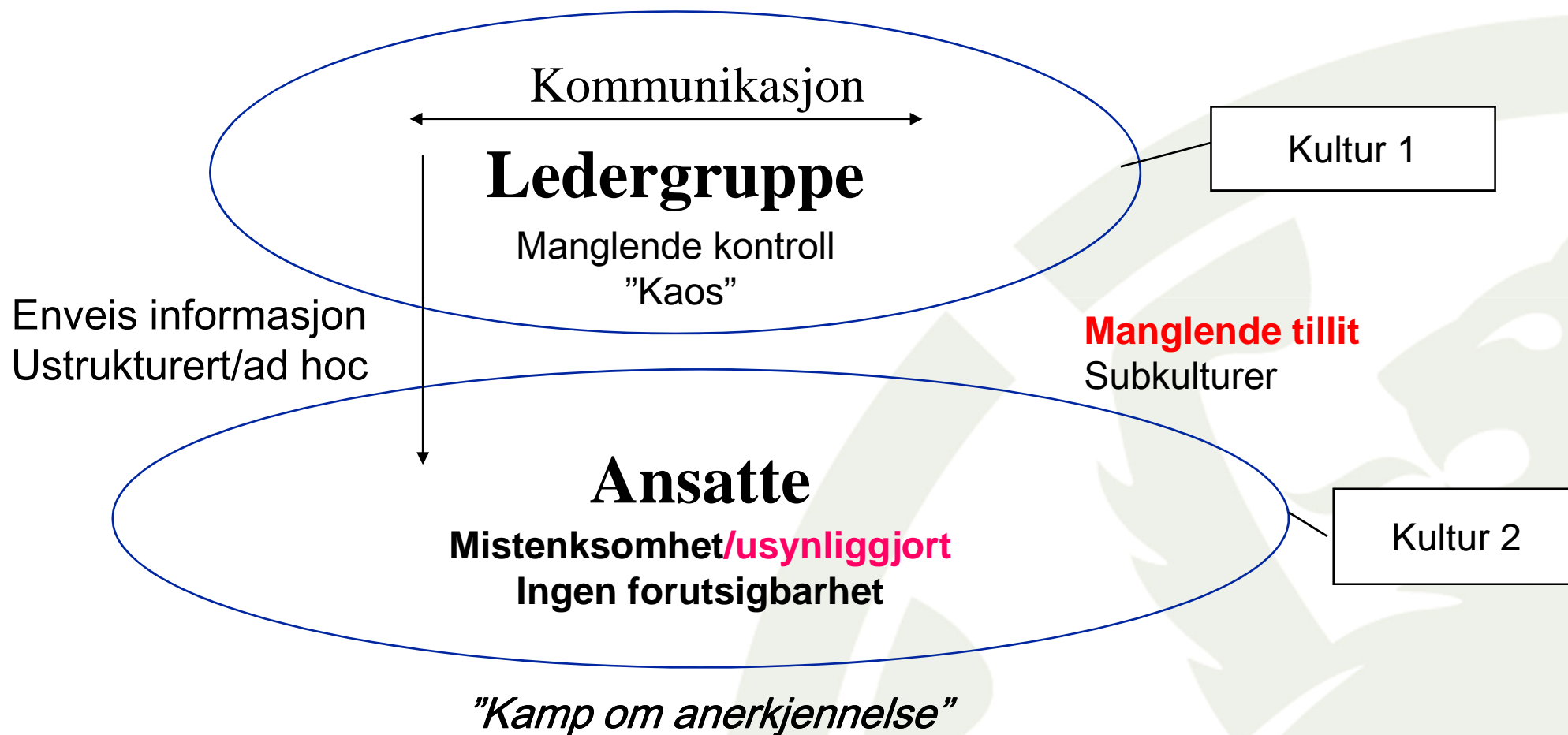


Kommunikasjon

- Ferdighet i kommunikasjon en forutsetning for god ledelse.
- Avsender og mottaker. Kommuniserer på samme nivå.
(Eks: 3 nivå: voksen, foreldre, barn)
- **Åpenhet og tillit:** Forutsetninger for lag-arbeid ("team").
Forutsetning for nødvendig tilbakemelding til ledelsen.
Noen slutter når presset blir for stort, uten å gi beskjed i tide.
- Uformell kommunikasjon/kroppsspråk har stor betydning negativt.
- Eksempler på ulike kommunikasjons-strategier:
Mongstadutbyggingen, prosjektleder Ulveset: uhindret info.flyt i linjen.
Direktør for Umoe Catering AS: sjekker ut etter møter
Stort amr. Boreselskap: personlighetsprofiler alle ansatte, oppslag,
opplæring i kommunikasjon.



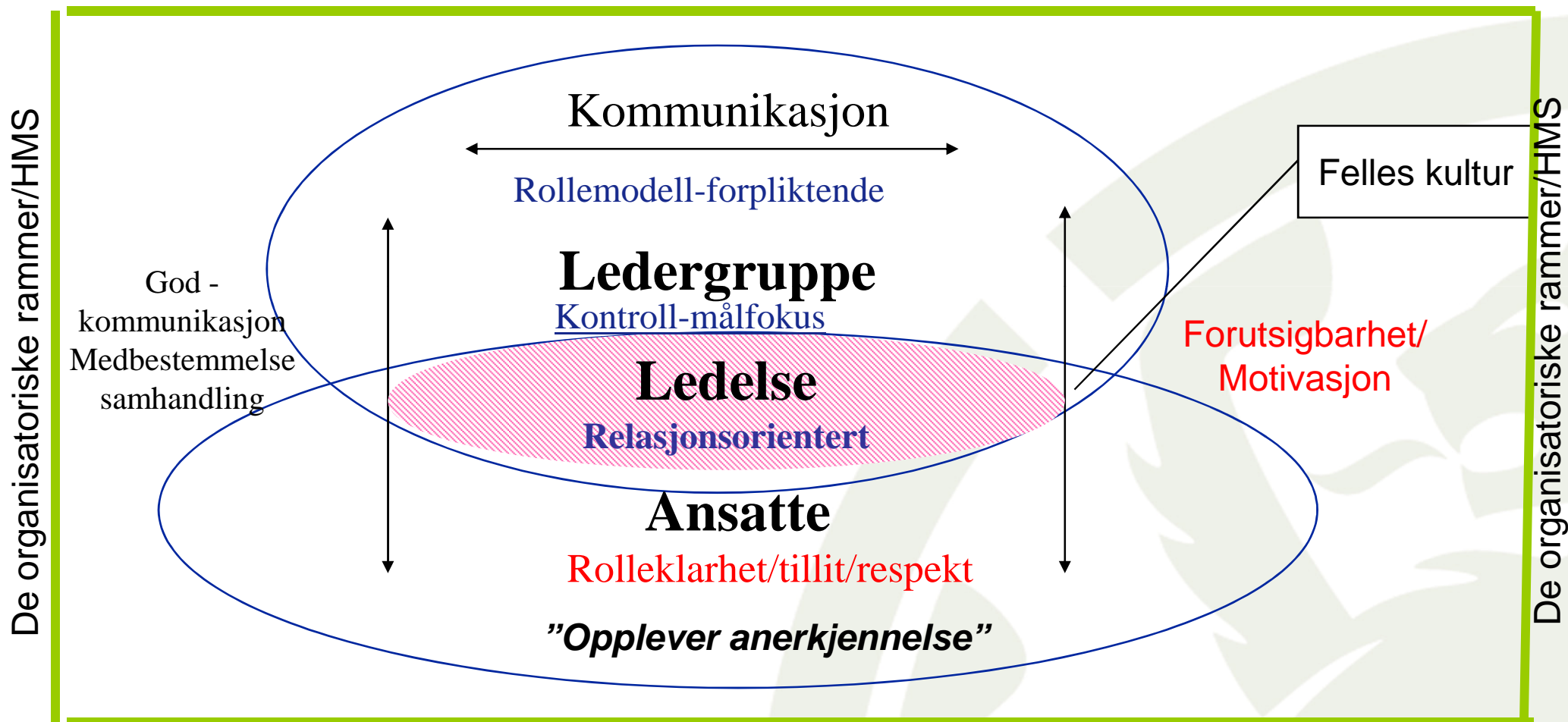
Formalia(HMS) tilsidesatt - stagnasjon





Formalia(HMS) satt i system- Vekst:

De organisatoriske rammer: Formelle strukturer, lover/retningslinjer/ avtaler/HMS





Sykefravær, STAMI (prof. Stein Knardahl)

Biopsykososial modell, brukes av NAV. Dette er en forenklet utgave.

Samfunn	Helsevesen		Lege
Virksomhet	<ul style="list-style-type: none">- Nedbemanning- Arb.miljø (OAM, fys., kjem., biol. psyko.sos)	Arbeidet: Kontroll, variasjon, oppgavebetydning, tilbakemelding, etc.	
Individ	<p>Helse-problem → Vurderer plagene og arbeidsevne</p> <p>← Motivasjon</p>	Arbeidstakers engasjement og tilfredshet Lege: Beslutning	Arbeid Fravær
<hr/>			
Arbeidstilsynet			



God ledelse ?

God sjef? (HegnarOnline 12.3.09, ref. Ole Mortensen):

1. Åpen for diskusjon
2. God rollemodell for ansatte
3. Får fram mer hos de ansatte
4. Inspirerer
5. Omsorg for hver enkelt ansatt
6. Gir belønning
7. Får ansatte til å tro på seg selv
8. Gir ansvar
9. Gir mulighet for videreutvikling
10. Skaper fellesskapsfølelse
11. Har klare og høye mål og visjoner



Dårlig ledelse ?

Dårlig sjef? (HegnarOnline 15.3.09, ref. Ole Mortensen)

1. Griper ikke inn, eller ikke før problemene er store
2. Unnlater å ta ansvar
3. Gir ikke tilbakemeldinger
4. Skaper usikkerhet
5. Bare detaljstyring
6. Destruktiv adferd, eks. mobbing/trakassering
7. Gir ikke ansatte ansvar
8. Fokuserer mest på seg selv. Tar alltid selv æren for ansattes arbeid og bragder