

Integrering af arbejdsmiljø i eksisterende LEAN arbejdsmetoder

Afrapportering af et interventionsprojekt i fjerkræindustrien.



Forord

Denne rapport beskriver, hvordan arbejdsmiljøforhold er blevet integreret i allerede eksisterende LEAN arbejdsmetoder indenfor fjerkræindustrien, og er således en afrapportering af interventionsprojektet "Integrering af arbejdsmiljø i eksisterende LEAN arbejde" støttet af Industriens Branchearbejdsmiljøråd.

Der er tale om et projekt, der har fokus på løbende arbejdsmiljøforbedringer ikke alene på konkrete fysiske forhold som arbejdsskader og fremmøde, men også på bløde værdier som kommunikation, ledelse, organisering og information. Metoden blev ugentlige tavlemøder og medarbejderinddragelse på alle niveauer.

Rapporten beskriver projektets koncept og erfaringerne fra pilotvirksomhederne og de gode råd, andre kan drage nytte af.

Som bilag findes de konkrete undervisningsmaterialer, der blev anvendt i forløbet med at uddanne ressourcepersoner, og der er mulighed for at downloade de forskellige værktøjer, som blev anvendt.

Arbejdsmiljøudvalget for fjerkræindustrien har igangsat projektet. Rose Poultry A/S og Danpo A/S har således været de bærende kræfter i både planlægning og gennemførelse af projektet. Ekstern underviser har været Grontmij / Carl Bro A/S.

April 2008

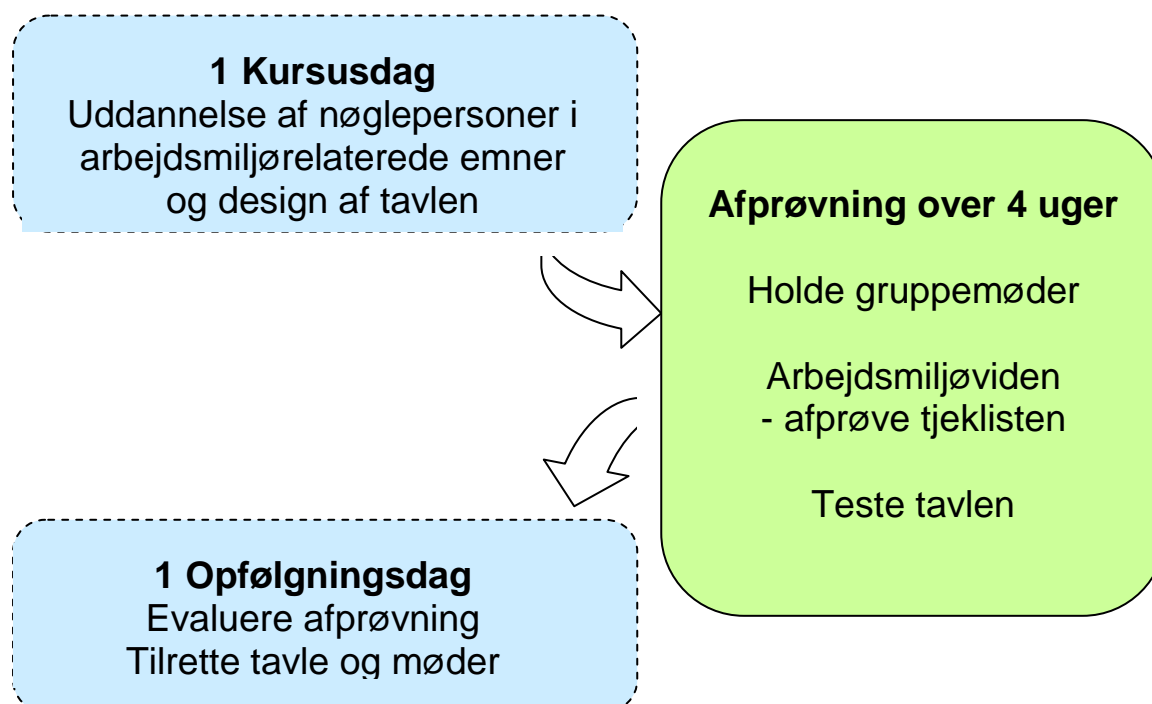
Baggrund for projektet, formålet med det, og forløbet i projektet

Virksomhederne indenfor fjerkræbranchen har på forskellige niveauer arbejdet med at indføre LEAN processer siden december 2005. Den virksomhed, der er længst fremme i at indføre LEAN, har gode erfaringer med blandt andet ugentlige tavlemøder som middel til løbende forbedringer, til information og medarbejderinddragelse. Deres fokus på tavlemøderne har været de traditionelle nøgletal for produktivitet – lønafvigelser, materialeafvigelser, reklamationer samt gulvspild. I forhold til arbejdsmiljøforhold har det været antal af arbejdsskader og sygefraværsprocenter.

Det var branchens ønske, at der i LEAN arbejdsmetoderne også kom fokus på løbende forbedringer indenfor andre arbejdsmiljøforhold, ikke blot bagudrettet i form af skete arbejdsulykker og fraværsprocenter, men også ved et fremadrettet og forebyggende perspektiv gennem tilløb til ulykker, rokeringer, fysisk arbejdsmiljø og psykosociale forhold.

Et ønske med projektet var desuden at hindre, at produktionsændringer afledt af LEAN ikke blev på bekostning af arbejdsmiljøet, såvel det psykiske, det sociale og det fysiske arbejdsmiljø.

Med dette formål blev her omtalte projekt igangsat med følgende hovedaktiviteter:



Nøgleordene for projektet var:

- Bred medarbejder og ledelsesinddragelse og ejerskab
- Positiv tilgang – fokus på fordele og løsningsmuligheder
- Målrettet og vedkommende undervisning
- Udgangspunkt i konkrete eksempler fra hverdagen
- Integrere med allerede eksisterende processer og metoder – ikke opfinde nye, ekstra rutiner eller overlappende værktøjer
- Hjælp til selvhjælp – opgradere egne kompetencer og blive så konsulentuafhængig som muligt
- Kobling til APV
- Videreføre fire fokusområder fra projekt Trivsel: Omgangstone, ledelsesstil, information og jobbrokering

Succes'en i hus

Deltagerne i pilotprojektet, medarbejdere og ledelse på de respektive virksomheder tog projektet til sig. En væsentlig årsag hertil var, at de selv designede projektet og stod bag udviklingen af konceptet og materialerne - arbejdsmiljøtavlen samt tjeklisten.

Medarbejderinddragelsen i forbindelse med afholdelse af tavlemøderne var en anden væsentlig faktor. Her var medarbejderne de styrende i forhold til arbejdsmiljø og de emner, som blev behandlet.

Det gav ejerskab til møderne og fælles ansvar for de problemstillinger, der kom frem under møderne. Følgende udsagn ved evalueringen taler for sig selv:

Udsagn fra medarbejderne omkring konceptet:

- *Vi har en Yes - følelse når vi går fra møderne*
- *Det fænger og rykker det her*
- *Vi er gode til at klappe af os selv*
- *På et tidspunkt må det holde op med snak i krogene. Vi ved jo, at der sker noget, der bliver taget hånd om tingene nu, det er suverænt"*
- *Vi har fået taget hul på tilløb til ulykker*
- *Folk spiller med*

Udsagn fra ledelsen om konceptet samt tidsforbruget:

- *En investering*
- *Har aldrig produceret så meget som nu*
- *Mange bække små gør en stor å*
- *Vi får det igen*

Forudsætninger for succes

Den første forudsætning for succes i arbejdet med trivsel og psykisk arbejdsmiljø er, at der er en gensidig tillid mellem ledelse og medarbejdere. Udgangspunktet skal være en samarbejdskultur på virksomheden, hvor kommunikation, gensidig tillid og åbenhed er til stede, og hvor det er en naturlig del af hverdagen at tage problemer op.

En anden forudsætning for succes er, at virksomheden, inden de indfører tavlen, har nogen erfaring med arbejdsmiljøproblematikker således, at sikkerhed, ergonomi og psykisk arbejdsmiljø er kendte begreber.

En tredje og væsentlig forudsætning for succes er ledelsens engagement. Ledelsen signalerer hermed, at løbende fokus på arbejdsmiljøforholdene er prioriteret, og det afkodes af medarbejderne. Ledelsens deltagelse i tavlemøderne er også en forudsætning for, at der kan tages beslutninger med det samme, hvilket styrker effekten af møderne.



Tavlemøde hvor diskussionerne går højt

Forudsætningerne i de deltagende virksomheder var blandt andet, at der forud for dette projekt lå et andet projekt støttet af Industriens Branchearbejdsmiljøråd, der havde haft fokus på trivsel og reduktion af belastninger ved EGA.

Igennem tre år var der arbejdet med den værdsættende stil – 'Appreciate Inquiry' metoderne. På baggrund af fokusgruppeinterview med repræsentanter fra alle niveauer i virksomhederne blev der valgt at sætte særligt fokus på områder som kommunikation, information og ledelsesstil ud fra den tankegang, at det var en nødvendig forudsætning for bl.a. at kunne udvikle ideelle rokeringsordninger. Projektet indebar et kursusforløb for alle ledere, med undervisning og praksis i den værdsættende ledelsesstil, aktiv lytning, coaching, konflikthåndtering, gruppeudvikling mm. Samtlige medarbejdere fik uddannelse i kommunikation, og der blev nedsat ildsjælegrupper og løbende uddannelse af dem.

Se mere om projektet trivsels-projektet på www.I-BAR.dk



Det konkrete koncept i dette projekt

Ønsket var at uddanne en række medarbejdere fra pilotafdelingerne, som kunne samarbejde om løbende arbejdsmiljøforbedringer og spotte forhold til forbedring.

Konceptet bestod af to selvstændige undervisningsdage med en 4 ugers mellemliggende periode. Perioden mellem undervisningsdage blev brugt til afprøvning af det materiale, deltagerne udviklede på første undervisningsdag og til at afholde tavlemøder.

Undervisningsmaterialet omfattede en lille tjekliste og en arbejdsmiljøtavle, der tager udgangspunkt i fysisk og psykisk arbejdsmiljø.

Målgruppen for undervisningen var produktionsmedarbejdere og ledere i afdelinger, der i forvejen holdt tavlemøder, heriblandt var også ildsjæle og sikkerhedsrepræsentanter.

Forberedelse til første kursusdag

Inden den første undervisningsdag fik deltagerne internt på virksomhederne grundig information om kursets/projektets formål, og de fik en forberedende opgave. Formålet med opgaven var at øve deres evne til at spotte arbejdsmiljøforhold. Opgaven gik ud på at tage fotos fra egen afdeling eller evt. film af arbejdsmiljøforhold, såsom ulykkesrisici, uhensigtsmæssige løft og arbejdsstillinger. Mange af deltagerne arbejdede ikke i det daglige med arbejdsmiljø og var uden særlige forudsætninger; men blev involveret og engageret gennem opgaven med at skaffe materiale til kursusdagen.

Indhold og mål for dag 1

Det overordnede mål for dag 1 var:

- at give deltagerne viden om væsentlige arbejdsmiljøforhold og derved forudsætninger for at kunne spotte muligheder for forbedringer i arbejdsmiljøet,
- at sætte deltagerne i stand til at deltage i tavlemøder i deres respektive afdelinger.
- at udforme tavlen, så den lige nøjagtig matchede deres

Undervisningen blev gennemført med dialogbaserede indlæg samt stor anvendelse af fotos og hændelser fra hverdagen efterfulgt af praktiske opgaver og diskussion.

Indhold og mål for dag 2

Det overordnede mål for dag 2 var at evaluere forløbet, tavlens anvendelighed og tjeklistens indhold. Fokus var især på oplevelserne af, hvordan tavlerne havde fungeret i forhold til synliggørelse og som middel til løbende forbedringer af trivslen og arbejdsmiljøet i afdelingen. Erfaringerne blev anvendt til at finpudse udformningen af tavlerne og planlægge og justere det videre arbejde.

Deltagerne arbejdede desuden med tjeklisten i forhold til en arbejdstegning. Denne tegning kunne være af en maskine, en produktionslinje etc., og formålet var at øve, hvilke arbejdsmiljøforhold, der burde diskuteres ved nye projekteringer.

Tjeklisten

Tjeklisten indeholder de mest gængse arbejdsmiljøregler og tjeklister til vurdering af arbejdsbevægelser, arbejdspladsindretning mm. Tanken er, at den giver et hurtigt overblik og dækker størstedelen af de forhold, der er relevante i dagligdagen, samt anviser de mest anvendte regler/vejledninger fra Arbejdstilsynet.

Udformning af Tjeklisten er i A/ - "lommeformat" og den er lamineret og derved anvendelig ude i produktionen.

Enkelt løft

Tæt på Kroppen	Underarm	¼ arm
50 kg +	30 kg +	15 kg +
11-50 kg	7-30kg	3-15 kg
Afhænger af antal forværende faktorer		
>11 kg	>7 kg	>3kg
Bekendtgørelse 259 – rådgivningspåbud Byrdens vægt plus en forværende faktor		
25 kg	15 kg	7 kg

2

Forværende faktorer:

- Gribbarhed
- Form
- Løft med en hånd
- Løft fra siden
- Løft under midtlår eller over hjertehøjde
- Pladsforhold og arbejdspladsens indretning
- Frekvens og varighed
- Uventede belastninger
- Underlagets beskaffenhed

3

Arbejdsmiljøtavlen

Som middel til de løbende forbedringer af arbejdsmiljøet og trivslen, blev der udformet en specifik arbejdsmiljøtavle, som skulle supplere de allerede eksisterende LEAN tavler.

Med udgangspunkt i at den skulle være hurtig overskuelig, blev teksttunge budskaber og komplicerede grafer fravalgt. I et travlt produktionsmiljø med praktiske opgaver, medarbejdere der konstant er i bevægelse og med mange forskellige nationaliteter, er sider med tekst og tal vanskelige at bruge som kommunikationsform.

Den hurtigste og mest effektive måde at give information på er via synet. Vi kan i løbet af 1/10 sekunder nå at se helheder og detaljer, genkende mønstre og husker let det "billede", vi har set. Den grundlæggende tanke med tavlen er at synliggøre, hvad der foregår og gøre det synligt og tilgængeligt for alle.

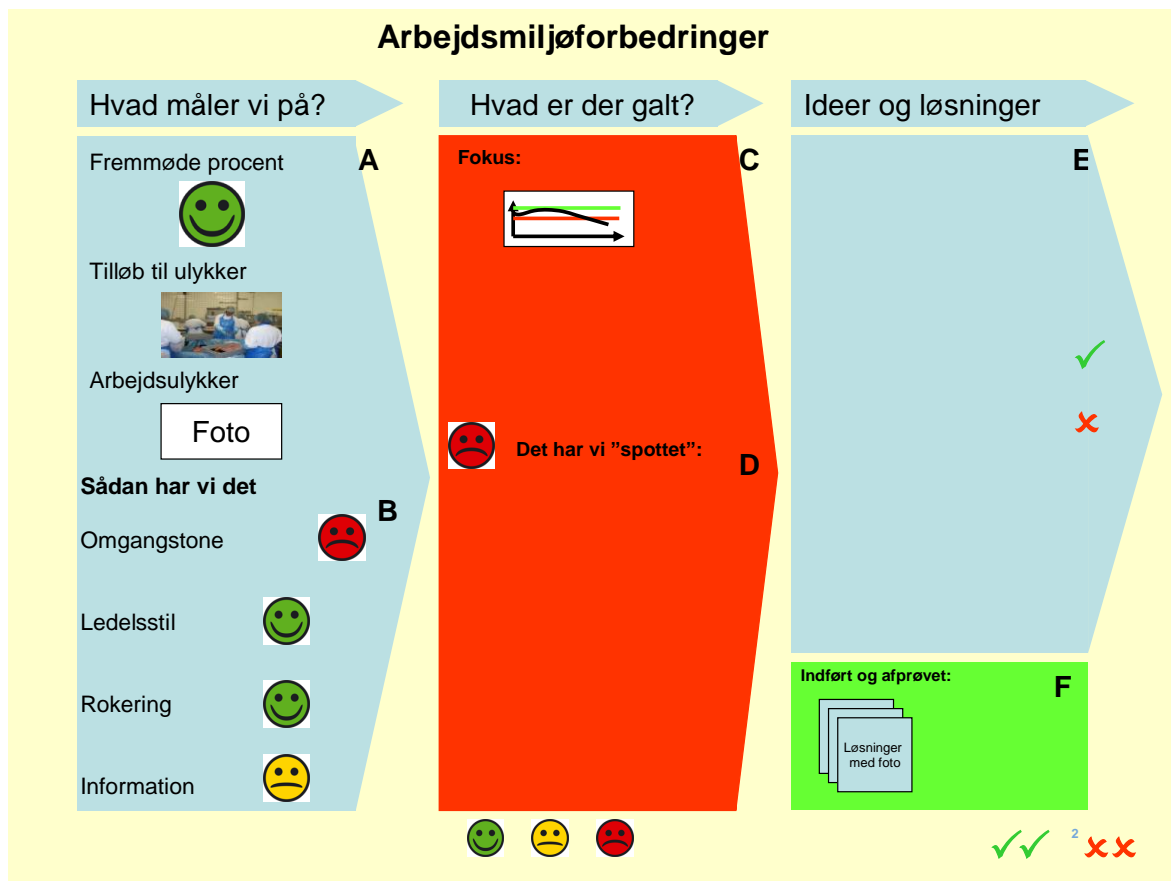
For udformningen og brugen af tavlen gælder der derfor 3 enkle grundregler:

Tavleregler:

- Tavlen - skal kunne "læses" og overskues på 15-20 sekunder
- Fotos - som viser virkeligheden som alle selv kan se den
- Smileys - med farver og ansigter, der taler til følelserne

Tavlen, som er vist på figuren næste side, er inddelt i 3 hovedfelter, hvor fakta i form af billeder, smileys eller symboler fortæller noget om, hvad der er i fokus. Problemer og forhold, som er "spottet", skal altid kombineres med forslag til løsning eller en uddybende forklaring, så der tages fat om at forbedre forholdene.

Større problemstillinger henvises til sikkerhedsudvalget eller videre til behandling i workshops - kaizen blitz - i afdelingen.



Tavlens afsnit A+B

- **Fremmøde** – her er bevidst valgt fremmøde frem for fravær. Dette er for at fastholde den positive tilgang. Derudover vælges at angive niveau for fremmøde ved smileys frem for procenter, da smileys er langt mere beskrivende og indeholder en bredere vurdering end et faktisk tal.
- **Tilløb til ulykke** – her illustreres med et foto og en kort en beskrivelse af hændelsen plus et løsningsforslag.
- **Arbejdsulykker** – samme metode som under tilløb.

Sådan har vi det?

De valgte temaer i nærværende projekt er, som tidligere beskrevet, en fortsættelse af tidligere projekt "Trivsel" og derfor naturlige for pilotvirksomhederne at sætte i fokus.

- Omgangstone
- Ledelsesstil
- Jobrokering
- Information

Alle forhold vurderes med en smiley. Smileys egner sig også til at forbinde de enkelte punkter. F.eks. kan sur en smiley på fremmøde hænge sammen med en sur smiley på rokering – manglende fremmøde kan afføde manglende mulighed for rokering.

Tavlens afsnit C + D

Her er det tanken, at aktuelle arbejdsmiljøemner, som vedrører afdelingen, illustreres. Det kunne være særlige fokus, nøgletal, figur og foto af det, der fokuseres på i afdelingen.

'Det har vi spottet' – afsnittet, er tænkt til at illustrere forhold, der ønskes i fokus, og som kunne forbedres.

Afsnit E + F: Ideer og løsninger

Fotos af løsninger og/eller en status på, hvor langt man er nået, videresendt til tekniker, ekspert o.a. I forhold til løsninger bør der på tavlen stå dato, deltagere, hvorvidt løsningen er gennemført, er afvist, eller er i gang.



Brugen af symboler, flueben, OK mm. bidrager til enkelthed og overskuelighed.

Indført og afprøvet

Formålet med afsnittet er at fastholde de fuldførte aktiviteter – synliggøre indsatserne og bevare dem.

Resultat af afprøvningen

Der blev anvendt to forskellige måder på de to interventionsvirksomheder.

1. Virksomhed med stor erfaring indenfor tavlemøder gjorde således:

En "tavlegruppe" med 4 medarbejdere har ansvaret for at forberede tavlemødet og i løbet af ugen at "spotte" emner med særlig adresse til fire trivselspunkter. Til at sikre involvering udskiftes hver uge to medlemmer, så der er to nye i gruppen, dvs. på holdet er der hele tiden to, som kender forløbet.

De 4 medarbejdere og ledere mødes mandag morgen og opgaven med at forberede tavlemødet drøftes. Torsdag eftermiddag melder gruppen tilbage til arbejdslederen, hvad der er spottet i løbet af ugen, og hvordan de ser og vurderer de forskellige

situationer i forhold til trivsel og arbejdsmiljø. Vurderingerne følges op med forslag til løsning og uddybende forklaringer ud fra den værdsættende metode. Fredag eftermiddag holdes tavlemødet og næste uges nye ansvarlige udpeges.

På denne måde bredes ansvaret for tavlemøderne ud, og alle involveres i arbejdsmiljøopgaver og ansvar og arbejdet med at fastholde og forbedre trivsel.

Forberedelse af mødet er en forudsætning for succes. Det giver tryghed for alle ansvarlige, og det giver lederen mulighed for at forberede handlemuligheder.

På denne virksomhed er arbejdsmiljøtavlen sat op ved siden af eksisterende LEAN tavler, og arbejdsmiljøet bliver således en integreret del af de ugentlige tavlemøder. Virksomheden har derfor valgt at fjerne tavlens afsnit E+F, da det indgår i allerede indførte LEAN tavler.



Tavlen gør arbejdsmiljøet synligt

2. Virksomhed uden erfaring med tavlemøder

Denne virksomhed anvendte tavlen som disposition til et afdelingsmøde. Lederen alene var aktør og brugte billeder, fotos og figurer til at fastholde opmærksomheden på mødet.

Gode råd om tavlen

- Tavlen skal kunne "læses" og forstås af alle.
- Emner og situationer fra hverdagen er i fokus.
- Tavlen skal kunne overskues i løbet af 15-20 sekunder, så man kan få et overblik over hvilke emner, der i gang, hvad er status, hvem der er involveret osv.
- Teksten skal være kort og præcis og fortælle, hvilke emner der arbejdes med.
- Skal kunne læses på god afstand.
- Tavlen skal være lavet af en kvalitet, der kan tåle produktionsmiljøet, og den skal være fast inventar i afdelingen.

Anvendelse

Da tavlemøder skal være korte og målrettede, er det ikke stedet til at løse eventuelle konflikter, samarbejdsproblemer mm., som kan ende i diskussioner. God ledelse af tavlemødet er nødvendigt for at undgå, at et emne løber af sporet. Start ikke diskussioner om "tunge" problemer, der kan skabe forventninger hos både medarbejdere og ledere, som ikke kan indfries, men aftal en procedure for det videre forløb i enten samarbejdsudvalg eller sikkerhedsorganisation.

Tavlemøderne bør afholdes regelmæssigt og på samme tidspunkt, så der er en forudsigelighed, og man kan regne med dem. Helst én gang ugentlig. Den bedste gruppestørrelse er på 10-12 deltagere. Det er naturligvis muligt at holde møder med f.eks. 20 deltagere, men afstanden gør det sværere for mødelederen at holde alles opmærksomhed.

Forberedelse og forudsætning

Forberedelsen til tavlemødet er meget vigtig og tager tid. Der skal samles billeder, tekst og tal som dækker tiden fra sidste møde. Der skal kopieres fotos, lamineres mm. for at synliggøre, hvad der sker. Vær omhyggelig med billederne og figurer, så der ikke skal bruges for meget tid på at forklare og uddybe.

Det er vigtigt, at lederen eller ledelsen er engageret i opstarten og demonstrerer tillid ved at uddelegere mødeledelsen til medarbejderne f. eks ved at medarbejdere, der har set et problem, selv fremlægger det. Selv om mødet kun er på 15 minutter, kan det være en god løsning at bruge 2-3 personer til at fremlægge. Succes'en i en god

fortsættelse ligger i at involvere medarbejderne i at holde møderne og på den måde give ordet videre.

Evaluering af tavlemøderne

Det var med spænding, at tavlerne blev taget i brug til arbejdet med trivsel og den del af det psykiske arbejdsmiljø. Emnerne kræver omtanke og velvilje fra alle deltagere for at give resultater, men det er gået overraskende hurtigt for grupperne at finde frem til en brugbar arbejdsfacon.

Medarbejdere og ledere gik i gang med tavlemøderne med stor motivation og en positiv indstilling om at arbejde på at få en succes for alle.

Der er tidligere arbejdet med Lean og tilsvarende forandringsprojekter i virksomhederne, ligesom arbejdsmiljøet er højt på dagsordenen. En væsentlig årsag til succes'en i projektet er uden tvivl, at både ledere og medarbejdere er vant til forandringer.

Konkluderende erfaringer

De vigtigste erfaringer fra afprøvningen af konceptet med arbejdsmiljø og tavlemøder er:

- En konstruktiv samarbejdskultur er en nødvendig forudsætning.
- Ejerskab til metoden og udviklingen af værktøjer er alfa og omega.
- Ledelsen skal ville det, prioritere det, og gå foran.
- Information og medinddragelse.
- Visualisere med fotos. Billeder er gode til at holde opmærksomheden ved tavlemødet: Man kan ikke lade være med at kigge på dem.
- Brug smileys med farver til trivselspunkterne. Røde, gule og grønne smileys er et "international sprog", og de gør det legalt og lettere at tale om "de svære" emner.
- Brug maks. 15 min. pr. tavlemøde, ellers mister nogen opmærksomheden.
- Sikre at der altid er en leder, eller én som kan træffe beslutninger, tilstede ved mødet.
- Ved kombination med Lean kan løsningsdelen på tavlen slås sammen med Kaizen-delen.
- Hav tålmodighed – Tavlen fungerer sikkert ikke fra første møde men skal drives frem over flere møder til alle er trygge.
- Erfaringer viser at den investerede tid lønner sig.