

Sikkerhedskassen

Redskaber til at skabe bedre sikkerhed på arbejdspladsen

Industriens Branchearbejdsmiljøråd



i-bar.dk



Publikationen er finansieret af Industriens Branchearbejdsmiljøråd, som er arbejdsmarkedets parter i industriens fælles forum for arbejdsmiljøaktiviteter.

Denne og andre publikationer, som omhandler et godt og sikkert arbejdsmiljø, findes også i elektronisk form på Industriens Branchearbejdsmiljøråds hjemmeside www.i-bar.dk.

Materialerne fra Industriens Branchearbejdsmiljøråd kan downloades på www.i-bar.dk eller fås ved henvendelse til egen organisation.



i-bar.dk

Industriens Branchearbejdsmiljøråd

Udarbejdet for I-BAR af Arbejdsmedicinsk Klinik Regionshospital Herning
og Det National Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Layout: fru nielsens tegnestue

Tryk: Dystan & Rosenberg

Oplag: 2.000 ekspl.

Oktober 2016

ISBN 978-87-93174-56-6





Indhold

- 3** Indhold
- 4** Velkommen til Sikkerhedskassen!
- 5** Yderligere informationer
- 6** Arbejds miljøseminar
- 7** Sådan forløber et seminar
- 8** Arbejds miljømøde
- 9** Sådan forløber et møde
- 10** Sikkerhedscoaching
- 11** Sikkerhedscoachens rolle
- 12** Individuel sikkerhedscoaching
- 13** Sådan udføres individuel sikkerhedscoaching
- 14** Gruppebaseret sikkerhedscoaching
- 15** Sådan udføres gruppebaseret sikkerhedscoaching
- 16** Sikkerhedscirkel
- 18** Coachingskema
- 20** Sikkerhedstest
- 21** Sådan udføres sikkerhedstesten
- 22** Sikkerhedstest – medarbejder
- 23** Sikkerhedstest – leder
- 24** Hvad er en sikkerhedsmåling?
- 25** Sådan foretages sikkerhedsmålingen
- 26** Sådan udfyldes en sikkerhedsmåling
- 27** Sikkerhedsmåling
- 29** Opgaver og handleplaner
- 30** Sikkerhedscirkel
- 31** Sådan bruges sikkerhedscirklen

VELKOMMEN TIL SIKKERHEDSKASSEN!

Sikkerhedskassen er en række praktiske redskaber, som kan bruges til at skabe bedre sikkerhed i virksomheder.

Der er to typer redskaber i kassen

Aktiviteter, som er redskaber, I kan bruge, når I skal arbejde med holdninger, roller og forståelse af sikkerhed samt til at identificere og løse problemer. Aktiviteterne bruger I til at arbejde med virksomhedens sikkerhedskultur.

Værktøjer, som er konkrete redskaber, I kan bruge, når I skal måle og vurdere, hvordan virksomheden klarer sig på det sikkerhedsmæssige område. Så I kan udpege indsatsområder. Værktøjerne kan I bruge, når I skal finde og løse arbejdsmiljøproblemer.



SIKKERHEDSKASSENS INDHOLD



Aktiviteter

- Arbejdsmiljøseminar
- Arbejdsmiljømøde
- Sikkerhedskoaching
- Individuel sikkerhedskoaching
- Gruppebaseret sikkerhedskoaching.

Værktøjer

- Sikkerhedstest
- Sikkerhedsmåling
- Sikkerhedscirkel
- Til hvert redskab er lavet et **aktivitetsark** eller **værktøjsark**, der fortæller, hvad formålet og målgruppen er, samt beskriver fremgangsmåden.
- Desuden indeholder Sikkerhedskassen **arbejdsark** og **eksempelark** til hvert af redskaberne.
- Yderligere arbejdsark kan enten kopieres, fremstilles selv eller downloades fra www.i-bar/Sikkerhedskassen, hvor hele Sikkerhedskassen er tilgængelig i elektronisk form.



YDERLIGERE INFORMATIONER

- samt inspiration til redskaberne i Sikkerhedskassen

Aktiviteter

Arbejds miljøseminar/-møde

Arbejds miljøseminarer er nærmere beskrevet i kapitel 8 i bogen "Forandring som vilkår" skrevet af Kent Nielsen m.fl. og udgivet på Børsens Forlag i 2008 og kapitel 7 i bogen "Arbejds miljø og arbejdsliv i et social ressourceperspektiv" redigeret af Kjeld Nielsen og udgivet af Aalborg Universitetsforlag i 2011.

Sikkerhedscoaching

Der findes mange forskellige tilgange til coaching. To kilder til yderligere inspiration er "Coaching på jobbet" af John Whitmore udgivet på Peter Asschenfeldts nye forlag i 2006 og "Ledelsesbaseret Coaching" af Thorkil Molly-Søholm m.fl. udgivet på Børsens Forlag i 2006.

Værktøjer

Sikkerhedstest

Der findes to danske videnskabeligt afprøvede spørgeskemaer til at måle sikkerhedskultur og -klima. De kan findes på hjemmesiden for Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø www.arbejds miljøforskning.dk. Gå ind under publikationer Spørgeskemaer.

Sikkerhedsmåling

Sikkerhedsmålingerne er bygget på et velafprøvet forebyggelsesinstrument, der er udviklet i Finland. I Danmark er det veletableret indenfor bygge- og anlægsbranchen, hvor metoden er kendt som 'Byggeriets sikkerhedsmålinger'. På BAR bygge- og anlægs hjemmeside kan man læse mere om denne metode og hente yderligere redskaber www.bar-ba.dk.

Sikkerhedscirklen

Sikkerhedscirklen er en øvelse taget fra coaching-litteraturen, hvor den bruges til at kigge på tilfredsheden med eget liv. Den er her kendt under navnet 'Livshjulet', og man kan finde mere om øvelsen på nettet.

Om Sikkerhedskassen

Redskaberne i Sikkerhedskassen er udviklet i forbindelse med forskningsprojektet 'Integreret Ulykkesforebyggelse på tværs af brancher og virksomhedsstørrelser', der er gennemført af Arbejdsmedicinsk Klinik i Herning og det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø.

ARBEJDSMILJØSEMINAR

HVAD ER ET ARBEJDSMILJØSEMINAR?

Et arbejdsmiljøseminar er et møde på cirka 2 timer, hvor medarbejdergrupper og ledere

- diskuterer virksomhedens arbejdsmiljø
- identificerer problemer
- finder mulige løsninger
- fordeler arbejdsopgaver og ansvar i mellem sig.

HVAD ER FORMÅLET MED ET ARBEJDSMILJØSEMINAR?

Arbejdsmiljøseminaret har tre overordnede formål:

- At få øje på de arbejdsmiljøproblemer, som er i virksomheden og få lavet konkrete handleplaner for at få løst problemerne
- At få skabt en god dialog mellem ledere og medarbejdere, sådan at alle er fælles om at skabe et bedre arbejdsmiljø
- At udvikle ny viden og nye arbejdsmåder, som forbedrer arbejdsmiljøet.

HVORFOR AFHOLDE ET ARBEJDSMILJØSEMINAR?

Det er en måde at forbedre arbejdsmiljøet på, fordi:

- Medarbejdere og ledelse bruger deres viden og beslutningskompetencer til i fællesskab at skabe et bedre arbejdsmiljø
- Samarbejdet sikrer, at alle føler et ansvar for at løse eventuelle arbejdsmiljøproblemer
- Det engagement, som medarbejderne har i deres arbejde, bliver omsat til konkrete handlinger.

HVEM KAN BRUGE ARBEJDSMILJØSEMINARET?

- Seminaret er en måde at arbejde med arbejdsmiljø på, som kan anvendes i alle former for virksomheder
- I virksomheder med færre end 20 medarbejdere, er anbefalingen at bruge aktiviteten **Arbejdsmiljømøde**, der har samme formål.



SÅDAN FORLØBER ET SEMINAR

SÅDAN

ARBEJDSMILJØSEMINARETS CENTRALE ELEMENTER

- Læg vægt på et godt samarbejde mellem medarbejdere og ledelse
- Tag udgangspunkt i hverdagens vaner og rutiner
- Vær åben for nye idéer
- Find løsningsforslag og udpeg ansvarlige.

HVEM DELTAGER PÅ ET ARBEJDSMILJØSEMINAR?

Medarbejdergrupper på 6-12 personer samt medarbejdergruppens arbejdsmiljørepræsentant og nærmeste leder.

OM ARBEJDSMILJØSEMINARET

Seminaret ledes af en eller flere personer, som har ansvar for, at alle bliver involveret i diskussionerne. Seminarlederne kan enten være interne personer fra virksomhedens egne rækker, for eksempel en sikkerhedsleder eller fra eksterne samarbejdspartnere.

Emnerne for et seminar kan være mange. For eksempel kan et emne være en nylig foretaget undersøgelse af arbejdsmiljøet, en APV eller en opfølgning på en ulykke.

For at sikre motivation er det vigtigt, at emnet er relevant for deltagerens hverdag. En måde at finde relevante emner kan være:

- At lade deltagerne bruge 5 min. på at udfylde små sedler med det, der skal arbejdes på
- At starte med at udfylde værktøjet **Sikkerhedstest**
- At foretage en rundgang på arbejdspladsen ud fra værktøjet **Sikkerhedsmåling**.

Det er centralt, at der diskuteres holdninger, vaner og kultur, og at den nærmeste leder indgår på lige fod med medarbejderne i diskussionerne. Prøv at udfordre indgroede tankemønstre, da det er med til at få forskellige holdninger frem i lyset.

Seminaret lægger op til et øget samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Det er derfor ikke den nærmeste leder alene, der er ansvarlig for at finde og løse problemer, men et fælles ansvar blandt alle deltagere.

Det er vigtigt, at seminaret munder ud i konkrete opgaver. Derfor skal de emner, der diskuteres, skrives ned, og konkrete løsninger skal findes.

Seminaret kan med fordel gentages årligt.

ARBEJDSMILJØSEMINARETS FORLØB

Indledning: Gør dagens formål klart og vær sikker på, at alle har forstået dagens emne.

Dialog og diskussion: Seminarlederne sørger for, at alle deltagerne kommer til orde, og alle holdninger bliver hørt og diskuteret.

Det er seminarledernes opgave at fange de problemstillinger, der kommer frem i diskussionerne. Det kan for eksempel gøres ved at stoppe dialogen, spørge ind til det konkrete problem, finde mulige løsninger og ansvarlige. Anvend arbejdsarket **Opgaver og handleplaner**. Derefter kan diskussionerne fortsætte.

Afslutning: Saml op på opgaverne og sørg for, at alle kender deres arbejdsopgaver.

ARBEJDSMILJØMØDE

HVAD ER ET ARBEJDSMILJØMØDE?

Et arbejdsmiljømøde er på cirka 30 min., hvor ejere/ledere og medarbejdere sammen

- diskuterer virksomhedens arbejdsmiljø
- identificerer problemer
- finder mulige løsninger
- fordeler arbejdsopgaver og ansvar imellem sig.

HVAD ER FORMÅLET MED ET ARBEJDSMILJØMØDE?

Arbejdsmiljømødet er en mere uformel måde at arbejde med arbejdsmiljø på, end et **arbejdsmiljøseminar**. Mødet handler om:

- At få øje på de arbejdsmiljøproblemer, som er i virksomheden, og få lavet konkrete handleplaner for at få løst problemerne
- At få skabt en god dialog mellem ledere og medarbejdere, sådan at alle er fælles om at skabe et bedre arbejdsmiljø
- At udvikle ny viden og nye arbejdsmåder, som forbedrer arbejdsmiljøet.

HVORFOR HOLDE ET ARBEJDSMILJØMØDE?

Et arbejdsmiljømøde er en måde, hvor på virksomheden løbende kan forbedre sikkerheden.

Et arbejdsmiljømøde sikrer også:

- At medarbejdere og ledelse bruger deres viden og beslutningskompetencer til i fællesskab at skabe et bedre arbejdsmiljø
- At alle føler et ansvar for at løse eventuelle arbejdsmiljøproblemer
- At det engagement, som medarbejderne har i deres arbejde, bliver omsat til konkrete handlinger
- At virksomheden efterlever arbejdsmiljøloven ved jævnligt at afholde arbejdsmiljømøder.

HVEM KAN BRUGE ET ARBEJDSMILJØMØDE?

Mødet er rettet mod virksomheder med færre end 20 medarbejdere.

Det kan anvendes af virksomheders arbejdsmiljøgruppe og -rådgivere til forbedring af arbejdsmiljøet i virksomheden.



SÅDAN FORLØBER ET MØDE

SÅDAN

ARBEJDSMILJØMØDETS CENTRALE ELEMENTER:

- Læg vægt på et godt samarbejde mellem medarbejdere og ledelse
- Tag udgangspunkt i hverdagens vaner og rutiner
- Vær åben for nye idéer
- Find løsningsforslag og udpeg ansvarlige.

HVEM DELTAGER PÅ ET ARBEJDSMILJØMØDE?

Alle medarbejdere og ledere i virksomheden.

OM ARBEJDSMILJØMØDET

Mødet kan afholdes i arbejdstiden som et fyraftensmøde eller lignende.

Mødet ledes af ejeren eller lederen af virksomheden. Mødelederen har ansvar for, at alle bliver involveret i diskussionerne.

Emnerne for et møde kan være mange. Det vigtigste er, at de er relevante for deltagerne hver dag. En måde at finde relevante emner på, kan være:

- At lade deltagerne bruge 5 min. på at udfylde små sedler med det, der skal arbejdes på.
- At starte med at udfylde værktøjet **Sikkerhedstest**
- At foretage en rundgang på arbejdspladsen ud fra værktøjet **Sikkerhedsmåling**

Det er centralt, at I diskuterer holdninger, vaner og kultur, og at den nærmeste leder indgår på lige fod med medarbejderne i diskussionerne. Prøv at udfordre indgroede tankemønstre. Diskussionerne er med til at få forskellige holdninger frem i lyset.

Seminaret lægger op til et øget samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Det er derfor ikke den nærmeste leder alene, der er ansvarlig for at finde og løse problemer. Ansvaret er fælles for alle deltagere.

Det er vigtigt, at seminaret munder ud i konkrete opgaver. Derfor skal I skrive de emner, I diskuterer, ned, og I skal finde konkrete løsninger.

I kan med fordel gentage seminaret hvert år.

ARBEJDSMILJØMØDETS FORLØB

Indledning: Gør dagens formål klart og vær sikker på, at alle har forstået dagens emne.

Dialog og diskussion: Ejeren eller lederen sørger for, at alle deltagerne kommer til orde og alle holdninger bliver hørt og diskuteret.

Prioritering: Ledelsen og medarbejderne udvælger et eller flere emner, som ønskes forbedret. Løsningsmuligheder drøftes, og en realistisk og tidsbestemt handlingsplan udformes, hvor ansvar uddelegeres og tidsfrister fastsættes. Anvend arbejdsarket **Opgaver og handleplaner**.

Afslutning: Aftal opfølgingsmøder.

SIKKERHEDSCOACHING

HVAD ER SIKKERHEDSCOACHING?

En fortrolig dialog om sikkerhed mellem en coach og en fokusperson / gruppe, hvor coachen inspirerer til:

- At reflektere over og lære af egne erfaringer
- At udvikle handlemuligheder til at nå mål
- At løse problemer og tackle udfordringer
- At øge bevidstheden og ansvarligheden i forhold til virksomhedens sikkerhed.

Coachen er en katalysator, som hjælper med at definere mål og handlinger. Ved at sætte ord på sine mål, skabes der motivation til at nå dem. På den måde bliver det nemmere at handle derefter.

Sikkerhedscoaching kan foregå individuelt og overfor grupper (se aktiviteterne **Individuel sikkerhedscoaching** og **Gruppebaseret sikkerhedscoaching**).

RETNINGSLINJER FOR SIKKERHEDSCOACHING

Coaching foregår på frivillig basis. Derfor er det vigtigt, at møderne foregår i en positiv tone, og at samarbejdet er i fokus.

Der tales om arbejde og erfaringer med forskellige arbejdsforhold.

Der er fokus på nutiden og på, hvordan fremtiden kan formes ud fra mål og visioner.

Sikkerhedscoaching er handlingsorienteret: Målet er, at få fokuspersonen eller gruppen til at handle og tage ansvar for, at der sker ændringer.

Brug god tid til at få afklaret problemerne, inden I opstiller løsninger og mål. Fokuser på løsninger, der i sidste ende virker, fordi problemet er forstået.

Brug 'hv-spørgsmål' til at få afdækket og afgrænset emnet.

SIKKERHEDSCOACHINGENS MÅL

Det vigtigste mål er, at fokuspersonen/gruppen bliver i stand til at skabe ændringer på sikkerhedsområdet. Ofte i samarbejde med kolleger eller andre.

Det er derfor vigtigt at få opstillet realistiske mål og handlinger

Fokuspersonen eller gruppen definerer selv sine mål og handlinger. Målene skal være:

- S** **Specifikke** – så man ved, hvad man skal
- M** **Målbare** – så man kan se, at man kommer fremad
- A** **Attraktive** – så det er sjovt
- R** **Realistiske** – så de er mulige at nå
- T** **Tidsbestemte** – så de kan følges op
- E** **Effektive** – så de løser problemerne



SMART

SIKKERHEDSCOACHENS ROLLE

HVAD ER SIKKERHEDSCOACHENS ROLLE?

- At være en katalysator for fokuspersonens eller gruppens egne evner til at forstå problemer og dilemmaer
- Ikke at komme med løsninger og svar, men at skabe muligheden for, at fokuspersonen eller gruppen selv kommer frem til svarene
- At være handlingsorienteret.

En **sikkerhedscoach** kan være en ekstern konsulent, en centralt placeret arbejdsmiljømedarbejder, en arbejdsmiljørepræsentant eller virksomhedens sikkerhedsleder.

Det er vigtigt for udbyttet af sikkerhedscoaching, at der er tillid og fortrolighed mellem coachen og fokuspersonen eller gruppens medlemmer. Derfor er det vigtigt ved valg af coach at være opmærksom på, at personernes formelle og uformelle magtforhold kan påvirke fortroligheden.

ROLLEN SOM SIKKERHEDSCOACH

- Lyt både til det, der bliver sagt og det, der ikke bliver sagt
- Vær opmærksom på fokuspersonens eller gruppe-medlemmernes kropssprog og tonefald. Udstråler alle enighed og opbakning?
- Sørg for at få fokuspersonens eller gruppens nye adfærd og præstationer fastholdt gennem (små) succesoplevelser
- Anerkend at fokuspersonen eller gruppen er eksperter på deres egne arbejdsmiljøforhold
- Vær opmærksom på om deltagerne viser modstand mod at deltage i coachingen. Tal om det, hvis det er tilfældet.



SIKKERHEDSCOACHENS SPØRGSMÅL

- Brug positive formuleringer som for eksempel *"Når du har nået målet..."*
- Stil åbne spørgsmål der kan hjælpe fokuspersonen eller gruppen til selv at komme med løsningerne for eksempel *"Hvordan kunne man løse det?"*
- Brug hypotetiske spørgsmål som for eksempel *"Hvordan vil den perfekte situation være?"*
- Stil kritiske 'hv-spørgsmål' – også til det som bliver taget for givet for eksempel *"Hvordan plejer dette at fungere?"*
- Udfordr vanetænkning. For eksempel *"Kunne du gøre det på en anden måde, end du plejer?"*



INDIVIDUEL SIKKERHEDSCOACHING

HVAD ER INDIVIDUEL SIKKERHEDSCOACHING?

En individuel sikkerhedskoaching er en fortrolig dialog om sikkerhed mellem en coach og en fokusperson, hvor coachen skal inspirere fokuspersonen til:

- At reflektere over og lære af egne erfaringer
- At udvikle handlemuligheder og evnen til at nå sine mål
- At løse problemer og tackle udfordringer.

HVAD ER FORMÅLET MED INDIVIDUEL SIKKERHEDSCOACHING?

Det vigtigste er, at fokuspersonen bliver i stand til at skabe ændringer på sikkerhedsområdet. Dette gøres gennem en struktureret samtale ved at øge fokuspersonens

- Bevidsthed om egne muligheder for at forbedre sikkerheden
- Ansvarlighed i forhold til sikkerheden.

HVORFOR BRUGE INDIVIDUEL SIKKERHEDSCOACHING?

Coaching sætter bevidsthed og ansvarlighed på dagsordenen og gør fokuspersonen i stand til:

- At reflektere over det nuværende sikkerhedsniveau og sin egen rolle i dette
- At opsætte mål for forbedringer på sikkerhedsområdet
- At igangsætte handlinger på området.

HVEM KAN BRUGE INDIVIDUEL SIKKERHEDSCOACHING?

Coachingen forudsætter, at fokuspersonen enten er beslutningstager eller er en anden, der har autoritet til at igangsætte tiltag på arbejdsmiljøområdet for eksempel:

- Ledere, mellemledere, sikkerhedsledere og topledere i virksomheder
- Arbejdsmiljørepræsentanter – under forudsætning af at den nødvendige beslutningskompetence også er repræsenteret.

SÅDAN UDFØRES INDIVIDUEL SIKKERHEDSCOACHING

COACHINGENS FORLØB

- Opstartsmøde af cirka 1 times varighed mellem coach og fokusperson
- Konkrete tiltag udføres
- 4-6 kortere opfølgingsmøder med 2-4 ugers mellemrum
- Evaluering og refleksion over resultater.

OPSTARTSMØDET

Coachen hjælper fokuspersonen med at formulere **egne målsætninger på sikkerhedsområdet**. Det kan for eksempel gøres ved hjælp af værktøjerne **Sikkerhedstest** eller **Sikkerhedscirkel**.

Vigtigst på opstartsmødet er:

- At fokuspersonen får mulighed for at reflektere over sin egen rolle i og ansvar for virksomhedens sikkerhedsarbejde
- At coachen og fokuspersonen sammen nedskriver, hvilke konkrete tiltag og personlige handleplaner, der skal arbejdes med indtil næste møde. Brug arbejdsarket **Coachingskema**.

OPFØLGNINGSMØDERNE

De konkrete tiltag og personlige handleplaner gennemgås. Vigtigst på opfølgingsmøderne er at fokuspersonen:

- Reflekterer over, hvorfor nogle af tiltagene er lykkedes og andre ikke?
- Får mulighed for selv at beskrive, hvad der kunne være gjort på en anden måde
- Gennemgår sine personlige handleplaner: Er der noget, som skal ændres og hvorfor?

COACHEN SKAL

- Rådgive – men tilstræbe, at fokuspersonerne selv finder frem til mål, løsninger og handlemuligheder
- Sørge for, at fokuspersonens mål har relevans i forhold til emnet
- Sikre, at de opstillede mål er så konkrete som muligt
- Sikre, at de konkrete tiltag er målrettet en forbedring af sikkerhedsniveauet
- Sikre, at der sker en systematisk opfølgning på tiltagene
- Skabe en forpligtigelse overfor tiltagene og handleplanerne, sådan at fokuspersonen bliver bevidst om sit ansvar
- Motivere til yderligere tiltag gennem anerkendelse og positiv feedback på gennemførte tiltag.





GRUPPEBASERET SIKKERHEDSCOACHING

HVAD ER GRUPPEBASERET SIKKERHEDSCOACHING?

Gruppebaseret sikkerhedscoaching er en fortrolig dialog om sikkerhed mellem en coach og gruppe, hvor coachen skal inspirere gruppen til:

- At reflektere over og lære af fælles erfaringer
- At udvikle fælles handlemuligheder og evnen til at nå fælles mål
- At løse problemer og tackle udfordringer i fællesskab

HVAD ER FORMÅLET MED GRUPPEBASERET COACHING?

Gruppebaseret sikkerhedscoaching giver mulighed for:

- At øge gruppens evner og præstationer på sikkerhedsområdet
- At øge den fælles viden om og motivation for sikkerhedsarbejdet
- At arbejde med roller og forventninger internt i gruppen
- At skabe en fælles ansvarlighed for og prioritering af mål.

HVORFOR BRUGE GRUPPEBASERET SIKKERHEDSCOACHING?

Coaching sætter bevidsthed og ansvarlighed på dagsordenen og gør gruppen i stand til:

- At reflektere over det nuværende sikkerhedsniveau og egne roller i dette
- At opsætte mål for forbedringer på sikkerhedsområdet
- At igangsætte handlinger på området
- At skabe fælles forpligtigelse og ejerskab til sikkerhedsarbejdet.

HVEM KAN BRUGE GRUPPEBASERET SIKKERHEDSCOACHING?

Coachingen forudsætter, at deltagerne er beslutningstagere eller har autoritet til at igangsætte tiltag på arbejdsmiljøområdet, for eksempel:

- Ledere, mellemledere, sikkerhedsledere og topledere i virksomheder
- Arbejdsmiljørepræsentanter under forudsætning af, at ledelsessiden også er repræsenteret, da den nødvendige beslutningskompetence skal være til stede.

SÅDAN UDFØRES GRUPPEBASERET SIKKERHEDSCOACHING

COACHINGENS FORLØB

- Opstartsmøde af 1-2 timers varighed, mellem coach og gruppe
- Konkrete tiltag udføres
- 4-6 kortere opfølgingsmøder med 2-4 ugers mellemrum
- Evaluering og refleksion over resultater.

OPSTARTSMØDET

Coachen hjælper gruppen med at afklare deltagerens roller og med at formulere egne **målsætninger på sikkerhedsområdet**. Det kan for eksempel gøres ved hjælp af værktøjerne **Sikkerhedstest** eller **Sikkerhedscirkel**.

Vigtigt på opstartsmødet er at gruppen:

- Får fastsat fælles arbejdsregler for, hvordan coachingmøderne skal forløbe
- Bliver enige om temaet for og målet med coachingen
- I fællesskab nedskriver hvilke konkrete tiltag og handleplaner, der skal arbejdes med indtil næste møde. Brug arbejdsarket **Coachingskema**.

OPFØLGNINGSMØDERNE

De konkrete tiltag og handleplaner gennemgås. Vigtigt er at gruppen:

- Reflekterer over, hvorfor nogle af tiltagene er lykkedes og andre ikke?
- Får mulighed for at beskrive, hvad der kunne være gjort på en anden måde
- Gennemgår deres handleplaner: Er der noget, som skal ændres og hvorfor?

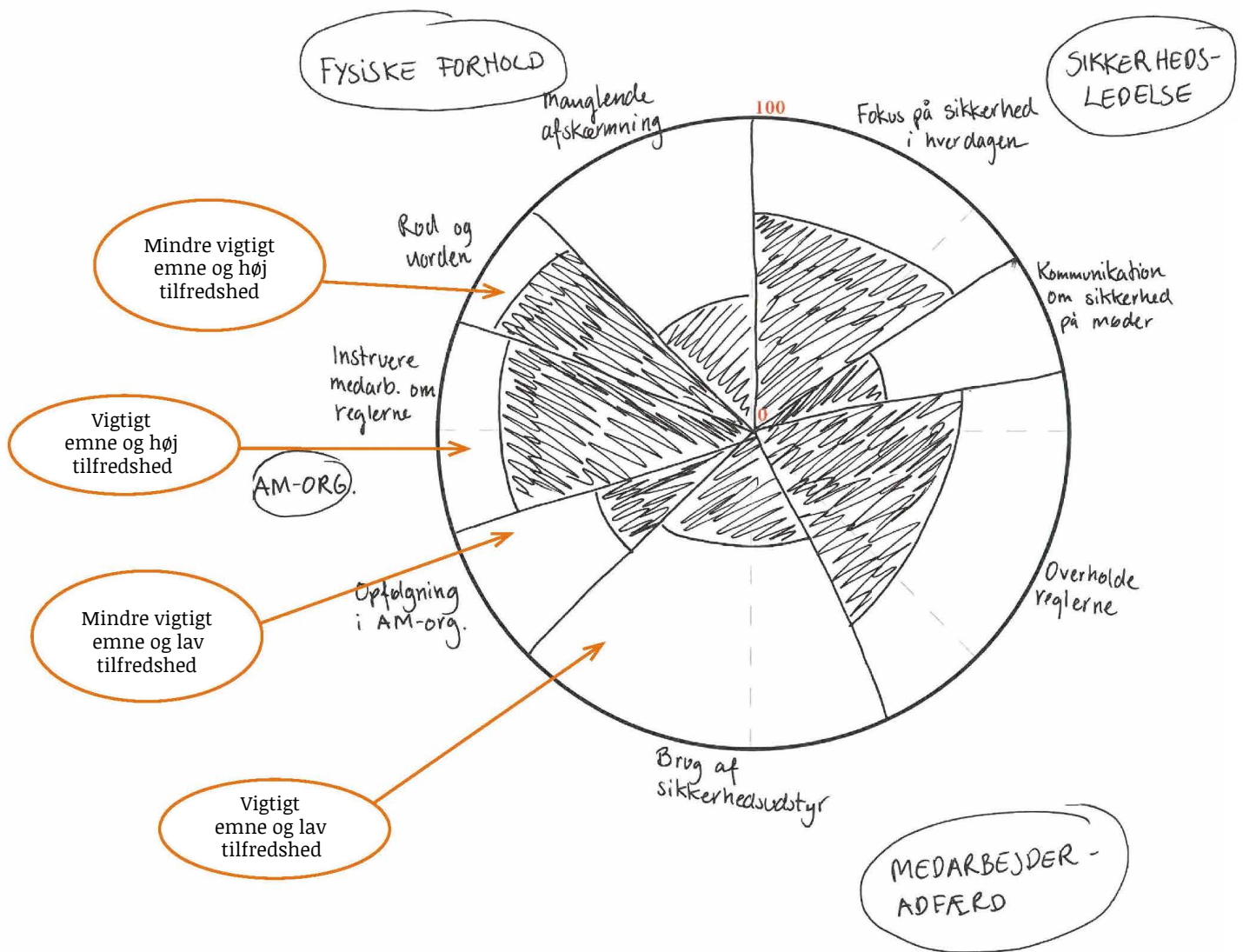
COACHEN SKAL

- Håndtere forskellige interesser og magtforhold i gruppen, og sikre en vis grad af tillid mellem deltagerne
- Rådgive – men tilstræbe, at deltagerne selv finder frem til mål, løsninger og handlemuligheder
- Sørge for at gruppens mål har relevans i forhold til emnet
- Sikre at de opstillede mål er så konkrete som muligt
- Sikre at de konkrete tiltag er målrettet en forbedring af sikkerhedsniveauet
- Sikre at der sker en systematisk opfølgning på tiltagene
- Skabe en forpligtigelse overfor tiltagene og handleplanerne, sådan at deltagerne bliver bevidste om deres eget ansvar
- Motivere til yderligere tiltag gennem anerkendelse og positiv feedback på gennemførte tiltag.



SIKKERHEDSCIRKEL

Eksempel på udfyldning

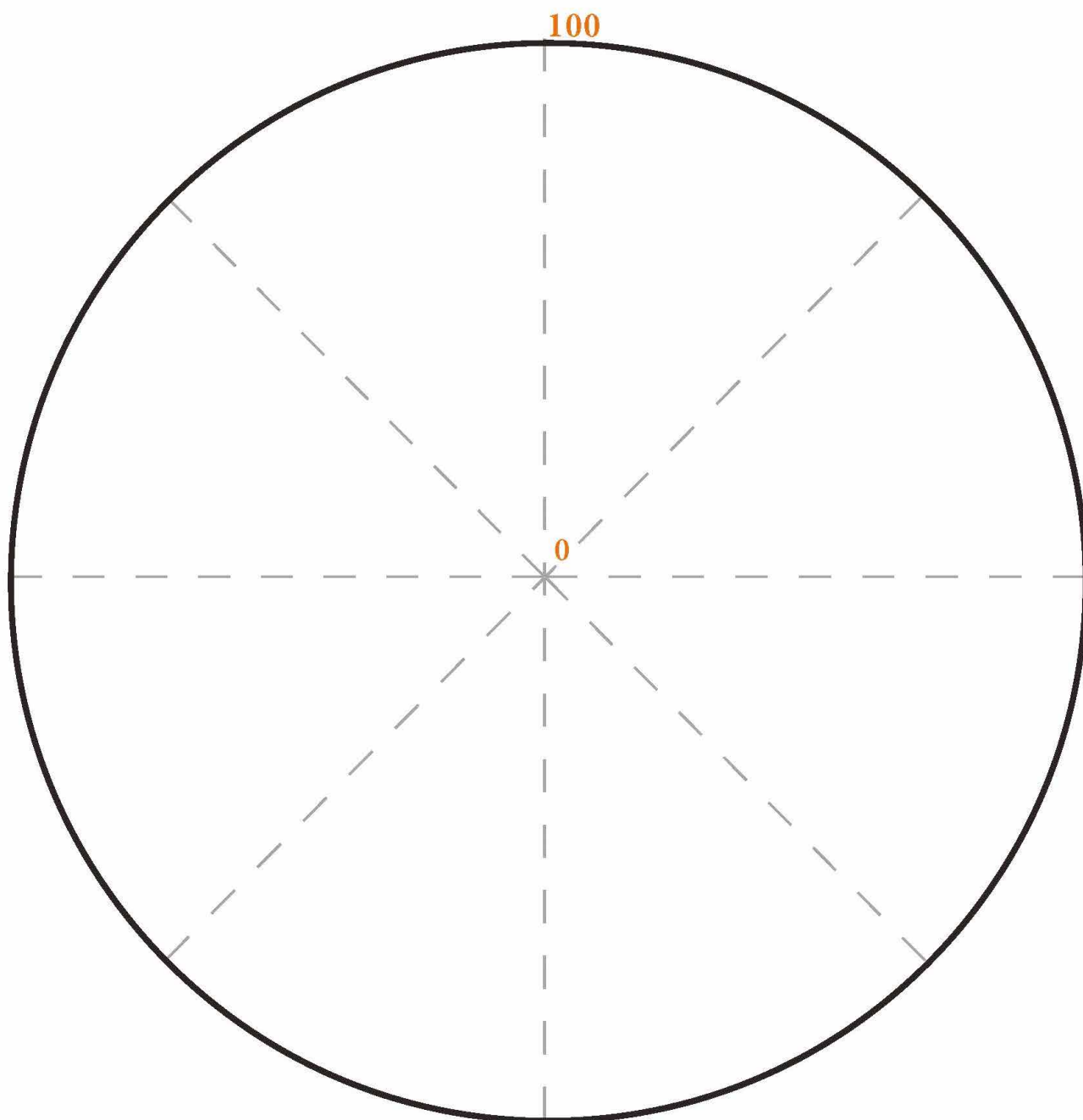


Tips til hvordan, cirklen læses

- Hvilke emner (felter) har de største uskraverede arealer?
- "Brug af sikkerhedsudstyr" er vigtigt (feltet er stort), og det uskraverede areal er stort (den skraverede del er lille). Emnet er altså både vigtigt og har en lav tilfredshed.
- "Opfølgning i AM-org" har en lav tilfredshed (det uskraverede areal er stort), men feltet er lille (emnet er ikke så vigtigt). Emnet har altså en lav tilfredshed men er ikke vigtigt.
- Modsat er "Rod og uorden" ikke så vigtigt men har en høj tilfredshed, og "Instruere medarbejdere om reglerne" er vigtigt og har også en høj tilfredshed.

Anbefalingen er at sætte ind der, hvor både feltet og det uskraverede areal er stort. Det signalerer nemlig et vigtigt emne med lav tilfredshed.

Skriv emnerne rundt om cirklen
- temaerne ud for emnerne



COACHINGSKEMA

Overordnet målsætning

Hvad skal være sket ved slutningen af forløbet

Dato	Emner berørt og opgaver til næste gang	Status på opgaver
	Emner berørt	
	Opgaver til næste gang	
	Emner berørt	
	Opgaver til næste gang	
	Emner berørt	
	Opgaver til næste gang	
	Emner berørt	
	Opgaver til næste gang	

MÅL SIKKERHEDSFORHOLD OG ADFÆRD MED EN APP

Med app'en kan du måle sikkerhedsforhold og -adfærd på en arbejdsplads



Der ligger ledninger på tværs af adgangsvejen på 3.sal

○ 😞 ○ ○

App'en er et proaktivt værktøj, der understøtter det forebyggende arbejde med sikkerhed på arbejdspladsen.

Der kan måles på hele arbejdspladsen. Mål ved at opdele arbejdspladsen i overskuelige målefelter (afdelinger/områder). Forholdene vurderes, om de er enten korrekte (grøn +) eller ikke korrekte (rød +)

Med app'en kan der skabes overblik over arbejdspladsens sikkerhed og måles på effektiviteten af arbejdsmiljøindsatsen.

For at støtte og kvalificere målingen kan der tilføjes noter, billeder og smileys til observationerne. Således kan der handles på både den uønskede situation og den gode idé.

Læs mere herom under afsnittet Sikkerhedsmåling på side 24

Metoden er videnskabeligt efterprøvet af forskere fra Det Nationale Arbejds miljø forskningsinstitut, NFA.

App'en er i første omgang kun tilgængelig i App Store (efterår 2016).

Kontaktpersoner

Pete Kines, seniorforsker
Marie Kirkegaard, videnskabelig assistent

pki@arbejdsmiljoforskning.dk
Tlf: 39 16 52 00





SIKKERHEDSTEST

HVAD ER EN SIKKERHEDSTEST?

En sikkerhedstest er et værktøj, som giver et hurtigt overblik over virksomhedens sikkerhedsstatus ved hjælp af 8 centrale sikkerhedsspørgsmål.

Der er 8 spørgsmål til henholdsvis medarbejdere og ledere. Spørgsmålene afdækker følgende emner:

- **Nødvendig viden** om sikkerhed (spg. 1)
- **Tilstrækkelig involvering** i sikkerhedsforholdene (spg. 2)
- **Aktiv deltagelse** i sikkerhedsarbejdet (spg. 3)
- **Holdning** til sikkerhedsreglerne (spg. 4)
- **Prioriteringen** af sikkerhed (spg. 5)
- **Tillid** til hinandens indsats i forhold til sikkerhedsarbejdet (spg. 6)
- **Graden af forandringsparathed** (spg. 7)
- **Arbejdsmiljørepræsentantens engagement** (spg. 8)

Værktøjet indeholder én test, der er målrettet medarbejdere og én, der er målrettet ledere.

FORMÅLET MED SIKKERHEDSTESTEN ER:

- At vise de holdninger og opfattelser på arbejdspladsen, som handler om sikkerhed
- At identificere de områder, hvor der skal gøres en fremtidig indsats
- At fremhæve de gode ting, som skal bevares i fremtiden.

HVORFOR BRUGE SIKKERHEDSTESTEN?

- Testen giver et hurtigt og enkelt overblik over holdningen på 8 vigtige områder
- Testen sætter fokus på både ledelsens, arbejdsmiljøorganisationens og medarbejdernes ansvar
- Testen inspirerer til nye fokusområder og muligheden for at fastholde gode initiativer.

HVEM KAN LAVE SIKKERHEDSTESTEN?

- Arbejdsmiljøorganisationen, ejeren eller ledelsen – gerne i et samarbejde
- Medarbejdere udfylder skemaet, som dernæst vurderes af eksempelvis ledelsen.



SÅDAN UDFØRES SIKKERHEDSTESTEN

SIKKERHEDSTESTENS HOVEDPUNKTER

- Besvar spørgsmålene
- Se på fordelingen af svarene
- Drøft i fællesskab de områder, hvor der skal gøres en indsats.

HVORDAN UDFYLDES SPØRGESKEMAERNE?

Hvert af de 8 spørgsmål er udformet som et udsagn. Afkryds den svarmulighed, som svarer bedst til oplevelsen af forholdene.

Man kan enten bruge testen internt i arbejdsmiljøorganisationen, eller man kan inddrage et bredere felt af medarbejdere og ledere.

INTERNT I ARBEJDSMILJØORGANISATIONEN

Medlemmerne af arbejdsmiljøorganisationen mødes og udfylder et skema.

Man sammenligner og diskuterer besvarelsener og diskuterer svarfordelingen internt i arbejdsmiljøorganisationen.

I fællesskab finder man de områder, hvor man skal gøre en indsats, og de områder hvor de gode initiativer skal fastholdes.

MEDARBEJDERNE OG LEDERNE

- Alle – eller nogle af – medarbejderne og lederne udfylder skemaet, som arbejdsmiljøorganisationen indsamler efterfølgende
- Arbejdsmiljøorganisationen ser på, hvordan svarene fordeler sig
- Arbejdsmiljøorganisationen drøfter besvarelsenerne
- I fællesskab udpeger man konkrete aktiviteter, der kan løse eventuelle problemer eller fastholde de gode initiativer
- Sikkerhedstesten kan være en inspirationskilde i forbindelse aktiviteterne
- **Arbejdsmiljøseminar, Arbejdsmiljømøde og Sikkerhedscoaching.**

FORSTÅ SVARFORDELINGEN

I hvert skema ser man på, om der er afkrydset i det grønne, gule eller røde felt.

Hvis der er afkrydset i det grønne felt, er forholdene i orden, og det gode arbejde skal fastholdes.




Hvis der er afkrydset i det gule felt, er der mulighed for forbedring, og nye tiltag bør overvejes.

En afkrydsning i det røde felt angiver et uacceptabelt niveau, og der bør straks gøres noget.

Sikkerhedstest – medarbejder

HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

(lav én markering pr. linje)

	Enig	Både og	... Uenig
Jeg kender de sikkerhedsregler, der gælder for mit arbejde	Ja – det har jeg helt styr på	Det er nok ikke dem alle sammen	Nej – det går fint uden
Jeg bidrager til de beslutninger, som handler om min egen sikkerhed	Ja – det gør jeg	Nogle gange er det ikke nødvendigt	Nej – det er spild af tid
Jeg gør en indsats for, at andre ikke kommer til skade	Ja – det er en naturlig del af mit arbejde	Hvis folk laver noget helt åndssvagt, så siger jeg til	Jeg blander mig ikke i, hvad andre gør
Jeg overholder sikkerhedsregler – også når vi har travlt	Ja – sådan skal det jo være	Man kan jo ikke altid have fokus på sikkerhed	Reglerne passer ikke til mit arbejde
Min nærmeste leder tjekker af og til, om vi rent faktisk arbejder sikkert	Ja – det er han/hun opmærksom på	Han/hun har kun fokus på de store ting	Nej – det går han/hun ikke op i
Jeg har tillid til, at min nærmeste leder prioriterer sikkerhed højt	Bestemt. Han/hun har helt styr på det	Det kniber en gang i mellem	Nej – han/hun er ligeglad med sikkerhed
Jeg er villig til at ændre min adfærd for at arbejdet bliver mere sikkert	Helt klart – hvis det er det, der skal til	Måske – er det nødvendigt?	Nej – jeg har ikke brug for at ændre
			

Giv – med baggrund i dine svar – tre konkrete forslag som enten løser problemer eller fastholder succeser.

1. _____
2. _____
3. _____

Sikkerhedstest – leder

HVOR ENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN?

(lav én markering pr. linje)

	Enig	Både og	... Uenig
Jeg sørger for, at mine medarbejdere kender til de sikkerhedsregler, der gælder for deres arbejde	Ja – det har jeg helt styr på	Det er nok ikke dem alle sammen	Nej – det går fint uden
Jeg sørger for, at mine medarbejdere bliver involveret i beslutninger om deres egne sikkerhedsforhold	Ja – det gør jeg	Nogle gange er det ikke nødvendigt	Nej – det er spild af tid
Medarbejderne gør en indsats for at undgå at komme til skade	Ja – det er en naturlig del af deres arbejde	Det er sjældent – kun når det er store ting	De blander sig ikke i hinandens arbejde
Jeg sørger for, at mine medarbejdere overholder sikkerhedsregler, selv hvis tidsplanen er stram	Ja – sådan skal det jo være	Nogle gange er det vigtigere at blive færdig til tiden	Man kan jo ikke altid have fokus på sikkerhed
Jeg tjekker af og til, om medarbejderne arbejder sikkert	Ja – det har jeg fokus på i hverdagen	En gang imellem kigger jeg da lige efter	Nej – det er ikke min førsteprioritet
Mine medarbejdere har tillid til, at jeg prioriterer sikkerhed højt	Bestemt – de ved, at jeg har styr på det	Det er jeg ikke helt sikker på	Nej – de synes nok, at jeg tænker mere på andre ting
Mine medarbejdere er villige til at ændre deres adfærd for at højne sikkerheden	Helt klart – det er de meget åbne for	Nogle gange, hvis det er alvorligt nok	Nej – de gør bare, som de plejer
Arbejdsmiljørepræsentanten er engageret i sikkerhedsarbejdet	Ja – han/hun er super	Han/hun kommer ikke igennem med noget	Nej – han/hun laver ikke noget



Giv – med baggrund i dine svar – tre konkrete forslag som enten løser problemer eller fastholder succeser.

1. _____
2. _____
3. _____



HVAD ER EN SIKKERHEDSMÅLING?

HVAD ER EN SIKKERHEDSMÅLING?

En sikkerhedsmåling er et værktøj, som bruges til at finde og handle på aktuelle sikkerhedsproblemer:

- Medarbejdernes sikkerhedsadfærd
- De fysiske arbejdsforhold.

Sikkerhedsmålingen giver et øjebliksbillede af sikkerheden.

HVAD ER FORMÅLET MED SIKKERHEDSMÅLINGEN?

- At vise, hvordan sikkerhedsforholdene er i virksomheden på et givent tidspunkt
- At blive opmærksom på aktuelle fejl og mangler, som kan have betydning for nedslidning, sygefravær og ulykker
- At udbedre de pågældende fejl og mangler.

HVORFOR BRUGE SIKKERHEDSMÅLINGER?

Fordi sikkerhedsmålinger kan bruges til at sikre forbedringer af sikkerheden ved:

- At deltagerne får øje på aktuelle sikkerhedsproblemer i hverdagen
- At flere grupper på arbejdspladsen inddrages i sikkerhedsarbejdet
- At arbejdet med at forbedre sikkerheden sker løbende.

HVEM KAN FORETAGE SIKKERHEDSMÅLINGER?

- Sikkerhedsledere, virksomhedsledere, ejere og arbejdsmiljørepræsentanter
- Arbejdsmiljøgrupper sammen med forskellige medarbejdere, evt. sammen med sikkerhedsledelsen. Når medarbejdere inddrages i målingsopgaven, kan det være med til at fordele ansvaret for det daglige sikkerhedsarbejde blandt alle.

SÅDAN FORETAGES SIKKERHEDSMÅLINGEN

SIKKERHEDSMÅLINGENS HOVEDPUNKTER

- Sikkerhedsmålingerne foretages løbende, for eksempel hver 14. dag
- Hvad og hvor på arbejdspladsen skal der måles?
- Arbejdspladsen gennemgås
- Observationerne gøres op og fortsat arbejde nedskrives.

ARBEJDSPLADSEN GENNEMGÅES

Arbejdspladsen kan gennemgås på to måder:

Man kan lave en åben gennemgang:

- Arbejdspladsen gennemgås, og der tages evt. fotos af de givne forhold
- Deltagerne observerer fejl og mangler uden at holde sig til et fastlagt skema. Hent evt. inspiration i arbejdsarket [Sikkerhedsmåling](#).

Man kan lave en struktureret gennemgang:

- Gruppen bliver enige om, hvilke områder som skal måles. For eksempel et enkelt område som en lagerhal, eller et emne som brug af sikkerhedsudstyr. Det kan også være flere ting på én gang
- Gruppen beslutter, hvornår noget er 'i orden', og hvornår noget ikke er 'i orden'.
- En tjekliste med relevante og aktuelle sikkerhedsemner udformes (se eksempelark), inden gruppen gennemgår arbejdspladsen. Brug evt. arbejdsarket [Sikkerhedsmåling](#)
- Gruppen gennemgår arbejdspladsen sammen. Der sættes en streg for hver observation
- Bagefter drøfter gruppen i fællesskab de enkelte områder især med fokus på de steder, hvor der skal gøres en indsats.

OBSERVATIONERNE GØRES OP

- Observationerne tælles, og resultatet udregnes (se eksempelark)
- Bemærkninger til de punkter, der ønskes fastholdt eller forbedret, nedskrives (se eksempelark)
- Arbejd videre i arbejdsarket [Opgaver og handleplaner](#) for at udarbejde løsningsforslag, tidsfrister og ansvar.

For at kunne følge en udvikling over tid er anbefalingen, at målingerne foretages løbende for eksempel hver anden uge. Sammenlign resultaterne af målingerne over tid – det skaber overblik.



SÅDAN UDFYLDES EN SIKKERHEDSMÅLING

Eksempel på udfyldt måling og 'opgaver og handleplaner'

Antal observationer: Der gives ét point for hver observation

Sted/Område: Afdeling 8		Dato: 18. oktober		Initialer: NN	
MÅLEPUNKTER	I orden	Antal	Ikke i orden	Antal	
1) Adfærd & værnemidler - Arbejder medarbejderne på en sikker måde? - Overholdes sikkerhedsreglerne? - Bruges værnemidler korrekt? (Sikkerhedssko)	≠ ≠ ≡	13	≡≡≡	4	
2) Maskiner, tekniske hjælpemidler & udstyr - Er maskiner tilstrækkelig afskærmede? - Er nødstop monteret korrekt? - Er hjælpemidler i forsvarlig stand? (stiger, stropper, kraner, trucks)	≠ ≠ ≠ =	17	≡≡≡	3	
3) Indretning & ryddelighed - Er arbejdspladserne ryddelige? - Er arbejdspladserne indrettet sikkerhedsmæssigt fornuftigt? - Er affald fjernet? - Er gå- og kørearealer ryddelige?	≠ ≠ ≠ ≠ ≠ ≠ ≠ =	42	≠ ≡≡≡	9	
4) Andre fysiske forhold - Er der skiltet tilstrækkeligt? - Er reoler opstillet korrekt? - Er kemiske stoffer opbevaret korrekt? - Er der fri adgang til nødudgange og brandmateriel?	≠ ≠ ≠ ≠ ≠	25	=	2	
Målingerne optælles	I alt	97		18	
$\text{Resultat} = \frac{\text{I alt 'I orden' x 100}}{\text{I alt 'I orden' + I alt 'Ikke i orden'}} = \frac{91 \times 100}{97 + 18} = 84 \%$					

Opgaver og handleplaner

Dato	Problem	Løsningsmuligheder	Ansvarlig	Tidsfrist
18. okt.	3 medarbejdere foretager tunge løft.	Indkøb af justerbare rulleborde samt information og instruktion i tunge løft	Birgit	12. nov.
18. okt.	1 medarbejder anvender ikke høreværn ved støjende aktivitet.	Indskærp brug af eksisterende høreværn.	Anders	21. okt.
18. okt.	Ujævne gulve 3 steder i hal 8, med risiko for snuble/fald.	Udjævnes.	Teknisk opgave	01. nov.
18. okt.	Manglende oprydning ved arbejdsstationer (antal=7).	Der indskræpes, at der skal ske løbende oprydning, og der afsættes fem minutter i slutningen af dagen til oprydning.	Jan	21. okt.

SIKKERHEDSMÅLING

Brug arket som inspiration. Udfyld de blanke felter med det, der passer til jeres

Antal observationer: Sæt en streg for hver observation

Sted/Område:	Dato:	Initialer:
--------------	-------	------------

MÅLEPUNKTER	I ORDEN	ANTAL	IKKE I ORDEN	ANTAL
1) Adfærd & værnemidler - Arbejder medarbejderne på en sikker måde? (tunge løft, arbejdsstillinger) - Overholdes sikkerhedsreglerne? - Bruges værnemidler korrekt? (Sikkerhedssko, handsker, øjen-, høre- og åndedrætsværn) - Håndteres kemiske stoffer korrekt?				
2) Maskiner, tekniske hjælpemidler & udstyr - Er maskiner tilstrækkelig afskærmede? - Er nødstop monteret korrekt? - Er værktøj i forsvarlig stand? - Er hjælpemidler i forsvarlig stand? (stiger, stropper, kraner, trucks)				
3) Indretning & ryddelighed - Er arbejdspladserne ryddelige? - Er arbejdspladserne indrettet sikkerhedsmæssigt fornuftigt? - Er affald fjernet? - Er gå- og kørearealer ryddelige?				
4) Andre fysiske forhold - Er der skiltet tilstrækkeligt? - Er reoler opstillet korrekt? - Er kemiske stoffer opbevaret korrekt? - Er der fri adgang til nødudgange og brandmateriel?				
5) Egne fokuspunkter				
Målingerne optælles	I alt			

$$\text{Resultat} = \frac{\text{I alt 'I orden' x 100}}{\text{I alt 'I orden' + I alt 'Ikke i orden'}} = \text{---} =$$



OPGAVER OG HANDLEPLANER

Dato:	Problem	Løsningsmuligheder	Ansvarlig	Tidsfrist



SIKKERHEDSCIRKEL

HVAD ER EN SIKKERHEDSCIRKEL?

En sikkerhedscirkel er et visuelt værktøj, der hjælper med at prioritere de sikkerhedsemner, som en person eller en gruppe:

- Arbejder med
- Har ansvar for
- Gerne vil arbejde med.

HVAD ER FORMÅLET MED SIKKERHEDSCIRKLEN?

- At få overblik over, hvilke temaer som er vigtige for det aktuelle sikkerhedsarbejde
- At udvælge et eller flere realistiske fokusområder, som skal udvikles eller forbedres
- At prioritere og handle på konkrete aspekter af sikkerhedsarbejdet.

HVORFOR BRUGE SIKKERHEDSCIRKLEN?

Sikkerhedscirklen skaber overblik ved at sikre:

- Fokus på, hvordan gode sikkerhedsinitiativer fastholdes
- Fokus på, hvilke aspekter der skal forbedres
- En måde at diskutere fordele og ulemper på i det nuværende sikkerhedsarbejde, handleplaner og muligheder
- Fastholdelse af initiativer.

HVEM KAN BRUGE SIKKERHEDSCIRKLEN?

- Arbejdsmiljøorganisationen, ledere og mellemledere – individuelt eller i grupper
- Anvendes selvstændigt eller sammen med en arbejdsmiljørådgiver eller konsulent.

SÅDAN BRUGES SIKKERHEDSCIRKLEN

HVILKE TEMAER SKAL SIKKERHEDSCIRKLEN INDEHOLDE

Nedskriv de emner som opleves som de vigtigste for sikkerheden, for eksempel: Kommunikation om sikkerhed på møder; Brug af værnemidler; Opfølgning på opgaver i Arbejdsmiljøorganisationen; Rod og uorden.

Beslut derefter, hvilke overordnede temaer emnerne hører ind under, for eksempel:

Tema	Emner
Sikkerhedsledelse	Kommunikation om sikkerhed på møder
Medarbejderadfærd	Brug af værnemidler
Arbejdsmiljøorganisationen	Opfølgning på opgaver i Arbejdsmiljøorganisationen
Fysiske forhold	Rod og uorden

SIKKERHEDSCIRKLENS HOVEDPUNKTER

- Hvilke temaer skal sikkerhedscirklen indeholde?
- Tegn sikkerhedscirklen
- Fra 0 til 100: Hvor tilfredse er vi med det aktuelle sikkerhedsarbejde?
- Udvælg realistiske fokus- og prioriteringsområder.

TEGN SIKKERHEDSCIRKLEN

Tegn en stor cirkel (på et stykke papir, flipover, tavle) eller brug arbejdsarket.

Cirklen opdeles i et antal felter svarende til antallet af emner. Feltets størrelse skal svare til, hvor vigtigt emnet opleves.

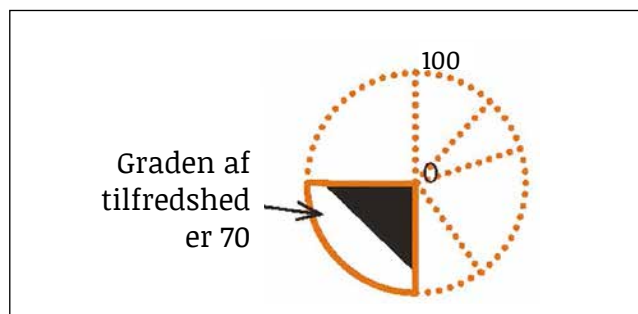
Påfør emnerne rundt om cirklen – placér temaerne, så de passer til emnerne.

TILFREDSHEDEN MED DET AKTUELLE SIKKERHEDSARBEJDE

Diskuter **graden af tilfredshed** med de enkelte emner, som det ser ud 'nu og her'.

Graden af tilfredshed følger en skala, hvor **0 = slet ikke tilfreds** og **100 = helt tilfreds**.

Farvelæg de enkelte felter, så de svarer til tilfredsheden, for eksempel: (Se eksempelark for en udfyldt sikkerhedscirkel).



REALISTISKE FOKUS- OG PRIORITERINGSOMRÅDER

Se på den færdige cirkel. Hvilke emner/temaer skal forbedres – på kort og langt sigt?

Kom med løsningsforslag, og vurder hvilke muligheder og barrierer, fordele og ulemper, der er ved disse. Aftal handleplaner. Nedskriv gerne hvem, der gør hvad. Brug for eksempel arbejdsarket. **Opgaver og handleplaner**. Husk: Vær realistisk og sæt realistiske deadlines.

Husk at følge op på planerne. Aktiviteten **Coaching** kan være en god hjælp.



CO-industri
www.co-industri.dk
Tlf. 3363 8000



Dansk Industri
www.di.dk
Tlf. 3377 3377



Lederne
www.lederne.dk
Tlf. 3283 3283



i-bar.dk

