

بیست و پنج نشانه‌ی وجود یک فرهنگ متعالی در هر سازمان

دکتر عماد رعایایی، معاون طرح‌های مطالعاتی شرکت ملی نفت ■ آناهیتا خاقانی، کارشناس بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست

مقدمه

به نقل از اوشا، فرهنگ ایمنی از باورها، اعمال و رفتارهای مشترکی که در یک سازمان وجود دارد، تشکیل می‌شود. فرهنگ، جوی است که از آن دسته باورها، رفتارها و... ایجاد شده است که رفتار ما را شکل می‌دهد. بر اساس این تعریف، سنجش فرهنگ ایمنی، دشوار است. چگونه می‌توانیم ارزش‌ها، باورها و رفتارها را مورد ارزیابی و سنجش قرار دهیم؟ در ادامه، به ۲۵ شیوه جهت تعیین وجود فرهنگ ایمنی متعالی اشاره شده است.

۱- تعهد رهبری محسوسی در تمامی سطوح سازمان وجود دارد.

تعهد رهبری (یا فقدان آن) به ایمنی همیشه نمایانگر می‌شود. در واقع ارزش‌های موردنظر مدیران، مواردی هستند که اجرا می‌شوند. در فرهنگ‌های ایمنی متعالی، مدیریت سازمان از طریق اقدامات و قدرت بخشیدن به دیگران در اجرای نوآوری‌های سازمانی برای به‌کارگیری اصول ایمنی، تعهد خود نسبت به ایمنی را به اثبات می‌رساند.

۲- کلیه‌ی کارکنان سازمان، دانش ایمنی و بهداشت مرتبط با شرح وظایف شغلی خود را عملاً به نمایش می‌گذارند.

هنگامی که چیزی را ارزش‌گذاری می‌کنید، زمان و انرژی که برای بهتر شدن آن صرف می‌کنید، کاملاً ارزشمند است. در فرهنگ ایمنی متعالی، دانش ایمنی و بهداشت مرتبط با شرح وظایف شغلی در تمامی کارکنان سازمان نهادینه شده است. به عبارت دیگر، آنها در مسائل ایمنی با یکدیگر رقابت می‌کنند و به نقش و وظایف

خود اشراف دارند و عملاً آن را به نمایش می‌گذارند.

۳- تعریف مشخصی از فرهنگ موردنظری که سازمان قصد دارد به آن دست یابد، وجود دارد.

قدم‌هایی را که در راستای ارتقا فرهنگ ایمنی که سازمان قصد رسیدن به آن را دارد می‌توان برداشت، با تعیین هدف امکان‌پذیر است. باید آن را روی کاغذ آورد. مرحله‌ای که در آن قرار داریم بایستی مشخص شود. نقشه‌ای برای انجام دادن آن طراحی شود. درست است که این یک استراتژی ساده است اما نباید ساده از کنار آن گذشت. بایستی اطمینان حاصل شود که برنامه‌ای که ارائه می‌شود یک تعریف واضح از آنچه قصد دستیابی به آن وجود دارد را نشان می‌دهد.

۴- رقابت بین اولویت تولید یا ایمنی، اندک است. همیشه اول ایمنی، بعد کار!

بایستی در سازمان، برنده‌ی تقابل بین تولید و ایمنی، تعیین شود. آیا ایمنی همیشه برنده است یا تنها زمانی برنده است که به دست آوردن آن آسان باشد؟ ایمنی همیشه باید اول باشد، در غیر این صورت یک فرهنگ مسموم حاکم بر سازمان است. به همین سادگی!

۵- شواهد قابل توجهی از تخصیص سرما به‌گذاری برای بهداشت و ایمنی وجود دارد.

شعارهای ایمنی خوب هستند، اما ایجاد فرهنگ ایمنی متعالی نیازمند تخصیص منابع است. پیشرفت باید صورت گیرد. اگر تامین بودجه برای ایمنی یک مشکل مداوم و پایدار و بدون شواهد و اسناد مالی باشد، احتمالاً فرهنگ ایمنی دچار اختلال است.

۶- فرصت‌های بهبودی و پیشرفت، پیش از بروز مشکل، شناسایی و برطرف می‌شوند.

سازمان‌های فعال و پیشرو، مشکلات را قبل از آنکه آنها به خسارات مالی و جانی تبدیل شوند، شناسایی می‌کنند. مدیران ایمنی که به‌طور پیش‌تاز پیشگیرانه، عوامل ریسک را پیدا و آنها را کنترل می‌کنند، مشکلات و خطرات را قبل از آنکه اتفاق بیفتند، شناسایی می‌کنند.

۷- ارتباطات منظم و گسترده‌ای در مورد موضوعات ایمنی و بهداشت وجود دارد.

ارتباطات، ارتباطات، ارتباطات. وجود فرآیند ارتباطی موثر درون سازمانی در خصوص ایمنی، سبب افزایش آگاهی درباره‌ی ایمنی می‌شود که خود منجر به انتقال دانش ایمنی و متعاقباً توانمندسازی افراد سازمان و رسیدن به موفقیت می‌شود.

۸- سیستم انضباطی عادلانه و منصفانه‌ای نسبت به همه‌ی کارکنان برقرار است.

ما در دنیای عمل و عکس‌العمل زندگی می‌کنیم. هر آنچه بکارید همان را برداشت می‌کنید. تنظیم یک سیستم منظم و مشخص برای رفتار ایمن، گامی بسیار مهم در راستای نشان دادن این است که شما به ایمنی همانقدر که ادعا می‌کنید، اهمیت می‌دهید.

۹- مشارکت قابل توجهی در خصوص رعایت موارد ایمنی و بهداشت میان کارکنان سازمان وجود دارد.

ایمنی، وظیفه‌ای همگانی است و کلیه‌ی افراد بایستی وظیفه‌ی خود را به‌خوبی انجام دهند. از مدیرعامل تا مدیر ایمنی، سوپروایزر و کارکنان شاغل در سایت و کارگاه‌ها، همگی باید همکاری کنند تا ایمنی برقرار باشد. نیاز است که کلیه‌ی

کارکنان سازمان نقش بسزایی در راستای تحقق ایمنی ایفا کنند.

۱۰- مدیران، در محل کارگاهی و سایت حضور یافته و از نزدیک زمان کافی را با اپراتورها و کارکنان کارگاهی سپری می کنند.

مدیران ارشد موفق حوزه ایمنی، زمان کافی را به حضور در میان کارکنان واحدهای عملیاتی اختصاص می دهند. جایی که کار اصلی انجام می شود، یعنی محیط کارگاهی و سایت های عملیاتی. آنجا جایی است که می توان به مشکلات پی برد و نظرات اپراتورها را مورد بررسی قرار داد. مدیر، مسئولیت های پشت میزی دارد، درست است. اما مدیران خوب مدیرانی هستند که به میدان عمل آمده و خود پای کار می روند.

۱۱- میزان مشارکت در همه ی زمان ها بالاست که خود، نشان دهنده ی باانگیزه بودن کارکنان است و این که تلاش شما در جهت اشاعه ی نوآوری ها در زمینه ی فرهنگ ایمنی و بهداشت موثر واقع شده است.

موفقیت در ایمنی، موفقیت های بیشتری را به همراه می آورد. فرهنگ ایمنی، چرخه ای است که این پدیده را به حرکت درمی آورد. هنگامی که درصد همکاری بالا باشد، یعنی سازمان توانسته است حرکت شتابدار مثبتی برای اقدامات آینده ایجاد کند.

۱۲- کارکنان سازمان، مشارکت فعالی در زمینه ی نوآوری های ایمنی و بهداشت دارند که این مسئله، نتایج ملموسی را برای شرکت به همراه خواهد داشت.

کارکنان دو دسته اند، دسته ای که درگیر ابتکار عمل ها و اصول ایمنی هستند و دسته ی دیگری که نسبت به مسائل ایمنی بی اعتنا بوده و مدیریت را در هاله ای از ابهام در جریان کار و پایان آن باقی می گذارند. کارکنان مشارکت کننده، درگیر و فعال در حوزه ی ایمنی، مفیدتر و پربازده تر بوده

و نتایج محسوس تری را به مدیریت ارائه می دهند.

۱۳- کارکنان به دلیل تعهد شرکت نسبت به سلامتی و رفاه آنها، رضایت شغلی زیادی را گزارش می دهند.

تعامل و حفظ کارکنان، امر مهمی برای سازمان ها در سراسر جهان است. با رشد خیره کننده ی خلأهای استعدادی و مهارتی مانند جانشین پروری افراد بازنشسته، وارد کردن نیروهای کار در دایره ی سلامت و ایمنی، می تواند فرهنگ ساز باشد. این کار را انجام دهید و خود را در دریایی از کارمندان رضایت مند و با فرهنگ ایمنی که برای داشتن آنها تلاش می کردید، پیدا کنید.

۱۴- ایمنی، اولین مورد در دستور کار هر جلسه است.

ایمنی باید در اولویت صورت جلسات و امور سازمان قرار داشته باشد. یا ایمنی باید در اولویت قرار گیرد یا بایستی طی پیامی واضح و شفاف به همگان، بی اهمیت بودن مسائل ایمنی اعلام شود.

۱۵- کارکنان شرکت، مسائل ایمنی را به راحتی به سرپرستان خود، گزارش می دهند.

کارکنان سازمان باید احساس خوبی از گفتن مشکلات ایمنی به کارشناسان ارشد خود داشته باشند. نباید احساس کنند که به آنها بی اعتنایی شده و یا بدتر، قرار است بابت گزارش نواقص و مسائل تنبیه شوند. این امری مهم در مشخص کردن فرهنگ سازمانی است. کارکنان باید از مطرح کردن نواقص و مسائل ایمنی موجود، احساس امنیت کنند و به راحتی آنها را با سرپرستان خود در میان بگذارند.

۱۶- ممیزی های منظم و دقیقی در خصوص برنامه ی ایمنی و بهداشت شرکت توسط یک ممیز خارجی انجام می شود.

مدیران ایمنی موفق، آنقدر نسبت به کار خود

اطمینان خاطر دارند که توسط یک ممیز خارج سازمانی مورد بررسی و ممیزی قرار گیرند. بررسی شدن توسط ممیز داخلی و پشت میز نشستن و اختیار امور را به وی منتقل کردن جهت بازرسی، یک جنبه است و بررسی شدن توسط یک ممیز خارجی و رویارویی با یک چالش واقعی، جنبه ای دیگر و کاملاً مثرتر است.

۱۷- ایجاد انگیزه جهت تداوم و حفظ عملکرد ایمنی و بهداشتی که این انگیزه با اعطای مکرر پاداش به کارکنان واجد رفتارهای خوب سازمانی، ایجاد می شود.

برای رفتار مثبت ایمن باید پاداش در نظر گرفته و اعطا شود، به طوری که باعث انگیزش رفتار سالم و ایمن شود. قطعاً مدیران می دانند کدام کارمندان ارزشمندند ولی به اندازه ی کافی به آنها بها نمی دهند! رفتار مثبت بایستی شناسایی شود و مورد پاداش قرار گیرد. نتیجه، مبرهن خواهد شد.

۱۸- رعایت ایمنی از شرایط استخدام است.

تحمل کارمندی که نسبت به رعایت ایمنی بی اعتنا است، واقعاً غیرقابل تحمل است. بحث جان انسان در میان است. ایمنی باید یکی از شرایط استخدام باشد. اگر سازمان به ایمنی بیش از مسائل و عوامل دیگر اهمیت دهد، در آن صورت ایمنی به یک ارزش بنیادی تبدیل می شود. هر کارمندی که به این ارزش احترام نگذارد باید عذر او را خواست.

۱۹- مدیران و سرپرستان به مسائل ایمنی که مطرح می شوند، به شیوه ی مثبت پاسخ می دهند.

مدیران و سوپروایزرهای خوب متوجه می شوند که وقتی کارمندان یک مشکل را مطرح می کنند، در واقع با یک فرصت برای پیشرفت روبرو شده اند. این تفکر فرصت طلبانه به آنها اجازه می دهد که پاسخی هوشمندانه به مشکلات دهند و مشکلات را به یک راهکار تبدیل کنند.

۲۰- ایمنی به عنوان یک سرمایه‌گذاری تلقی می‌شود، نه هزینه.

شرکت‌هایی که عملکرد خوبی در حوزه ایمنی دارند متعاقباً بازده خوبی هم در کار خواهند داشت. با دانستن ارزش واقعی ایمنی، سازمان‌های با فرهنگ ایمنی متعالی، ایمنی را به عنوان یک سرمایه‌گذاری تلقی می‌کنند و نه یک هزینه و خرج ترسناک و سرسام‌آور.

۲۱- استاندارد دقیق برای گزارش جزئیات جراحات و بیماری‌ها وجود دارد. هیچ چیزی از قلم نمی‌افتد و مورد اغماض قرار نمی‌گیرد.

این نکته بسیار مهم است. هیچ جزئیاتی نباید پنهان بماند. در فرهنگ ایمنی متعالی، شفافیت و صداقت تنها راه پیشبرد موفق کارها است. این نکته راجع به واقعیت و رویارویی با مشکلات موجود در محل کار صدق می‌کند.

۲۲- تعریفی جامع و دقیق از اینکه موفقیت در برنامه‌ی سلامت و ایمنی سازمان شما به چه معناست و جایگاه آن کجاست، وجود دارد.

چگونه می‌توان متوجه شد که به اهداف، دستیابی شده است. به راحتی دریافت خواهد شد، چراکه اهداف مشخصی از قبل تعیین شده‌اند و درک آن و نحوه‌ی دستیابی به آن کاملاً مشخص است.

۲۳- سازمان اختیار ایجاد تغییرات بزرگ را در صورت لزوم دارد.

راه‌حل‌های ساده، قابل‌تحسین هستند. اما هنگامی که لازم باشد تغییرات بزرگی انجام دهید اختیارات سازمانی شما سنجیده خواهند شد. در فرهنگ ایمنی متعالی، تصمیم‌های خوب، مورد حمایت قرار می‌گیرند تا سازمان دستخوش تغییرات اساسی، سرمایه‌گذاری‌های کلان یا تصمیمات دشوار موفق‌تری قرار گیرد.

۲۴- به مشکلات ایمنی به موقع و به بهترین شیوه رسیدگی می‌شود.

یک فرآیند جاری ایمنی به مشکلات ایمنی به موقع و به بهترین شیوه رسیدگی می‌کند. مخاطرات شناخته می‌شوند، کنترل‌ها در یک بازه‌ی زمانی عقلانی انجام می‌گیرند. ساکت ماندن در برابر خطرات جانی در حالی که از وجود آنها آگاهی داریم قطعاً نشان از این دارد که سازمان دچار غفلت و اغماض شده است و فرهنگ به سرعت در حال آسیب دیدن است.

۲۵- به تمام کارکنان سازمان اختیارات و منابع لازم جهت بازیابی مشکل مشاهده شده، داده شده است.

در پروسه‌ی استقرار ایمنی باید وظایف و مسئولیت‌ها به خوبی مشخص شده باشند. برای آنکه کارکنان در تمام سطوح سازمان بتوانند با موفقیت وظایف خود را انجام دهند، نیازمند منابع و اختیارات برای تصمیم‌گیری خواهند بود.