

Audyty behawioralne

Obserwator – kluczowa rola w procesie BBS

W tegorocznych wydaniach „Promotora” ukazały się artykuły autorstwa Johana Roelsa, przedstawiające ogólne koncepcje wdrożenia i prowadzenia procesu BBS (*Behavioural Based Safety*)¹. Chciałbym przybliżyć rolę samego obserwatora (audytora) procesu BBS.

Mirosław Koźlik

Trener i konsultant z zakresu kompleksowego podejścia do BHP, praktyk w stosowaniu metod behawioralnych. Pracował jako menedżer m.in. dla BST International oraz w firmie doradczej oferującej usługi w zakresie wdrożeń systemów zarządzania BHP. Audytor systemów zarządzania BHP opartych na PN-N 188001 i OHSASS 18001.

Na podstawie swojego blisko dziesięcioletniego doświadczenia we wdrażaniu i stosowaniu obserwacji zachowań jako jednego ze sposobów na prewencję wypadkową uważam, że istnieje kilka podejść, a tym samym metod, wdrożenia BBS. Różnią się one od siebie, a wdrożenia odnoszą odmienne rezultaty.

OD CZEGO ZACZAĆ?

Proces wdrożenia powinien rozpocząć się od szczegółowego poznania organizacji, która zamierza wdrożyć tę inicjatywę. Nie ma bowiem jednego złotego środka czy też wzoru, który by się sprawdzał w każdej organizacji. Często, z myślą, że proces BBS jest remedium na wszystkie problemy, organizacje decydują się na niego w nieodpowiednim momencie, gdy do zrobienia pozostało jeszcze wiele w sferze technicznego czy też systemowego bezpieczeństwa. Nie wyobrażam sobie również wdrażania procesu w firmie, w której nie zostały wcześniej spełnione wymagania prawne w zakresie bezpieczeństwa.

Tym, co wyróżnia proces BBS od innych inicjatyw, jest zaangażowanie wszystkich pracowników, ze szczególnym naciskiem na najliczniejszą grupę – pracowników najniższego szczebla, zwanych często pracownikami liniowymi. Jeśli organizacja pragnie zaangażować pracowników, dobrze wdrożony BBS jest na to najlepszym sposobem. Dlaczego rozpoczynać budowę zaangażowania od bezpieczeństwa? Z piramidy potrzeb Masłowa wiadomo, że bezpieczeństwo stanowi jedną z podstawowych potrzeb każdego człowieka

– jeżeli uda się ją zaspokoić, organizacja będzie gotowa do zaspokajania kolejnych. Sytuacja taka przekłada się na zaangażowanie pracowników w zakresie bezpieczeństwa. Należy pamiętać, że pracownicy liniowi posiadają najwięcej informacji w tym zakresie, sztuką pozostaje jedynie ich wydobyć. Gdy uda nam się to w zakresie bezpieczeństwa, nic nie stoi na przeszkodzie, by to samo zaangażowanie pracownicy rozpoczęli przejawiać również w innych dziedzinach, jak jakość, produktywność itp.

PRZYKŁAD MUSI IŚĆ Z GÓRY

Podczas odwiedzania setek firm na terenie kraju wielokrotnie spotykałem się ze stwierdzeniem osób z kierownictwa, że w ich firmie się to nie uda, że tamtych pracowników nie da się zaangażować. Z doświadczenia wiem, że trudniej jest zaangażować w działania kierownictwo niż samych pracowników. Nie można oczekiwać od pracowników liniowych włączenia się w działania na rzecz bezpieczeństwa, jeśli sami przełożeni nie przejawiają nim zainteresowania, a bezpieczeństwo traktowane jest przez nich jako zło konieczne występujące jedynie z racji obowiązującego prawa.

Budowanie procesu BBS musi rozpocząć się zatem od samej góry, od dyrektora czy prezesa, przez wszystkie szczeble w dół. Tylko wtedy możemy osiągnąć sukces. Przełożeni często zapominają o fakcie, iż to właśnie oni stanowią model zachowań dla podległych pracowników. Wyobraźmy sobie sytuację, w której mistrz czy

¹ Audyty behawioralne cz. I-VII. „Promotor” 1-2/2008-9/2008.

Proces BBS nie jest remedium na wszystkie problemy. Nie wyobrażam sobie jego wdrażania w firmie, w której wiele pozostało do zrobienia w sferze technicznego czy systemowego bezpieczeństwa lub nie zostały spełnione wymagania prawne.

kierownik odpowiedzialny za pewien obszar produkcji zleca wykonanie zadania, „omijając” przepisy BHP czy też procedury bezpiecznej pracy, tłumacząc takie zachowanie często pilną produkcją, krótkim zadaniem czy też wieloletnim doświadczeniem pracownika? Postępując w ten sposób, podlegli pracownicy uczą się od kierowników tego typu zachowań, przyjmując je za właściwe. Dlatego tak ważna jest rola zaangażowania w bezpieczeństwo wszystkich, w tym bezpośrednich przełożonych, którzy przez własne działania mogą przekonać innych, że bezpieczeństwo stanowi wartość dla organizacji, a jakiegokolwiek odstępstwo od zasad jest niedopuszczalne. Jeśli przykład idzie z góry, wtedy tego samego można oczekiwać od podległych pracowników.

WYMAGANIA WOBEC OBSERWATORÓW

Kto więc może zostać obserwatorem (audytorem) procesu BBS? Różne szkoły podchodzą do tego zagadnienia w odmienny sposób. Jedne z nich przez proces BBS rozumieją kontrole prowadzone przez przełożonych (mistrzów, kierowników, czasem i dyrektorów), inne skupiają się wyłącznie na pracownikach najniższego szczebla. Najogólniej mówiąc, obserwatorem procesu BBS może zostać każdy, kto dobrowolnie przejawia chęć przyjęcia tej funkcji (niezależnie od działu, w którym pracuje, czy stanowiska) i uzyska odpowiednie przygotowanie do tego zadania. Nie do przyjęcia jest w tym momencie wskazywanie osób, które zdaniem przełożonych będą się do

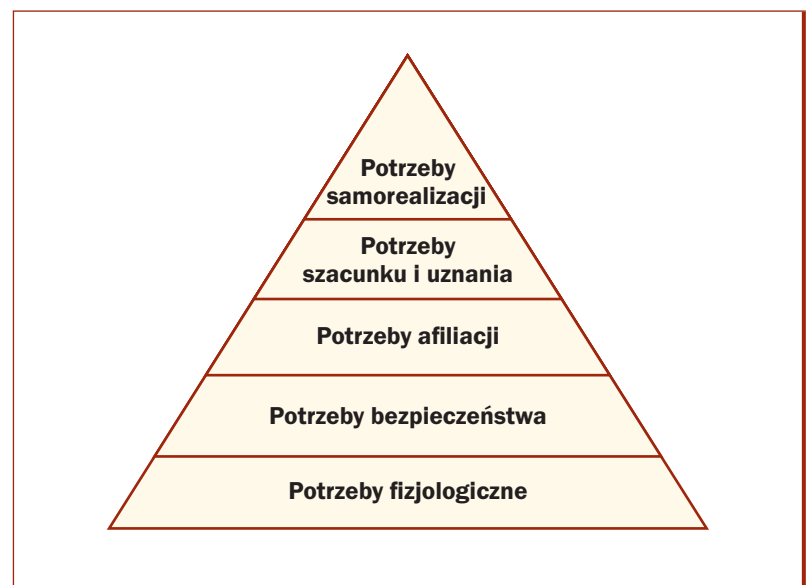
tego nadawali, ponieważ np. z racji pełnionej funkcji mają możliwość zajęcia się czymś dodatkowym w czasie dnia pracy. Niedopuszczalne jest również wewnętrzne przekonanie kierownictwa, że to właśnie ta, a nie inna osoba.

Dlaczego tak ważne jest dobrowolne przystąpienie do czynnego udziału w procesie i objęcie funkcji obserwatora? Z wielu powodów, których nieprzestrzeżenie będzie miało konsekwencje w trakcie samego wdrożenia, nie mówiąc już o codziennym stosowaniu tego procesu. Głównym powodem jest samo prowadzenie obserwacji.

JAK UNIKNĄĆ „OBSERWACJI TOALETOWYCH”

Pracownicy, którzy wbrew swej woli zostali wyznaczeni do bycia obserwatorami, nie będą czynnymi obserwatorami, tzn. nie będą przeprowadzać obserwacji, więc konieczne będą przymuszenia kolejnych osób do pełnienia tej roli. Powoduje to często prowadzenie tzw. obserwacji toaletowych: pracownik będący obserwatorem zamiast udać się na stanowisko pracy i przeprowadzić obserwację, odda druk wypełniony „na kolanie” podczas przerwy. W rezultacie cały proces BBS będzie jedną wielką mistyfikacją, która nie prowadzi do niczego i przynosi zakłamane dane.

Powołanie obserwatorów to jeden z pierwszych, a zarazem bardzo istotnych kroków wdrożenia, ponieważ pełnią oni kluczową rolę w całym procesie. Dlatego też dużą uwagę poświęca się na ich szkolenie i przygotowanie do pełnienia tej funkcji. Lista zachowań krytycznych, z której korzystają obserwatorzy, to dokument ułatwiający gromadzenie danych. Dla sukcesu procesu ważne jest, żeby gromadzone dane przez każdego z obserwatorów były zapisywane w odpowiedniej formie, tak ►



Piramida potrzeb Masłowa

- ▶ aby można było ujednoczyć notatki oraz w łatwy sposób skorzystać z nich. Na tym etapie często napotykanym błędem jest skupianie uwagi na zagadnieniach technicznych czy systemowych, a jednocześnie pomijanie tych najistotniejszych zachowań, których poprawie przede wszystkim ma służyć proces.

NAJTRUDNIEJSZA JEST ROZMOWA

Nie ulega wątpliwości, że obserwatorzy to kluczowe osoby w całym procesie BBS, ponieważ to oni mają bezpośredni kontakt z pracownikami. Oprócz gromadzenia danych podczas obserwacji na audytorach spoczywa dużo trudniejsze zadanie, a mianowicie przeprowadzenie, tuż po zakończeniu, rozmowy z obserwowanym/obserwowanymi pracownikami i otrzymanie wartościowego *feedbacku*. To jedno z najcięższych zadań obserwatora, a zarazem najważniejsze i najtrudniejsze do nauczenia przez wprowadzających proces i nadzorujących go po wejściu w życie. Obserwator to osoba, która jest odpowiedzialna za gromadzenie rzetelnych danych. Ważne jest, aby dokumentować wszystkie zaobserwowane zachowania, a niejedynie te dotyczące zachowań ryzykownych lub wyłącznie zachowań bezpiecznych. Zarówno zachowania bezpieczne, jak i ryzykowne mają tę samą wagę dla sukcesu procesu. Bezpieczne – po to, by wzmocnić te zachowania; ryzykowne, by dowiedzieć się od osoby przejawiającej takie zachowania, dlaczego podejmuje to ryzyko. Pracownicy przejawiają zachowania ryzykowne z wielu powodów, często

Trudniej jest zaangażować w działania kierownictwo niż samych pracowników. Nie można oczekiwać od pracowników liniowych włączenia się w działania na rzecz bezpieczeństwa, jeśli sami przełożeni nie przejawiają nim zainteresowania.

nie jest to ich indywidualny wybór. Sukcesem jest odkrycie barier w bezpiecznej pracy.

ŁATWO, TRUDNO, NIEMOŻLIWIE

Z badań wynika, że zachowania ryzykowne dzielą się na trzy kategorie. Pierwsze z nich to zachowania łatwe do zmiany z ryzykownych na bezpieczne – zachowania leżące bezpośrednio w ingerencji osób przejawiających takie zachowania, np. podnoszenie ciężaru z posadzki bez uginania nóg w kolanach. Osoba, która narażając się w ten sposób na uraz kręgosłupa, przejawiająca tego typu ryzykowne zachowanie jest w stanie zmienić je na bezpieczne, w tym przypadku w odpowiedni sposób podnosząc ciężar.

Druga kategoria to zachowania trudne do zmiany. Przykładem jest niestosowanie ochron indywidualnych podczas wykonywania krótkiej operacji szlifowania, do którego konieczne i wymagane jest używanie okularów ochronnych. Powodem takiego zachowania może być odległość, jaką pracownik musi przebyć, by odebrać je np. z szafki narzędziowej. W takim przypadku wytłumaczeniem dla niebezpiecznego zachowania jest oszczędność czasu, bo przecież samo szlifowanie zajmuje jedynie kilka sekund. Pracownik może to zadanie wykonać na dwa sposoby: ryzykowny – w tym wypadku szlifowanie bez okularów, bądź też bezpieczny – przebycie drogi od stanowiska pracy do szatni i z powrotem, a następnie wykonanie tej operacji w okularach ochronnych. Zachowania trudne to zachowania możliwe do zmiany przez samą osobę przejawiającą tego typu zachowania, lecz związane z jej dodatkowym wysiłkiem czy też czasem poświęconym na bezpieczne wykonanie pracy.

Trzecia kategoria zachowań to zachowania niemożliwe – są one niemożliwe do zmiany na zachowania bezpieczne, często leżące poza ingerencją osoby je przejawiającej. Może to być sytuacja, w której operator maszyny wspina się po obudowie maszyny, by zamknąć zawór znajdujący się na wysokości 3 metrów – brak podestu i schodów uniemożliwia mu wykonanie tego zadania w sposób bezpieczny.

Dwie pierwsze kategorie zachowań, czyli zachowania łatwe i trudne, występują najczęściej łącznie w około 90% wszystkich przypadków. Można je zmienić przez samą obserwację i *feedback*. Zachowania niemożliwe natomiast stanowią jedynie 10%. Tak więc bardzo ważnym czynnikiem jest odpowiednie przygotowanie sztabu obserwatorów oraz nadzorowanie ich codziennej pracy, ponieważ odgrywają oni kluczową rolę w procesie BBS, zmianie zachowań z ryzykownych na bezpieczne, a co za tym idzie – poprawie bezpieczeństwa pracy i zmniejszeniu liczby wypadków przy pracy. □