

Obserwacja zachowań

Po co nam BBS¹?

Przecież system bezpieczeństwa mamy zadowalający

Rozpocznijmy od analogii, w której porównamy bezpieczeństwo na drogach z bezpieczeństwem w środowisku przemysłowym.

Dave Stanley

Od 11 lat licencjonowany konsultant w zakresie bezpieczeństwa behawioralnego w globalnej korporacji motoryzacyjnej; wdraża i zarządza procesami w ponad 60 zakładach produkcyjnych w Europie, Ameryce Północnej i Południowej, Afryce, Indiach, Azji oraz Australii. Wcześniej pracował jako inżynier w działach produkcji, utrzymania ruchu, pras siłowych, miernictwie oraz na statkach marynarki wojennej, a także jako kwalifikowany tokarz i monter.

Tłumaczenie i współpraca w Polsce: www.preventica.pl

Nasze oczekiwania dotyczące bezpieczeństwa na drodze oraz w miejscu pracy angażują podobne elementy. Dlatego omówienie zasad BHP w takim zestawieniu prawdopodobnie przybliży wszystkim czytelnikom cele stawiane designerom oraz inżynierom z dziedziny motoryzacyjnej, jak również specjalistom ds. BHP i konstruktorom maszyn. Bo przecież w jednym i w drugim przypadku chodzi o możliwość wczesnego rozpoznania potencjalnego ryzyka i zadziałania, zanim dojdzie do zdarzenia.

WARUNKI FIZYCZNE

Podczas prowadzenia samochodu chcemy, aby nasz pojazd miał sprawne hamulce, precyzyjny układ kierowniczy, odpowiednio ustawione oświetlenie itd. Chcielibyśmy również, aby drogi spełniały określone wymagania: nawierzchnia była bez dziur, o odpowiedniej przyczepności, aby znajdowały się na niej znaki ostrzegające o zagrożeniach, widoczne pasy ruchu, sygnalizacja świetlna, przejścia dla pieszych i tym podobne. Nad tym, żeby spełnić te oczekiwania, pracują mechanicy, którzy dbają o przygotowanie samochodu, oraz inżynierowie, którzy projektują i budują drogi. W zakładach pracy również musimy zapewnić odpowiednie warunki fizyczne, m.in. bieżące zabezpieczenie zagrożeń, odpowiedni stan maszyn, układ hali czy stanowisk pracy, który zapewnia odizolowanie ludzi od zagrożeń, a jednocześnie zezwala im na bezpieczny dostęp do nich. Dbają o to służby utrzymania ruchu, inżynierowie procesu i inne działy.

ZARÓWNO NA DRODZE, JAK I W PRACY MUSZĄ OBOWIĄZYWAĆ PEWNE REGUŁY

Na drogach obowiązują ograniczenia prędkości, prawa pierwszeństwa przejazdu, zasady sygnalizacji świetlnej, limity zawartości alkoholu we krwi dla kierowców, reguły i zakazy dotyczące parkowania itd.

Drogówka lub straż miejska wzmacniają te normy, egzekwując ich stosowanie – czasami skutecznie, czasami nie. W miejscu pracy również obowiązują określone reguły, np. dotyczące stosowania ochron indywidualnych, prędkości poruszania się wózkami widłowym i wiele innych. I tu wzmocnienie tych reguł, inaczej przekonanie do ich stosowania, jest zadaniem kierowników – wykonanym czasami skutecznie, czasami nie.

ZACHOWANIE I UMIEJĘTNOŚCI

Kierowca powinien rozumieć, że warunki na drodze zmieniają się w zależności od pory roku, dnia czy nawet z sekundy na sekundę i w związku z tym zmieniają się zagrożenia na drodze. Kierowca powinien również **zmieniać swoje zachowania** w zależności od sytuacji.

Na utrzymanie dobrej infrastruktury oraz porządku panującego na drodze przeznaczają się duże sumy pieniędzy... ale to nie zapewnia bezpiecznej jazdy kierowcy. Prawdopodobnie rozbijemy się, jeżeli będziemy notorycznie przekraczać dozwolone prędkości, nie biorąc pod uwagę natężenia ruchu, widoczności czy warunków atmosferycznych. Nie zatrzymamy szybko pojazdu na lodzie, nawet jeżeli mamy świetne hamulce. Oprócz dobrze utrzymanych dróg i mądrze ustanowionych przepisów potrzebujemy czegoś więcej. Potrzebujemy kierowców, którzy dostrzegają zagrożenia na drodze i dostosowują do nich jazdę. W zakładzie pracy mamy podobną sytuację: same bezpieczne warunki techniczne i przestrzeganie reguł nie zapewnią nam w 100% uniknięcia wypadków.

W większości państw wymagane jest, aby kierowca przeszedł przeszkolenie i osiągnął minimalne umiejętności do kierowania pojazdem, co następnie jest egzaminowane. Pomimo posiadania tych zdobytych umiejętności i treningów zachowania kierowcy nadal

¹Proces obserwacji zachowań.



fot. Shutterstock

odgrywają ogromną rolę w 85-95% wypadków drogowych. Wiemy również, że kierowcy, którzy przeszli dodatkowe szkolenia, mają znacząco niższe prawdopodobieństwo spowodowania wypadku. Takie dodatkowe szkolenia dotyczą m.in. tzw. jazdy defensywnej, która polega na rozpoznaniu potencjalnego ryzyka i zadziałaniu, zanim doprowadzi to do zdarzenia (czyli uniknięciu potrzeby reagowania na sytuację niebezpieczną). Pomimo bardzo wysokiej efektywności takich szkoleń w redukcji wypadkowości nie inwestuje się w doskonalenie umiejętności indywidualnych kierowców, a za to kładzie się nacisk na społeczne kampanie reklamowe pod hasłem „piłeś – nie jedź” lub „jedź ostrożnie”.

W środowisku pracy, po szkoleniu wstępnym i instruktażu stanowiskowym nawet nie sprawdza się praktycznych umiejętności oraz świadomości pracownika dotyczących zagrożeń. W wersji minimum szkolenie ogranicza się do krótkich informacji: „załączasz maszynę w ten sposób; ładujesz maszynę w ten sposób; wyłączasz w ten sposób; jeśli będziesz miał jakiś problem, przyjdź do mnie; bądź ostrożny”.

Tradycyjne szkolenia w zakresie bezpieczeństwa, nawet te prowadzone sumiennie przez kilka godzin w terenie, zazwyczaj ograniczają się do wyjaśniania zasad, procedur bezpieczeństwa, stosowania środków ochrony indywidualnej, procesów postępowania z niebezpiecznymi substancjami itp. Szkolenia te są niezwykle istotne, lecz niestety często nie nauczą operatora, jak identyfikować narażenia w jego codziennej pracy lub jak alternatywnie się zachować, aby uniknąć ryzyka.

CODZIENNE ZAGROŻENIE

Mało kto zdaje sobie sprawę, że na utratę zdrowia jesteśmy narażeni podczas wykonywania typowych zawodowych czynności, do których należą:

- podnoszenie ciężaru bez uginania nóg w kolanach (zawsze tak robiłem, nigdy nie miałem problemu z plecami),
- wkładanie detali wraz z palcami pomiędzy zaciskające się szczęki (przecież fotobariera zatrzyma ruch maszyny),
- prowadzenie pojazdu w stanie bardzo dużego zmęczenia (jestem doświadczonym i ostrożnym kierowcą),
- niepatrzenie na dłonie podczas wyciągania ostrych części z pojemnika (muszę pracować szybciej, żeby wyrobić limit) oraz inne sytuacje z codziennych czynności, w których bagatelizujemy ryzyko utraty zdrowia.

Nawet jeżeli zdarzy się szkolenie, które szczegółowo dotyczy np. podnoszenia ciężarów czy manualnych operacji, to rzadko jest ono kontynuowane przez trenera, który praktycznie i w systematyczny sposób upewni się, czy pracownicy zrozumieli te zasady i je stosują. Zazwyczaj nie przeznaczają czasu na identyfikację, czy istnieją fizyczne, społeczne, kulturowe lub intelektualne bariery, które blokują przykładowego operatora przed zastosowaniem bezpiecznych zachowań.

Szkolenia są niezwykle ważne, jednakże nigdy nie przygotowują pracownika na wszystkie możliwe sytuacje w jego codziennej pracy. Podobnie jest z prowadzeniem formalnego *coachingu* dla wszystkich potrzebnych teoretycznych umiejętności i możliwych scenariuszy.

Podsumujmy dotychczasowe rozważania: warunki fizyczne i środowisko pracy są ciągle udoskonalane; kierownictwo zaczyna rozumieć swoją rolę we wzmacnianiu procedur i reguł; szkoli pracowników w zakresie zagrożeń w miejscu pracy. Pomimo tych inicjatyw pracownicy nadal podejmują ryzyko z przeróżnych powodów, które zazwyczaj są bagatelizowane lub zupełnie niezbadane. ▶

► **MIEJSCE DLA BBS**

Każdy, kto ma doświadczenie w prowadzeniu lub analizie postępowań powypadkowych, zetknął się wielokrotnie z „głupimi błędami”, które przyczyniły się do poważnych wypadków. Te błędy można *de facto* zdefiniować, następnie zrozumieć, a w przyszłości zaobserwować je i zlikwidować. Jest niezwykle istotne, aby uzmysłowić sobie, że każdy z nas podejmuje ryzyko, czasami wiele razy w ciągu godziny. Podejmujemy ryzyko z wielu powodów, zazwyczaj dlatego, że z własnego doświadczenia wiemy, iż zachowanie ryzykowne nie zawsze prowadzi do wypadku. To podejmowanie ryzyka bez natychmiastowych konsekwencji w postaci urazu czy wypadku wzmacnia naszą wiarę w to, że „mi się to nie zdarzy”. Dodatkowo, zachowanie ryzykowne niesie ze sobą zazwyczaj krótkoterminową korzyść, np. zaoszczędzenie kilku sekund. Wydawać by się mogło, że kilka sekund to mała i nieistotna rzecz, lecz ewentualne negatywne konsekwencje o wiele słabiej na nas oddziałują aniżeli pewna, przewidywalna i natychmiastowa korzyść. Istotne dla nas jest, że **zmniejszenie** liczby zagrożeń, na które narażają się pracownicy dla uzyskania szybkich, łatwych korzyści, przyniesie **redukcję** wypadków. Efektywny BBS definiuje zagrożenia w miejscu pracy w postaci krytycznych zachowań. Następnie prowadzi się proces obserwacji zdefiniowanych zachowań (zazwyczaj przez osoby najbardziej narażone, czyli pracowników liniowych). Obserwatorzy przechodzą wcześniej specjalistyczne przeszkolenie, które pomoże im zrozumieć krytyczne zachowania, radzić sobie z oporem wobec procesu, zapisywać dane itp.

Obserwator powinien posiadać i rozwijać określone umiejętności interpersonalne oraz chęć zaangażowania. Podjęcie takiego wyzwania przynosi mu ogromną osobistą satysfakcję, zrozumienie i entuzjazm dla procesu obserwacji na bardzo długi czas.

ROLA OBSERWATORA

Obejmuje kilka różnych etapów:

- rozpoznanie zachowań, które w potencjalnie ryzykownej sytuacji są wykonywane w sposób bezpieczny,
- rozpoznanie zachowań, które są wykonywane w sposób ryzykowny,
- przeprowadzenie rozmowy z pracownikiem na temat zaobserwowanych zachowań; omówienie w kilku szczegółach zachowań bezpiecznych dla ich uznania oraz wzmocnienia (skuteczny *feedback* i wzmocnienie dla pożądanego zachowania są niezwykle istotne, należy jednak podkreślić, iż nie ma to przybrać formy żenującej, pustej pochwały),
- każde narażenie jest przedmiotem dwustronnej rozmowy,
- odkrycie, dlaczego pracownik podjął ryzyko, oraz identyfikacja barier blokujących zachowanie

Bezpieczne warunki techniczne i przestrzeganie reguł nie zapewnią nam w 100% uniknięcia wypadków.

bezpieczne (czy praca w bezpieczny sposób była trudna lub zupełnie niemożliwa do wykonania pod kątem presji kulturowej, czynników osobistych, usterek technicznych itp.),

- przedyskutowanie możliwych rozwiązań; rozwiązaniem może być prosta zmiana zachowania (włóż okulary do kieszeni po ich ściągnięciu, tak aby ich nie zapomnieć po odejściu od stanowiska), jak również sugestia dotycząca usprawnienia technicznego lub systemowego; a rozwiązanie może ułatwić samo wykonywanie pracy (układaj gotowe elementy do kontenera tak, aby nie zginać pleców),
- obserwator powinien zapisać wszystkie dane wraz ze spostrzeżeniami i wynikami rozmowy z pracownikiem dla dalszego planowania działań.

Kolejnym użytecznym elementem procesu BBS jest szkolenie pracowników liniowych oraz kierowników w zakresie podstawowych powiązań między podejmowanym ryzykiem a potencjałem wystąpienia wypadków. Prowadzi się również bardziej zaawansowane szkolenia w zakresie analizy zachowań, przyczyn podejmowania ryzyka oraz zmian, jakie należy podjąć, aby zmniejszać prawdopodobieństwo zachowań ryzykownych.

Oprócz wymienionych powyżej zalet procesu BBS istnieje szereg niemierzalnych, acz ważnych korzyści z jego stosowania: podniesione morale, prawdziwe zaangażowanie pracowników liniowych, udoskonalenie kanałów komunikacji pomiędzy pracownikami liniowymi a ich bezpośrednim kierownictwem, bardziej skuteczne procedury i wzmocnienie ich stosowania (lecz mniej dotkliwych kar) itp.

Podsumowując, dobry proces BBS nie powinien być postrzegany jako kolejne restrykcje czy procedury w zakresie BHP, lecz jako metoda, która wspiera nas na drodze do bezpiecznej pracy. Zasady BBS mają wszechstronne zastosowanie – można z powodzeniem korzystać z nich w wielu dziedzinach życia: narciarstwa, wspinaczki skałkowej, jazdy samochodem, branż ciężkich, lekkich itd. □

Dave Stanley będzie jednym z prelegentów marcowych warsztatów „Kultura bezpieczeństwa”, organizowanych przez firmę Preventica oraz redakcję „Promotora”.