

Wpływ kultury na inicjatywy bezpieczeństwa behawioralnego

Jak wyglądają interakcje pomiędzy kulturą, indywidualnymi postawami a indywidualnymi zachowaniami? Popatrzmy na kulturę bezpieczeństwa jak na wspólne przekonania, opinie i zachowania różnych grup ludzi. Jakie jest jej oddziaływanie na nich? Jej silne oddziaływanie nie musi kolidować z efektywnym wdrożeniem procesu BBS¹.

Dave Stanley

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

Tłumaczenie tekstu i współpraca z autorem w Polsce: www.preventica.pl

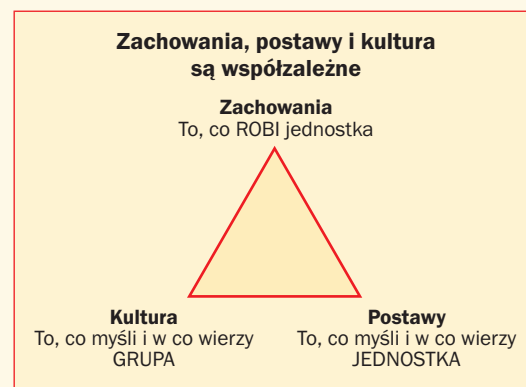
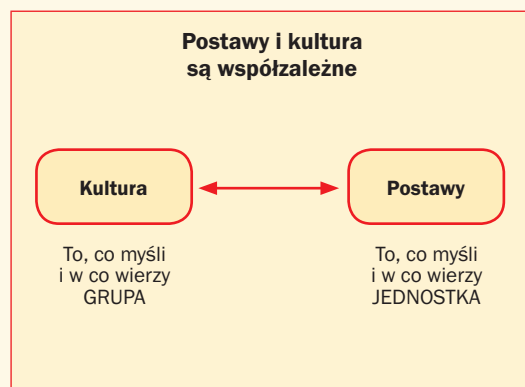
Miałem w życiu to szczęście, że byłem zaangażowany we wdrożenia inicjatyw BBS w wielu zakładach, w różnych krajach, na różnych kontynentach. Jedną z najczęściej pojawiających się obaw na początku wdrażania jest przekonanie, że „nasza kultura jest inna – BBS nie będzie tutaj działał”. Kompletnym nieporozumieniem byłoby zaprzeczenie istnienia różnic pomiędzy kulturami w różnych narodach czy zakątkach świata. Również przekonania religijne mogą budować skrajnie różne podejścia: od fatalizmu do determinizmu, oraz ich formy pośrednie.

KULTURA A POSTAWY

Jak różne są kultury, tak odmienne mogą być podejścia do władzy i przestrzegania reguł. To, co stanowi o sile dominacji władzy, to: hierarchiczność, religia, polityka, wojsko, dziedziczenie władzy, szacunek dla osób starszych lub też kombinacja wymienionych czynników. Stworzenie reguł, wedle których dane społeczeństwo ma funkcjonować, jest niezwykle ważne. Jednak sztywne podejście do reguł może rodzić surowe, niesprawiedliwe kary, opór, wrażliwości, kwestionowanie decyzji, „puste słowa” itp.

Wykreowany światopogląd człowieka przynależącego do danej kultury może być całkowicie sprzeczny z pojmowaniem rzeczywistości przez osoby z odrębnej kultury. Ciekawe jest to, iż grupy będące w konflikcie z powodu „różnic kulturowych” postrzegane są przez osobę z zewnątrz jako bardzo podobne do siebie. Różnice, które dzielą te grupy, mogą być banalne, nieistotne dla osoby z zewnątrz, lecz mogą skutkować wojnami o granice, wojnami religijnymi, politycznymi sporami, „czystkami rasowymi” i innymi konfliktami. Niezgodności wydają się jeszcze mniejsze, gdy porównamy te dwie grupy do reszty świata.

Różnice kulturowe możemy zaobserwować zarówno na poziomie makro, jak i mikro. Kultury azjatycka, europejska czy północno-amerykańska są jak dwie rozbieżne orbity. Kultura organizacji (firm) z branży górnictwa węgla kamiennego będzie różniła się od kultury organizacji pracy platform wiertniczych, pomimo że obydwie branże charakteryzują ciężka praca fizyczna w trudnych warunkach i dominacja męskich cech. Firmy Microsoft i Google działają w tej samej branży, a pomimo tego istnieją różnice w ich kulturach, opisane w szeregu publikacji. W zakładzie przemy-



¹ Behaviour Based Safety – bezpieczeństwo oparte na zachowaniach ludzi.

słowym kultura pracy kierowców wózków widłowych będzie zauważalnie inna od kultury pracy pracowników produkcji czy działu utrzymania ruchu. Nawet działy utrzymania ruchu w odrębnych organizacjach mogą posiadać zupełnie różne kultury pracy.

Powyższe przykłady różnic kulturowych i szeroka paleta czynników wpływających na kulturę wydają się umacniać obawy przed zastosowaniem uniwersalnej metodologii BBS. Jednakże, pomimo tylu różnic, istnieją podobieństwa pomiędzy jednostkami, które tworzą odrębne grupy kulturowe. W niemal każdej grupie znajdziemy osoby, które są liderami, i takie, które za nimi podążają; osoby, które chcą zmian, oraz takie, które stawiają opór; osoby, które lepiej pracują same, i takie, które wykazują się bardziej, działając w grupie. Każda jednostka chce zapewnić ochronę swojej rodzinie, ceni sobie przyjaźń, ma osobiste obawy i lęki, a co najważniejsze – szuka akceptacji grupy. Wszystkie te osoby charakteryzuje jednak wspólny mianownik stresujących sytuacji, a są nim ignorancja i odtrącenie przez innych z otoczenia.

Większość z nas nie docenia silnego wpływu, jaki mają opinie i obyczaje społeczne grupy na nasze własne opinie i działania. Jednostki grawitują w stronę grupy o podobnych opiniach i wartościach, gdzie są one wzmacniane. Ekstremalne przykłady siły tego wpływu widzimy w sektach, grupach kultu religijnego, grupach fanatyków, politycznych ekstremistów, w nacisku grupy na pojedyncze osoby itp. Innymi, bardziej zwyczajnymi przykładami takich grup będą np.: kluby sportowe, wiodące partie polityczne, wiodące grupy religijne czy po prostu grupa przyjaciół jedzących zawsze razem lunch.

Grupa składa się z jednostek oraz silnego przywódcy, który wywiera wpływa na całą grupę. Takie osoby nazywamy naturalnymi liderami. Wyzwaniem dla każdego lidera jest poznanie zasadniczych opinii grupy, zrozumienie jej uprzedzeń i lęków oraz wyrażenie tej opinii jako swojej własnej. Tylko bardzo silna jednostka będzie wyrażała opinie sprzeczne z grupą lub jawnie zachowa się w sposób nieakceptowany.

Istnieje wiele grup o różnych kulturach, **lecz każda z nich podtrzymuje i wzmacnia swoje kulturowe różnice przy użyciu podobnych mechanizmów społecznych** – emocjonalnych i materialnych nagród dla „zwolenników” oraz izolacji społecznej dla „odszczepieńców”.

ŹRÓDŁA POSTAW

Silna kultura bezpieczeństwa oraz właściwe postawy są niezwykle istotne dla doskonalenia bezpieczeństwa pracy, zarówno dla specjalistów BHP, jak i menedżerów danej organizacji. Możemy rozpoznać takie cechy w organizacji, jeśli wiemy, jak na nie patrzeć, lecz wydają się one trudne do zmierzania i ciężkie do bezpośredniego kształtowania.

Możemy oczekiwać, że zewnętrznym przejawem dobrej kultury i właściwych indywidualnych postaw będą bezpieczne zachowania, i dlatego zazwyczaj podejmowano próby zmiany zachowań poprzez doskonalenie postaw i kultury.

Intuicyjnie wierzymy we wpływ **postaw na zachowania**. Jeżeli dana osoba ma dobrą postawę wobec bezpieczeństwa pracy, to jej działania będą najprawdopodobniej bezpieczne. ▶

► Owszem, potrzebujemy dobrych postaw, lecz samo to nie wystarczy. Większość zapytanych palaczy twierdzi, że chcieliby rzucić nałóg (nawet jeżeli w tej chwili nie chcą rzucić palenia). Palacze akceptują ryzyko, jakie niesie ze sobą to uzależnienie, jednak nie będą namawiać swoich dzieci do nikotyny. Ich postawa jest dobra, wręcz chwalebna, lecz nie zmienia to ich zachowań.

Wpływ **kultury na zachowania** również jest rozumiany intuicyjnie:

1. Widać to np. poprzez wpływ mody na każdego z nas, nawet jeżeli nie staramy się być modni. Wyobraźmy sobie pójście do pracy w ubraniach i uczesaniu w stylu lat 30. lub wizytę w restauracji w odblaskowo-pomarańczowym fraku.
2. W dowolnej grupie kulturowej panuje zbieżność zachowań jednostek z obyczajami całej grupy. Weźmy pod uwagę np. zwyczaje w amerykańskich szkołach, które różnią się od obyczajów w szkołach europejskich, a te z kolei znacznie odbiegają od aborygeńskich rytuałów plemiennych młodych ludzi.

Wpływ, jaki ma **zachowanie na postawy oraz kulturę**, nie jest oczywisty dla wszystkich. Dlatego rodzą się pytania, w jaki sposób możemy kształtować to, w co wierzymy i co myślą inni wokół nas. Tłumacząc te zależności, można uciec się do przedstawienia przykładu wdrażania przepisu zapinania pasów w Wielkiej Brytanii. Zaraz po wprowadzeniu obowiązku większość kierowców miała szereg obiekcji co do ich stosowania. Dzięki przeprowadzeniu serii kampanii informacyjnych i edukacyjnych z biegiem czasu zapinanie pasów stało się normą dla każdego (a kultura dodatkowo wzmocniła ich stosowanie). Dzisiaj większość kierowców czuje się nieswojo, jeżeli pasy nie są dostępne; Brytyjczyk najprawdopodobniej zapnie pasy, nawet jeżeli odwiedza kraj, w którym nie ma takiego obowiązku. Wzmocniona zmiana zachowania i zmiana w kulturze z czasem zaskutkowały zmianą postaw większości osób.

Gdy nasze działania i poglądy (zachowania i postawy) nie są spójne ze sobą, czujemy emocjonalny niepokój. A gdy dane zachowanie jest wymuszone przez władzę czy sytuację lub wzmocnione przez nagrody bądź kulturę, zaczyna ono zmieniać naszą indywidualną postawę. Rozważmy kilka dodatkowych przykładów różnych mechanizmów zmiany zachowania, które wywołują zmianę postawy:

- „Uważałem, że kanibalizm jest czymś złym, lecz pozwolił mi on przeżyć na łodzi ratunkowej i teraz zmieniłem zdanie” – nie możemy zmienić wydarzeń z przeszłości; jedyna droga do zaakceptowania czynów z przeszłości to zmiana naszych przekonań (zmiana postawy przez zachowania z przeszłości).

- Szczegółowe wyjaśnienie czynności, które zostały dobrze wykonane (wzmocnienie zachowania poprzez „nagrodę” – *feedback*).
- Jeżeli z całą grupą znajomych wybierasz się na mecz piłki nożnej, jest mało prawdopodobne, że będziesz kibicować drużynie przeciwnej. Jeżeli wszyscy kierowcy w twoim kraju zatrzymują się na czerwonym świetle, prawdopodobnie i ty będziesz tak robił (wzmocnienie zachowania przez kulturę).

MECHANIZM ZMIAN

Zrozumienie powyższych współzależności pozwoli nam na zmianę postawionego celu. Zamiast zmieniać zachowania poprzez kulturę i postawy, możemy zastosować zmianę zachowania do doskonalenia kultury bezpieczeństwa oraz indywidualnych postaw. Mechanizmy zmiany zachowania są oczywiście jednym z ważniejszych elementów szkolenia w zakresie bezpieczeństwa behawioralnego.

Wdrożenie BBS w różnych, odmiennych od siebie kulturach wymaga uwzględnienia i docenienia lokalnych zwyczajów i poglądów, lecz podstawowe reguły procesu BBS pozostaną bez zmian. Wdrożenie BBS powinno być procesem, który rozpoznaje oraz wykorzystuje silne strony i możliwości różnych środowisk i kultur. Stwierdzenie, iż lokalna kultura uniemożliwia lub ogranicza wdrożenie procesu bezpieczeństwa behawioralnego, jest złym zrozumieniem zasad, celów oraz metodologii (prawidłowego) procesu BBS.

Zmiana może wywoływać stres i obawy w jakiegokolwiek kulturze, często opór wobec procesu BBS nie jest związany specyficznie z lokalną kulturą, a raczej z kiepskim wytłumaczeniem lub samym zrozumieniem jego zasad. Opór wobec procesu może być postrzegany jako „kulturowy”, jednak źródła tego sprzeciwu są bardzo podobne we wszystkich kulturach. Opór wobec wdrażania BBS jest innym zagadnieniem aniżeli specyfika danej kultury. Sprzeciw wobec zmian jest zjawiskiem dobrze znanym i istnieją sprawdzone metody jego przewyciężenia, które mają więcej wspólnego ze znanymi, uniwersalnymi cechami ludzkimi niż lokalną kulturą.

Skuteczna inicjatywa bezpieczeństwa behawioralnego nie polega na zmianie zachowań na bazie istniejącej kultury. Wręcz odwrotnie, polega na zmianie zachowań, która z czasem wpłynie na zmianę kultury oraz zmianę indywidualnych postaw. □

Dave Stanley będzie jednym z prelegentów warsztatów „Kultura bezpieczeństwa”, które odbędą się 24 marca 2009 r. w katowickim hotelu Qubus.