

# Najważniejsze zagadnienia

———— DOTYCZĄCE KULTURY BEZPIECZEŃSTWA ————

## Wspólna

wizja najważniejszych  
zagrożeń

STRONA 06

## Zapewnienie

zaangażowania przedstawicieli  
kierownictwa i pracowników w terenie

STRONA 10

## Zapewnienie

ciągłej ewolucji kultury bezpieczeństwa  
w ramach długofalowego projektu

STRONA 16



KWIECIEŃ 2017

# Od redakcji

Jest rok 1986. Prom kosmiczny Challenger wybucha podczas startu, a trzy miesiące później ma miejsce straszliwa katastrofa w elektrowni jądrowej w Czarnobylu. Dwa katastrofalne wydarzenia, których nie można wyjaśnić jedynie nieprawidłowym postępowaniem operatorów, ale przede wszystkim stopniowym nakładaniem się na siebie różnorodnych nieprawidłowości. W ramach postępowań wyjaśniających te zdarzenia wykazano, że sposoby postępowania i myślenia szeroko rozpowszechnione w tych organizacjach nie były zgodne z zasadami bezpiecznego prowadzenia działalności.

Właśnie wówczas opracowana została koncepcja „kultury bezpieczeństwa”. Pojęcie to zostało szybko powszechnie przyjęte, przybierając stopniowo różnorodne znaczenia i formy działania. Czy wiecie, że istnieje ponad pięćdziesiąt różnych definicji kultury bezpieczeństwa?

Instytut ICSI przedstawia obecnie swoje stanowisko dotyczące koncepcji kultury

bezpieczeństwa. Zostało ono opracowane na podstawie długotrwałych prac akademickich, we współpracy z organizacją Foncsi (Fundacja na rzecz kultury bezpieczeństwa przemysłowego), jak również dzięki pracom prowadzonym w ramach specjalnych grup roboczych i dyskusyjnych oraz za pośrednictwem wymiany doświadczeń pomiędzy członkami naszych organizacji i naszymi współpracownikami.

Mamy nadzieję, że niniejsze opracowanie umożliwi Państwu zrozumienie kluczowych zasad kultury bezpieczeństwa oraz przekonanie, że doskonalenie swojej kultury bezpieczeństwa umożliwi w rzeczywistości ciągłe podnoszenie wydajności swojej organizacji.

Nikt nie może zapewnić bezpieczeństwa we własnym zakresie – prosimy więc o udostępnienie niniejszego informatora jak największej liczbie osób!

**Ivan Boissières,**  
dyrektor generalny instytutu Icsi

# Spis treści

- |           |   |           |  |
|-----------|---|-----------|--|
| <b>04</b> | Czym jest kultura bezpieczeństwa  | <b>14</b> | Ocena swojej kultury bezpieczeństwa poprzez diagnozę sytuacji obecnej  |
| <b>06</b> | Wizja najważniejszych zagrożeń  | <b>16</b> | Doskonalenie kultury bezpieczeństwa jako projekt długofalowy           |
| <b>08</b> | Doskonalenie wyników w dziedzinie bezpieczeństwa dzięki 3 głównym filarom rozwoju   | <b>18</b> | Określenie swoich ambicji: 7 cech zintegrowanej kultury bezpieczeństwa |
| <b>10</b> | Zapewnienie zaangażowania przedstawicieli kierownictwa i współpracowników w terenie | <b>20</b> | Podnoszenie poziomu bezpieczeństwa to korzyść dla całej organizacji    |
| <b>12</b> | Określenie równowagi pomiędzy bezpieczeństwem regulowanym a zarządzanym             |           |  |



# Czym jest kultura bezpieczeństwa

## Definicja

Kultura bezpieczeństwa to zestaw zasad dotyczących sposobów działania i myślenia, które muszą być przestrzegane przez wszystkich pracowników firmy w odniesieniu do najważniejszych zagrożeń związanych z prowadzoną działalnością.



## Kultura bezpieczeństwa



## Znaczenie zagadnień bezpieczeństwa w ramach podejmowanych decyzji

Dla zapewnienia trwałości przedsiębiorstwa kluczowe znaczenie ma wiele czynników, takich jak jakość produktów lub usług, sytuacja na rynku i konkurencja, finanse, obowiązujące przepisy, decyzje o charakterze technicznym itd. I oczywiście bezpieczeństwo. Nie chodzi jednak o to, aby zagadnienia bezpieczeństwa były rozważane w oderwaniu od pozostałych aspektów: w takim ujęciu najbezpieczniejszą byłaby taka firma, której działalność wstrzymano.

Opracowywanie kompromisowych rozwiązań i podejmowanie decyzji przy uwzględnieniu różnorodnych czynników, takich jak koszty, terminy realizacji, jakość i bezpieczeństwo odgrywa kluczową rolę nie tylko dla kadry kierowniczej, ale dla wszystkich osób w przedsiębiorstwie.

**Jakie znaczenie przypisuje kultura przedsiębiorstwa zagadnieniom bezpieczeństwa przy podejmowaniu decyzji? W jaki sposób zwiększyć wagę bezpieczeństwa w procesie podejmowania decyzji? Zasady kultury bezpieczeństwa mają na celu udzielenie odpowiedzi na te dwa pytania.**



**Kultura bezpieczeństwa nie może zostać narzucona z góry, kształtuje się ona na co dzień, poprzez nasze wypowiedzi i działania.**

## Podłoże antropologiczne a kultura organizacji

Każda grupa ludzi, która istnieje przez dłuższy czas, wykształca swoją własną kulturę. Obejmuje ona wspólnie doświadczenia dotyczące **sposobów działania** (wspólny język, sposoby witania się ze sobą, ubierania się itd.) oraz **sposobów myślenia** (zasady filozoficzne, wizje tego, co jest dozwolone, a co zabronione itd.).

Oczywiście, pojedyncze osoby tworzące przedsiębiorstwo są różne. Ale w każdej grupie ludzi i organizacji – firmie, związku zawodowym, urzędzie administracji państwowej, organizacji pozarządowej itd. – kształtuje się jej własna kultura.

Nazywamy ją **kulturą przedsiębiorstwa**, która obejmuje następujące elementy:

- wspólne lub powtarzające się sposoby działania: organizacja strukturalna, zasady i procedury, decyzje o charakterze technicznym, wspólnie przestrzegane zasady postępowania itd. To jest część widoczna.
- wspólne sposoby myślenia: wiedza, wierzenia, przekonania, relacje z przełożonymi i sposoby prowadzenia dyskusji... To część niewidoczna, trudniejsza do postrzegania i której zmiany są bardziej skomplikowane.

**Kultura bezpieczeństwa odzwierciedla wpływ, jaki wywiera kultura przedsiębiorstwa na zagadnienia dotyczące zarządzania ryzykiem.**

## Zmiana spojrzenia

Postrzeganie w oparciu o kulturę bezpieczeństwa **umożliwia uniknięcie przypisywania zaobserwowanych zachowań wyłącznie pojedynczym osobom** – tego rodzaju rozumowanie bardzo szybko napotyka wyraźne granice, jeżeli chodzi o prewencję. Podstawową zasadą jest zrozumienie charakterystyki przedsiębiorstwa, które mają pozytywny lub negatywny wpływ na podejście pracowników do zasad bezpieczeństwa, takie jak jasność i zrozumiałość obowiązujących procedur, dialog z przedstawicielami kierownictwa, wspólna czujność, relacje z usługodawcami, przekazywanie i rozpatrywanie ostrzeżeń, polityka wynagradzania i sankcji itd.



## Każda firma ma własne zagrożenia i uwarunkowania

We wszystkich firmach, prowadzących działalność w poszczególnych branżach, istnieją różne rodzaje zagrożeń, takie jak wybuch, pożar, upadek z wysokości itd. Każda z firm ma również własne uwarunkowania: bardziej lub mniej rygorystyczne przepisy, presja ze strony akcjonariuszy, rynek zmonopolizowany lub nie... W związku z powyższym, podstawowe pytanie brzmi: w jaki sposób każda firma, prowadząca działalność w środowisku własnych uwarunkowań, może skutecznie uwzględnić aspekty bezpieczeństwa w procesie decyzyjnym? W jaki sposób zagadnienia bezpieczeństwa mogą zostać właściwie uwzględnione w ramach obowiązujących procesów i praktyk?

## Kluczowe punkty

Kultura bezpieczeństwa **to całość sposobów działania i sposobów myślenia, szeroko rozpowszechnionych w przedsiębiorstwie w odniesieniu do opanowania najważniejszych rodzajów ryzyka związanych z jego działalnością:**

- trwała zmiana zachowań w odniesieniu do zagadnień bezpieczeństwa wymaga dogłębnej modyfikacji spojrzenia wszystkich zainteresowanych osób w odniesieniu do znaczenia bezpieczeństwa.
- zmiana sposobów myślenia nie jest możliwa bez modyfikacji konkretnego postępowania przełożonych.

Kultura bezpieczeństwa **kształtuje się dzięki interakcji pomiędzy poszczególnymi osobami**, działającymi wewnątrz firmy, która musi ciągle dostosowywać się do zmian w swoim otoczeniu, jak i zapewniać integrację swoich członków.

Kultura bezpieczeństwa stanowi odzwierciedlenie **miejsca, jakie kultura przedsiębiorstwa przyznaje zagadnieniom bezpieczeństwa** w zakresie wszystkich podejmowanych decyzji, we wszystkich działach i specjalnościach oraz na wszystkich poziomach hierarchicznych.

# Wspólna wizja najważniejszych zagrożeń

Czy w ramach kultury bezpieczeństwa wszystkie rodzaje zagrożeń powinny mieć identyczne znaczenie? Aby wiedzieć przeciwko jakim zagrożeniom należy zabezpieczyć się w pierwszym rzędzie konieczne jest określenie najważniejszych rodzajów ryzyka dla danego przedsiębiorstwa i zapewnić, żeby wszyscy pracownicy zdawali sobie sprawę z ich występowania.

Firmy mogą mieć do czynienia z wieloma rodzajami zagrożeń: może chodzić o wypadki niegroźne, wypadki przy pracy o znaczeniu poważnym lub śmiertelne, a także zdarzenia o charakterze katastrofalnym, pociągające za sobą dużą liczbę ofiar śmiertelnych oraz zniszczenie całych instalacji przemysłowych bądź mające poważne konsekwencje dla środowiska.

Poszczególne rodzaje ryzyka charakteryzują się różnym prawdopodobieństwem i ciężkością. Tak więc, na jakich rodzajach ryzyka firma powinna skoncentrować swoje działania w dziedzinie zapewnienia bezpieczeństwa?

Prawdziwy sens koncepcji kultury bezpieczeństwa polega na opanowaniu najważniejszych rodzajów ryzyka związanych z prowadzoną przez firmę działalnością, czyli zagrożeń mogących prowadzić do wypadków poważnych i śmiertelnych. Biorąc pod uwagę, że każda kultura polega na wspólnych odniesieniach, jest absolutnie kluczowe, żeby wszystkie zainteresowane osoby w firmie mogły dzielić się swoimi doświadczeniami oraz omawiać swoją wizję najważniejszych rodzajów ryzyka. Nazywamy to wspólną świadomością najważniejszych rodzajów ryzyka.

**Uwaga skierowana wyłącznie na wskaźniki częstotliwości wypadków przy pracy może sprawić, że firma nie przygotuje się we właściwy sposób na najważniejsze zagrożenia.**

A przecież, w wielu przedsiębiorstwach zarządzanie zagadnieniami bezpieczeństwa jest prowadzone wyłącznie w oparciu o wskaźniki częstotliwości wypadków, które odzwierciedlają liczbę wypadków przy pracy, które miały już miejsce w firmie, najczęściej niegroźnych. W związku z powyższym, wskaźniki te nie umożliwiają określenia prawdopodobieństwa wypadku poważnego, który jeszcze się nie wydarzył. W wielu firmach zaobserwowane zostało znaczące obniżenie wskaźnika częstotliwości wypadków przy pracy bez żadnego ograniczenia liczby wypadków śmiertelnych.

Wszystkie wielkie katastrofy przemysłowe były spowodowane wystąpieniem kombinacji wielu różnych czynników, z których każdy był bardzo mało prawdopodobny. A przecież tego rodzaju najpoważniejsze i najmniej prawdopodobne wypadki stanowią najważniejsze zagrożenie dla przetrwania firmy.

## ROZPOWSZECHNIENIE INFORMACJI DOTYCZĄCYCH NAJPOWAŻNIEJSZYCH ZAGROŻEŃ

Jeśli chodzi o wypadki poważne, następują one ze względu na nieprawidłowe działanie wielu różnych środków zabezpieczających oraz nieprawidłowości wewnątrz firmy. Zachowania indywidualne stanowią wystarczające wyjaśnienie tylko niektórych wypadków niegroźnych. Zapobieganie wypadkom groźnym i poważnym nie może więc w żadnym wypadku polegać



## Kluczowe punkty

Zasady kultury bezpieczeństwa stanowią, że znaczenie priorytetowe muszą mieć najpoważniejsze rodzaje ryzyka, czyli te, które stanowią zagrożenie dla przetrwania przedsiębiorstwa. Tego rodzaju podejście zapewnia łatwiejsze zaangażowanie wszystkich zainteresowanych osób i uzyskanie pozytywnych efektów także, jeśli chodzi o zagrożenia mniej poważne, przy czym efekt odwrotny nie jest prawdą.

Wspólna świadomość najważniejszych rodzajów ryzyka stanowi podstawę kultury bezpieczeństwa w firmie. Mogą one być różne w zależności od prowadzonej działalności, zakładów produkcyjnych i specjalności, ale muszą być znane i przestrzegane przez wszystkie zainteresowane osoby w firmie. Refleksja dotycząca najpoważniejszych rodzajów ryzyka musi dotyczyć zagrożeń dla pracowników, usługodawców zewnętrznych, klientów, pobliskich mieszkańców, środowiska, instalacji oraz ciągłości prowadzonej działalności.

## Pułapka piramidy Birda

W opracowaniach dotyczących bezpieczeństwa bardzo często wspomina się o piramidzie Birda. „Co mówi nam ta piramida? Przede wszystkim wykazuje relację proporcjonalności pomiędzy zdarzeniami o różnym poziomie ciężkości. Wyobraźmy sobie dane statystyczne dotyczące zwierząt na terenie Danii – powiedzmy, że mamy 1 wilka, 10 żubrów, wiele koni i jeszcze więcej świń. Możemy opracować współczynnik określający zależności pomiędzy różnymi zwierzętami... ale czy ma on jakikolwiek sens? Nie, ponieważ nie istnieją żadne współzależności pomiędzy tymi kategoriami” – wyjaśnia Erik Hollnagel, profesor na uniwersytecie Danii Południowej. Podstawa piramidy obejmuje jedynie część zdarzeń (nazywanych zdarzeniami o wysokim potencjale), które mogą prowadzić do poważnych wypadków (patrz strzałka na schemacie). Właśnie na nich należy się skoncentrować.



▲ Pułapki piramidy Birda.

na działaniach dotyczących wyłącznie zachowań indywidualnych, ale wymaga zaangażowania całej firmy.

Kluczowe zagadnienia w zakresie refleksji na temat kultury bezpieczeństwa firmy są następujące:

- jakie są rodzaje ryzyka, które stanowią najpoważniejsze zagrożenie dla firmy? W poszczególnych przedsiębiorstwach mogą one być różne, takie jak upadek z wysokości, pożar, wybuch, porażenie prądem elektrycznym, wypadki związane z transportem, napaść zewnętrzna itd.
- czy tego rodzaju wizja najpoważniejszych zagrożeń oraz sposobów zapewnienia bezpieczeństwa są znane wszystkim osobom w firmie? Czy nie istnieją przypadki „współdzielonej ślepoty” w odniesieniu do niektórych rodzajów ryzyka?
- czy wysiłki podejmowane przez firmę w obszarze bezpieczeństwa są skoncentrowane przede wszystkim na rodzajach ryzyka stanowiących najpoważniejsze zagrożenie?
- czy firma dysponuje wystarczającymi środkami, aby ocenić swój stan przygotowania w odniesieniu do rodzajów ryzyka stanowiących najpoważniejsze zagrożenie?



▲ Wypadki groźne i wypadki niegroźne

# Doskonalenie wyników w dziedzinie bezpieczeństwa dzięki 3 głównym filarom rozwoju

Firma poczyniła postępy, ale wydaje się, że nie jest w stanie pokonać pewnego progu, jeśli chodzi o wyniki w dziedzinie bezpieczeństwa? Aby pokonać ten próg, należy zwrócić bacniejszą uwagę na czynniki ludzkie i organizacyjne.



Te trzy „filary bezpieczeństwa” – zagadnienia techniczne, dotyczące zarządzania oraz czynniki ludzkie i organizacyjne – nie są oczywiście od siebie niezależne: prawidłowo zaprojektowane i utrzymywane rozwiązania techniczne oraz jasne, obowiązujące zasady zapewniają bezpieczeństwo działań podejmowanych przez ludzi.

Kultura bezpieczeństwa firmy ma kluczowe znaczenie dla decyzji podejmowanych w trzech dziedzinach:

- udział inwestycji poświęconych zagadnieniom bezpieczeństwa, uwzględnienie roli poszczególnych jednostek w procesie projektowania, a także zasobów poświęconych zagadnieniom konserwacji to czynniki techniczne,
- wprowadzenie systemu zarządzania bezpieczeństwem może stanowić jedyny sposób spełnienia wymagań zewnętrznych lub okazję do współpracy pomiędzy poszczególnymi zainteresowanymi osobami w zakresie sytuacji niebezpiecznych, które mogą mieć miejsce oraz najbardziej odpowiednich środków zapobiegania im.

- czy czynniki ludzkie są postrzegane jako podstawowe źródło zagrożeń – ze względu na możliwość licznych błędów – wymagające częstych sankcji lub jako indywidualne i zbiorowe źródło bezpieczeństwa, które musi być wspomagane w sposób pozytywny, poprzez organizację szkoleń oraz zapewnienie odpowiednich środków wykonywania pracy i miejsca do dyskusji?

## KLUCZOWE INFORMACJE DOTYCZĄCE CZYNNIKÓW LUDZKICH I ORGANIZACYJNYCH

Istnieją cztery komponenty czynników ludzkich i organizacyjnych, które dotyczą zagadnień bezpieczeństwa:

- **ludzie:** ich kompetencje, przeszkolenie, stan zdrowia itd.
- **sytuacja robocza:** opracowana w zależności od cech ludzkich i zadań do wykonania lub nie,
- **czynniki zbiorowe:** jakość dyskusji, przekazywania informacji, wspólne czujność itd.

Błędy ludzkie są zbyt często uważane za kluczowe czynniki wypadków, ale często nie stanowią one ostatecznej przyczyny, lecz konsekwencję innych nieprawidłowości w organizacji.

- **organizacja i zarządzanie:** w szczególności rola menedżerów, zaangażowanie pracowników w zakresie wprowadzania zasad, wspólne omawianie sytuacji problematycznych itd.

W przypadku wielu przedsiębiorstw czynniki ludzkie i organizacyjne stanowią dziedzinę, w której możliwości doskonalenia są największe. Konieczne jest jednak określenie i zapewnienie warunków, które będą przyczyniać się do zapewnienia bardziej bezpiecznych zachowań na wszystkich poziomach firmy.

## Kluczowe punkty

Skuteczne działanie w dziedzinie kultury bezpieczeństwa wymaga zintegrowanego podejścia do zagadnień bezpieczeństwa, poprzez konsekwentne działania w wymiarze technicznym, zarządzania bezpieczeństwem, a także czynniki ludzkie i organizacyjne. Metoda „kultury bezpieczeństwa” nie może być środkiem zastępczym dla niezbędnych działań w tych trzech dziedzinach.

Uwzględnienie czynników ludzkich i organizacyjnych musi odgrywać większą rolę w polityce bezpieczeństwa.

Jakie czynniki i działania umożliwiają doskonalenie kultury bezpieczeństwa? Oczywiście, czynniki techniczne, zasady i umiejętności pracowników mają znaczenie absolutnie kluczowe, jednak największe możliwości doskonalenia dotyczą czynników ludzkich i organizacyjnych.

Zainteresowanie zagadnieniami bezpieczeństwa obejmowało wiele następujących po sobie etapów, a każdy z poszczególnych wymiarów uzupełniali poprzednie, podnosząc w ten sposób efektywność w obszarze bezpieczeństwa:

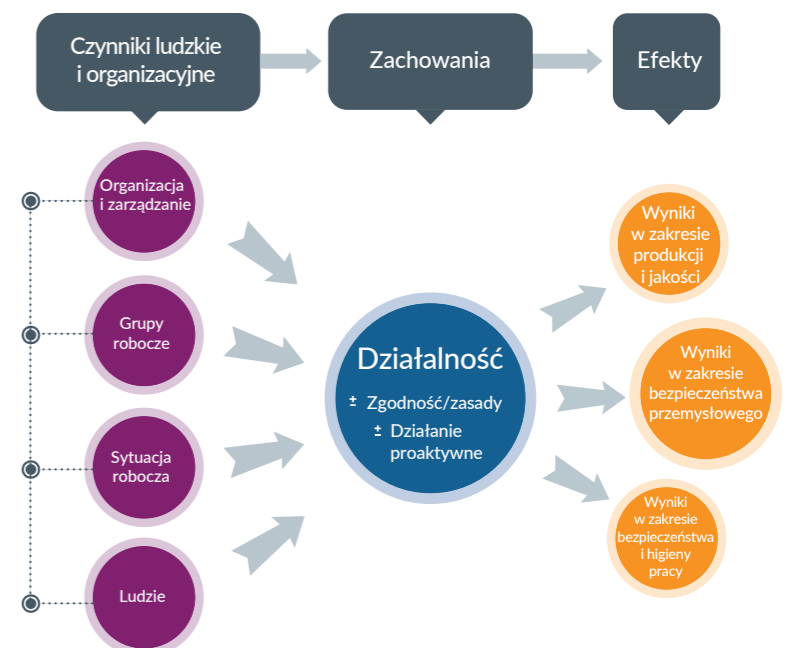
- pierwszy etap stanowiły działania o charakterze technicznym: niezawodność instalacji, zapewnienie redundancji, czynniki nieprawidłowości, automatyka bezpieczeństwa itd.

- następnie miały miejsce rozwój systemów zarządzania bezpieczeństwem: formalizacja całości procesów, procedur i zasad wprowadzonych w dziedzinie zapewnienia bezpieczeństwa.
- ostatni etap procesu to uwzględnienie czynników ludzkich i organizacyjnych, obejmujące identyfikację i włączenie do procesu czynników, od których uzależnione jest zapewnienie wydajnej i bezpiecznej działalności ludzkiej.

## Czy zachowania naprawdę można zmienić?



Często słyszymy „Aby poprawić bezpieczeństwo, trzeba zmienić zachowania”. A przecież, zachowanie stanowi jedynie widoczną część ludzkiej działalności. Aby zrozumieć czynniki, które warunkują zachowania, należy przede wszystkim zrozumieć warunki, jakie zapewniamy pracownikom i czynniki, od których zależy ich postępowanie. Wyobraźmy sobie plażę pełną odpadów i śmieci: prawdopodobieństwo, że ktoś rzuci na nią następne puste opakowanie jest bardzo duże. Jeżeli natomiast plaża jest czysta, prawdopodobieństwo rzucenia na nią pustego opakowania jest mniejsze. Niektóre warunki mają pozytywne lub negatywne znaczenie dla zachowań.” François Daniellou, dyrektor naukowy instytutu Icsi-Foncsi.



▲ Czynniki ludzkie i organizacyjne bezpieczeństwa przemysłowego

# Zapewnienie zaangażowania przedstawicieli kierownictwa i pracowników w terenie

W jaki sposób zapewnić rozwój kultury bezpieczeństwa? Celem jest wprowadzenie zintegrowanej kultury bezpieczeństwa, zapewniającej zarówno zaangażowanie menedżerów, jak i operatorów w dziedzinie zagadnień bezpieczeństwa.



Swoboda wypowiedzi zależy od poziomu zaufania zapewnionego przez firmę oraz podejścia menedżerskiego

## Wdrażanie zasad liderowania

Istnieją trzy kluczowe zasady liderowania, mające na celu zapewnienie zaangażowania pracowników:

- codzienne zachowania menedżera (jego wizja, zachowania w dziedzinie bezpieczeństwa, podejmowane decyzje itd.),
- rodzaj dialogu prowadzonego z pracownikami (zaufanie, uwzględnianie wzajemnych uwag, obecność w terenie itd.),
- oraz środki techniczne lub organizacyjne, które mogą zostać wykorzystane w dziedzinie bezpieczeństwa (udostępnienie wyposażenia zapewniającego bezpieczne prowadzenie działalności, rozwiązywanie sytuacji problematycznych, przekazywanie informacji zespołom itd.).

### Oto 7 zasad umożliwiających rozwój swoich zdolności w dziedzinie liderowania w obszarze bezpieczeństwa:

- Tworzenie wizji bezpieczeństwa, aby nadać sens polityce realizowanej w tej dziedzinie.
- Rozpowszechnienie wizji, aby zapewnić jej znajomość i najwyższy poziom zaangażowania w zakresie jej realizacji.
- Zapewnienie, że zagadnienia dotyczące bezpieczeństwa były uwzględnione przy wszystkich podejmowanych decyzjach, dla wytworzenia otoczenia technicznego i organizacyjnego odpowiedniego dla doskonalenia bezpieczeństwa.
- Zapewnienie wiarygodności poprzez zgodność praktyk i wypowiedzi.
- Zapewnienie rozwoju ducha pracy zespołowej i transwersalności, dla wspólnej czujności.
- Zapewnienie obecności w terenie, dla dostosowania wymogów zarządzania do rzeczywistej sytuacji.
- Uznawanie dobrych praktyk i stosowanie sprawiedliwych sankcji, dla kształtowania właściwej kultury oraz atmosfery zaufania.

## Kluczowe punkty

W przypadku większości firm zaawansowanych w dziedzinie bezpieczeństwa, **dalsze działania powinny polegać na przejściu od menedżerskiej kultury bezpieczeństwa do zintegrowanej kultury bezpieczeństwa.** Wymaga to równocześnie antycypacji sytuacji niebezpiecznych przez ekspertów i przedstawicieli kadr kierowniczych, jak i analizowania uwag pracowników terenowych w rzeczywistych warunkach prowadzenia działalności.

Zintegrowana kultura bezpieczeństwa wymaga, aby **każdy czuł się odpowiedzialny za ogólne bezpieczeństwo systemu** poprzez podejmowane działania i mógł współpracować w tym zakresie z wszystkimi zainteresowanymi osobami. Wymaga to zapewnienia odpowiedniego poziomu liderowania ze strony kadr menedżerskich, wysokiego poziomu zaangażowania pracowników oraz ich przedstawicieli bezpieczeństwa, zdefiniowania na nowo zadań specjalistów w dziedzinie BHP oraz zapewnienia płynności współpracy pomiędzy działami a także z firmami zewnętrznymi.

**W** zależności od znaczenia przywiązywanego przez menedżerów i pracowników do zagadnień bezpieczeństwa w ramach podejmowanych decyzji, rozróżniamy cztery kluczowe rodziny kultury bezpieczeństwa.

**W przypadku fatalistycznej kultury bezpieczeństwa,** uczestnicy są przekonani, że podniesienie poziomu bezpieczeństwa nie jest możliwe, a wypadki są uważane za „brak szczęścia” lub zdarzenia losowe.

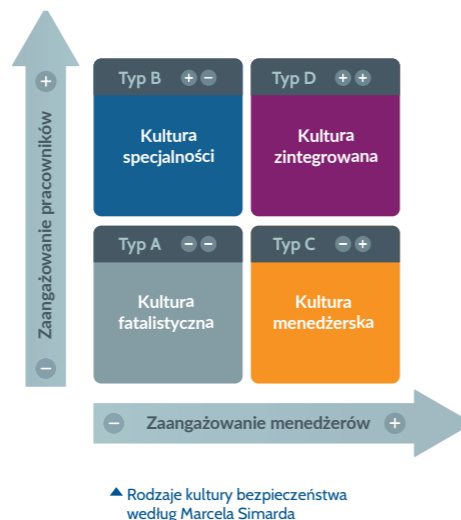
**Kultura bezpieczeństwa specjalności** ma miejsce, kiedy menedżerowie nie zwracają szczególnego znaczenia na zagadnienia bezpieczeństwa, jednak operatorzy kształtują kulturę ostrożności i przekazują ją z pokolenia na pokolenie.

**Menedżerska kultura bezpieczeństwa** tworzy się, kiedy firma i jej menedżerowie podejmują odpowiedzialność za zagadnienia bezpieczeństwa. Firma wprowadza formalny system bezpieczeństwa i wykorzystuje linię menedżerską w celu przekazywania zaleceń, które mogą stać w sprzeczności z obowiązującymi praktykami.

**Zintegrowana kultura bezpieczeństwa** ma na celu zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa, ale wynika ze wspólnego przekonania mówiącego, iż nikt nie dysponuje we własnym zakresie wiedzą niezbędną do zapewnienia odpowiedniej wydajności w dziedzinie bezpieczeństwa.

### WDRAŻANIE ZINTEGROWANEJ KULTURY BEZPIECZEŃSTWA

Większość firm prowadzących działalność, w której istnieją zagrożenia, biorąc pod uwagę uwarunkowania dotyczące obowiązujących przepisów i kontroli zewnętrznych, opracowała kulturę bezpieczeństwa o charakterze „menedżerskim”, realizując poważne



▲ Rodzaje kultury bezpieczeństwa według Marcela Simarda

# Określenie

## równowagi pomiędzy bezpieczeństwem regulowanym a zarządzanym

W firmie istnieją zasady i procedury zapewniające prowadzenie produkcji w sposób całkowicie bezpieczny... ale czy rzeczywista sytuacja odpowiada oczekiwaniom? Najlepsze możliwe przewidywanie i odpowiednie reagowanie w przypadku sytuacji nieprzewidywanych to kluczowe aspekty właściwej kultury bezpieczeństwa.



na podstawie doświadczeń – indywidualnych i zbiorowych – pracowników i menedżerów doskonale znających sytuację w terenie.

W związku z powyższym, firma musi podjąć odpowiednie działania:

- w dziedzinie bezpieczeństwa regulowanego: określenie zadań o znaczeniu krytycznym, wprowadzenie środków technicznych dla zapewnienia bezpieczeństwa (bariery, systemy automatyczne), opracowanie realistycznych procedur.
- w dziedzinie bezpieczeństwa zarządzanego: podnoszenie umiejętności zespołów i menedżerów oraz zapewnienie najwyższej jakości ich współpracy.

Ponadto konieczne jest zapewnienie najbardziej odpowiednich współzależności pomiędzy tymi dwoma obszarami, poprzez lepsze uwzględnienie wniosków z przeprowadzonych czynności i doświadczeń uzyskanych w terenie w ramach planowania pracy. To niezwykle ważne zadanie menedżerów.

sytuację i reagują we właściwy sposób: **to bezpieczeństwo zarządzane.**

Ta metoda waloryzuje proaktywne zachowania indywidualne lub zbiorowe, zapewniające prawidłowe działanie w określonej sytuacji.

Bezpieczeństwo może zostać zagrożone w dwóch aspektach: brak przestrzegania podstawowych zasad w sytuacjach znanych oraz niewystarczająca zdolność adaptacji w przypadku sytuacji nieprzewidywanych. Uzyskanie niezbędnej wydajności w zakresie bezpieczeństwa wymaga uznania, że nikt nie może działać w sposób indywidualny. Ponadto zakładane jest wykorzystanie eksperckiej, specjalistycznej wiedzy naukowej, dotyczącej procesów i bezpieczeństwa, a także umiejętności uzyskanych

Wszystkie czynności produkcyjne są wcześniej starannie planowane w celu ich przeprowadzenia w sposób całkowicie bezpieczny, a w procesie tym biorą udział zarówno eksperci (w dziedzinie procesów, BHP itd.), jak i operatorzy. W zależności od przewidywanego kontekstu i rezultatu do osiągnięcia, firma określiła sposoby postępowania (procedury, zasady) i środki techniczne. Jednak w rzeczywistości, sytuacja nie pokrywa się z przewidywaniami... i aby osiągnąć spodziewany rezultat, przeprowadzane działania muszą zostać zmodyfikowane.

### ZGODNOŚĆ I PROAKTYWNOŚĆ

Bezpieczeństwo jest zapewnione w oparciu o dwa uzupełniające się elementy:

- jak najlepsze możliwe przewidywanie sytuacji, które mogą wystąpić oraz wdrożenie zasad i środków, w celu poradzenia sobie z nimi w sposób całkowicie bezpieczny: **to bezpieczeństwo regulowane. Jego zasadą jest waloryzacja przestrzegania zasad.**
- kompetencje pracowników, którzy w czasie rzeczywistym analizują



**Wzmocnienie bezpieczeństwa zarządzanego to wdrożenie systemów wspólnego nauczania.**

## Kluczowe punkty

Nie ma „najlepszej” kultury bezpieczeństwa w ujęciu bezwzględnym, ale wiele różnych kultur bezpieczeństwa, które mogą być w większym lub mniejszym stopniu dostosowane do otoczenia, w którym firma prowadzi swoją działalność. Każda jednostka musi podejmować decyzje o znaczeniu strategicznym, aby **w najlepszy możliwy sposób dostosować się do swoich uwarunkowań**, a nie starać się stosować gotowych modeli opracowanych w innym kontekście.

**Wzmocnienie bezpieczeństwa zarządzanego poza wciąż niezbędną kulturą bezpieczeństwa regulowanego stanowi ścieżkę rozwoju, która często jest zaniedbywana.** Podczas gdy bezpieczeństwo regulowane stanowi często rezultat działania scentralizowanego, w oparciu o obowiązujące przepisy, konsolidacja bezpieczeństwa zarządzanego wymaga przeprowadzenia przez firmę inwestycji w zakresie kompetencji swoich operatorów i menedżerów – w szczególności, jeśli chodzi o ich zdolność podejmowania decyzji – przy równoczesnym zapewnieniu odpowiedniej autonomii działania menedżerów terenowych, prowadzeniu dyskusji pomiędzy specjalistami oraz wspólnego omawiania wniosków z posiadanych doświadczeń.

dla prowadzonej działalności pociąga za sobą poważne ryzyko: nie jest wskazane zarówno unieruchamianie kutrów rybackich w porcie, narzucając im procedury równie rygorystyczne, jak w przemyśle energetyki jądrowej, ani powierzanie zarządzania reaktorem jądrowym super-specjaliście, który sterowałby pracą reaktora zawsze przy maksymalnej wydajności, aby uzyskać jak największą megawatów.

Prawidłowy model to taki, który umożliwi firmie prowadzenie jej działalności na najwyższym poziomie bezpieczeństwa, jaki może zostać osiągnięty w kontekście jej uwarunkowań.

### W jakim miejscu ustawić kursor?

„Zachowanie zapewniające zgodność z zasadami ma kluczowe znaczenie dla bezpieczeństwa, nie może jednak mieć charakteru ciągłego. W związku z powyższym zapewnienie bezpieczeństwa musi opierać się na drugim z elementów, którym jest inteligencja operatorów. Jednak jaki poziom autonomii można im pozostawić w zakresie dostosowywania się do sytuacji nie poprzez improwizację, ale wiedzę, o której niekoniecznie myślano podczas planowania? To jedno z najważniejszych wyzwań dla każdej firmy: na co można zezwolić, a na co nie?”  
René Amalberti, dyrektor Foncsi

Ustawienie kursora  
Przykładowe branże przemysłu  
Główne cechy

Ultra-regulowane Przewaga bezpieczeństwa regulowanego	Ultra-adaptacyjne Przewaga bezpieczeństwa zarządzanego	Regulowane i adaptacyjne Niezbędne zrównoważenie
$S_R + S_G$	$S_R + S_G$	$S_R + S_G$
Instalacje jądrowe Ruch lotniczy Transfuzje krwi	Rybołówstwo Sporty ekstremalne Medycyna podczas katastrof	Przemysł petrochemiczny Transport energii
Nieliczne wypadki o poważnych konsekwencjach	Wysoka liczba wypadków	Podjęcie ryzyka nie jest celem, ale konieczne jest zarządzanie szybkimi zmianami warunków bez przerwania produkcji.
Wysoka presja w zakresie obowiązujących przepisów i ze strony organizacji międzynarodowych	Zagrożenie stanowi ryzyko zawodowe, w otoczeniu, które szybko się zmienia i jest czasami trudne do przewidzenia.	Konieczność antycypacji i wprowadzania barier. Ponadto niezbędne jest przeprowadzanie inicjatyw w zakresie stwierdzania zagrożeń i odpowiedniego działania ze strony zespołów.
Zatrzymanie systemu, jeżeli nie wszystkie warunki są spełnione	Bardzo wysoki formalizm zasad uniemożliwiłyby prowadzenie działalności. Bezpieczeństwo jest zapewnione dzięki wiedzy liderów i ich umiejętności szybkiego podejmowania trafnych inicjatyw.	
Duża liczba barier technicznych i procedur		

# Ocena

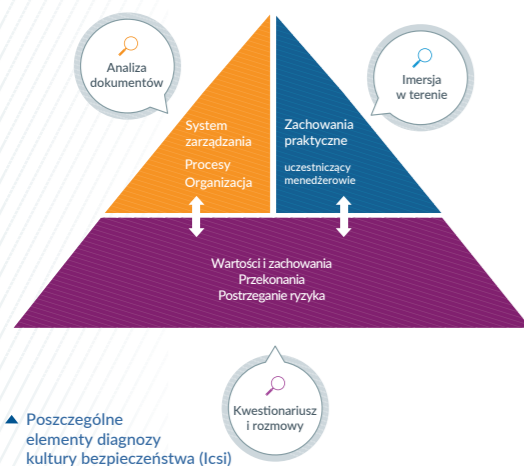
## swojej kultury bezpieczeństwa poprzez diagnozę sytuacji obecnej

Przekształcanie kultury bezpieczeństwa wymaga przede wszystkim prawidłowej oceny sytuacji bieżącej. W jaki sposób przeprowadzić tę ocenę i na jakich warunkach?

Firma może kwestionować swoją kulturę bezpieczeństwa i zamierzać ją zmodyfikować, na przykład wskutek poważnego wypadku lub kilku niepokojących zdarzeń, a także poważnych zmian demograficznych, technologicznych lub organizacyjnych... Wcześniej **konieczne jest jednak określenie punktu wyjścia, czyli przeprowadzenie oceny istniejącej kultury bezpieczeństwa.**

### ANALIZA SPOSOBÓW DZIAŁANIA I MYŚLENIA

Kultura bezpieczeństwa stanowi połączenie sposobów działania i myślenia, także w odniesieniu do najmniej widocznych warstw,



mających największe znaczenie dla podejmowanych działań. Iluzją byłoby myślenie, że proces oceny może zostać przeprowadzony za pośrednictwem zwykłego pomiaru. Przeprowadzenie oceny – lub sporządzenie opisu – kultury bezpieczeństwa **oznacza konieczność zrozumienia, w jaki sposób kultura przedsiębiorstwa może wywierać pozytywny lub negatywny wpływ na decyzje** podejmowane w dziedzinie bezpieczeństwa.

Diagnoza stanowi ilustrację aktualnego stanu **postrzegania zagadnień bezpieczeństwa przez osoby, które mają z nimi do czynienia na co dzień, a także sposobu ich uwzględniania w codziennej praktyce**, począwszy od dyrekcji aż po operatorów w terenie.

Diagnoza powinna umożliwić:

- uwidocznienie tego, co myślimy: dotyczy wierzeń, percepcji i przekonań,
- określenie tego, co robimy: poprzez wyjaśnienie praktyk i zachowań w dziedzinie bezpieczeństwa, napotykanym trudności oraz rozbieżności w stosunku do zaleceń,
- zapewnienie zgodności i spójności między tym, co robimy, a tym, co myślimy.

Należy jednak zachować ostrożność – dyrekcja przedsiębiorstwa powinna przeprowadzić ocenę kultury bezpieczeństwa wyłącznie, jeżeli jest gotowa:

- zapewnić udział innych zainteresowanych stron: menedżerów, przedstawicieli personelu, zespołów terenowych, działów wsparcia, wykonawców zewnętrznych, a czasami także

okolicznych mieszkańców lub jednostek samorządu terytorialnego...

- pozyskiwać, udostępniać i omawiać wszelkie informacje, także te złe,
- wyciągnąć z diagnostyki wnioski w postaci niezbędnych działań..

### UDOSTĘPNIENIE TREŚCI DIAGNOZY I JEJ WYNIKÓW

Realizacja diagnozy stanowi proces prowadzony z udziałem wielu uczestników, przy wykorzystaniu kilku uzupełniających się metod: analiza dokumentacji wewnętrznej (procedura, system zarządzania zagadnieniami bezpieczeństwa, wskaźniki częstotliwości wypadków itd.), ankieta przeprowadzana za pośrednictwem kwestionariusza, rozmowy indywidualne i/lub zbiorowe dotyczące jakości oraz analizy dotyczące sytuacji roboczych i decyzji podejmowanych na co dzień.

Wynik diagnozy nie stanowi obiektywnego pomiaru, który mógłby obowiązywać wszystkich uczestników. Jest to jedynie pewnego rodzaju ocena pośrednia, której wyniki powinny zostać przekazane wszystkim uczestnikom, omówione, uściślone i uaktualnione.

Zbyt wiele firm zadowala się przeprowadzeniem diagnozy dotyczącej kultury bezpieczeństwa, **bez późniejszego podjęcia odpowiednich działań**. Takie postępowanie przynosi wyniki przeciwne do zamierzonych, ponieważ przeprowadzenie diagnozy wzbudziło z pewnością oczekiwania pracowników, którzy będą czuć się rozczarowani brakiem dalszych działań.

Wspólnie opracowywana diagnoza stanowi punkt początkowy procesu zmian.

## Kluczowe punkty

**Przeprowadzenie diagnozy stanowi punkt początkowy niezbędny** dla każdej firmy, która zamierza zapewnić rozwój swojej kultury bezpieczeństwa. Dotyczy ona zarówno praktyk poszczególnych kategorii uczestników oraz ich percepcji w odniesieniu do zarządzania zagadnieniami bezpieczeństwa. **Im w większym stopniu diagnoza ta jest podzielana przez wszystkich uczestników, tym większe są szanse na ich właściwą mobilizację w dalszej części procesu.**

Diagnoza nie stanowi celu samego w sobie. Lepiej jest nie podejmować tego rodzaju inicjatyw, jeżeli firma nie jest w stanie zapewnić wspólnego rozwiązywania problemów (często głębokich!) stwierdzonych w ramach diagnozy.

### Przykłady problemów stwierdzonych podczas diagnozy

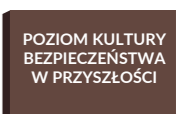
- W jakim stopniu zapobieganie najpoważniejszemu zagrożeniu stanowi priorytet dla wszystkich?
- W jaki sposób postrzegana jest zgodność pomiędzy wypowiedziami a działaniami?
- Jakie są rozbieżności w wyobrażeniach na temat bieżącej sytuacji w dziedzinie bezpieczeństwa pomiędzy poszczególnymi uczestnikami procesu?
- Czy w ramach projektów technicznych, dotyczących systemu zarządzania bezpieczeństwem i procedur, uwzględniane są w wystarczającym stopniu rzeczywiście przeprowadzane działania oraz uwarunkowania codziennej działalności eksploatacyjnej?
- W jaki sposób zagadnienia bezpieczeństwa są uwzględniane na właściwym poziomie za pośrednictwem praktyk zawodowych? Jakie są koszty ludzkie dla pracowników?
- W jaki sposób całość organizacji jest ukierunkowana na zagadnienia bezpieczeństwa regulowanego i bezpieczeństwa zarządzanego?
- Jak wygląda liderowanie przez kadre w zakresie bezpieczeństwa? Czy jest obecna w terenie?
- Jaka jest jakość procesów przekazywania informacji, ich przetwarzania oraz formułowania wniosków? Czy istnieją oznaki „przemilczania” pewnych problemów, na przykład poprzez nadmierne odwoływanie się do sankcji i brak wynagradzania poczynionych postępów?
- Jaki jest poziom elastyczności firmy w dostosowywaniu się do zdarzeń nieprzewidzianych?
- W jakim stopniu polityka przemysłowa wspiera udział wykonawców zewnętrznych w procesach przekazywania informacji oraz ogólnie w prewencji?



# Zapewnienie

## ciągłej ewolucji kultury bezpieczeństwa w ramach długofalowego projektu

Czy można „kupić” sobie kulturę bezpieczeństwa, stosując zewnętrzną dokumentację referencyjną? Jedynie mobilizacja wszystkich w zakresie realizacji wspólnej wizji opracowanej na podstawie diagnozy silnych i słabych punktów umożliwia zapewnienie stopniowego rozwoju kultury bezpieczeństwa.



◀ Ogólna metoda zapewnienia rozwoju kultury bezpieczeństwa wg Icsi. Inspirowana pracami Kottera.

Zapewnienie rozwoju kultury bezpieczeństwa wymaga czasu.

Nie jest możliwe zmodyfikowanie swojej kultury bezpieczeństwa w taki sposób, jak struktury organizacyjnej firmy lub procesu produkcyjnego. **Nie można zapewnić rozwoju kultury bezpieczeństwa firmy bez podjęcia odpowiednich działań dotyczących jej podstawy, którą stanowi kultura przedsiębiorstwa.** Dla przykładu niemożliwe jest uzyskanie poprawy sytuacji w dziedzinie zgłaszania sytuacji niebezpiecznych przez pracowników bez odpowiedniej modyfikacji polityki sankcji lub wynagradzania pozytywnych wyników w zakresie podnoszenia poziomu bezpieczeństwa.

Konieczne jest rozpoczęcie realizacji prawdziwego projektu zmian w perspektywie średnio- i długoterminowej, aby możliwe było nie tylko zmodyfikowanie obowiązujących praktyk, ale również sposobów działania. Wymaga to:

- wspólnego przekonania, że zmiany są konieczne,
- dostępności zasobów, przede wszystkim jeśli chodzi o czas (konieczne może być nawet wiele lat),
- mobilizacji wszystkich uczestników,
- ciągłego zaangażowania dyrekcji, która musi być gotowa do modyfikacji swoich własnych praktyk,
- ewentualne wykorzystanie opinii zewnętrznej, która powinna być przyjazna, ale nie pobłażliwa.

### OKREŚLENIE AMBICJI I ZDEFINIOWANIE ŚCIEŻKI ROZWOJU

Projekt wprowadzania zmian musi mieć na celu wytworzenie bardziej zintegrowanej kultury bezpieczeństwa, zapewniającej wysoki poziom zaangażowania zarówno kadr kierowniczych, jak i pracowników. Na podstawie stwierdzonej sytuacji bieżącej, pierwszym etapem jest **wspólne opracowanie poziomu kultury bezpieczeństwa pożądanego na przyszłość, czyli „ambicji”.**

## Zmiana modelu



„Konieczne jest zapewnienie realizacji programu realistycznego i merytorycznego, określonego na podstawie potrzeb przedsiębiorstwa, ale równocześnie zapewniającego możliwość przeprowadzenia prawdziwej ewolucji kultury bezpieczeństwa, a nie tylko utrwalenia status quo. **Możliwe jest wprowadzanie niewielkich udoskonaleń w odniesieniu do niedociągnięć, które nie stanowią rozbieżności w odniesieniu do głównego modelu przedsiębiorstwa. Dla przykładu, możliwe jest zachowanie kultury menedżerskiej, nieco ją poprawiając, jednak nie oznacza to od razu zintegrowanej kultury bezpieczeństwa”.** Marcel Simard, socjolog, profesor na Uniwersytecie w Montrealu, Kanada.

**Kluczowym celem jest zapewnienie – poza ewentualną rotacją pojedynczych uczestników – nieprzerwanej realizacji działań wspólnych.**

Co zamierzamy osiągnąć i dlaczego? Kto odgrywa kluczową rolę w zakresie wdrażania tych zmian? Jakie są strategie rozwoju i w jakich terminach będą realizowane?

Aby osiągnąć opracowane cele długoterminowe, możliwe jest **zapewnienie mobilizacji poszczególnych uczestników** w zakresie opracowywania programu obejmującego następujące elementy:

- szybkie zwycięstwa (*quick wins*) w odniesieniu do zagadnień, które mogą być rozwiązane szybko, co będzie wskazywać, że proces pozytywnych zmian został zapoczątkowany,
- działania o dużym znaczeniu symbolicznym, trudniejsze do wprowadzenia, ale umożliwiające rozwiązanie poważnego problemu – są one zapamiętywane w największym stopniu,
- działania korygujące dotyczące percepcji, mające na celu rozwiązywanie nieporozumień

lub udzielenie odpowiedzi na pogłoski,

- działania mające na celu wzmocnienie silnych punktów firmy,
- działania merytoryczne, w szczególności dotyczące integracji czynników ludzkich i organizacyjnych, wymagające realizacji wielu różnych etapów, które przynoszą swoje efekty stopniowo.

### REALIZACJA PROGRAMU, UGRUNTOWANIE NOWYCH PRAKTYK ORAZ WARTOŚCI

Wdrożenie działań musi zostać właściwie zaplanowane oraz określone wystarczająco szczegółowo na poziomie operacyjnym, a następnie wspierane i ściśle korygowane oraz oceniane.

Program musi stanowić przedmiot odpowiedniej komunikacji, dotyczącej przypomnienia celów, uwzględnienia wypowiedzi pracowników w terenie itd. Trudności nie powinny być przemilczane, a ponadto konieczne jest ciągłe przypominanie dalszych etapów. Odnoszone sukcesy powinny być świętowane, a napotymane trudności identyfikowane, analizowane i rozwiązywane. Okresowe analizy dotyczące uzyskiwanych postępów powinny być opracowywane i omawiane pomiędzy dyrekcją a zakładowymi komitetami ds. bezpieczeństwa.

## Kluczowe punkty

Ewolucja kultury bezpieczeństwa nie może polegać wyłącznie na nagromadzeniu niespójnych działań uporządkowanych w sposób hierarchiczny. Wymaga ona realizacji **prawdziwego projektu zmian**, na podstawie wzajemnego porozumienia w odniesieniu do początkowego stanu kultury bezpieczeństwa oraz wspólnej wizji co do poziomu kultury bezpieczeństwa pożądanego na przyszłość.

Ewolucja kultury przedsiębiorstwa nie dotyczy wyłącznie bezpieczeństwa: **musi ona obejmować poważne przekształcenia** zagadnień dotyczących organizacji i metod zarządzania.

Ewolucja kultury przedsiębiorstwa **wymaga czasu**. Doskonalenie wyników uzyskiwanych w dziedzinie bezpieczeństwa to proces ciągły, wymagający iteracyjnego podejścia w oparciu o stałe zaangażowanie wszystkich zainteresowanych stron.

# Określenie swoich ambicji:

## 7 cech zintegrowanej kultury bezpieczeństwa

Niektóre przedsiębiorstwa posiadają rodzaj kultury firmowej, która oddziałuje korzystnie na uwzględnianie kwestii BHP w procesie decyzyjnym. Na szczęście znamy ich charakterystykę: to doskonały punkt wyjścia dla procesu wprowadzania zmian!

### Kluczowe punkty

Cechy kultury przedsiębiorstwa przyjaznej wprowadzaniu zmian zostały pogrupowane w postaci siedmiu kluczowych atrybutów. Aby zapewnić zintegrowaną kulturę bezpieczeństwa, konieczne jest **połączenie podejścia strategicznego, chęci mobilizacji wszystkich uczestników oraz wyboru jedynie kilku kluczowych procesów, które będą przedmiotem prac.**



W wielu opracowaniach podkreślone zostały pożądane cechy kultury przedsiębiorstwa przyjaznej podnoszeniu poziomu bezpieczeństwa przemysłowego, które można zobrażować w postaci siedmiu kluczowych atrybutów. Mogą one stanowić podstawę do refleksji w celu określenia ambicji na przyszłość. Uczestnicy procesu powinni zdefiniować niewielką liczbę specyficznych priorytetów docelowych:

#### AMBICJE W POŁĄCZENIU ZE STRATEGIĄ:

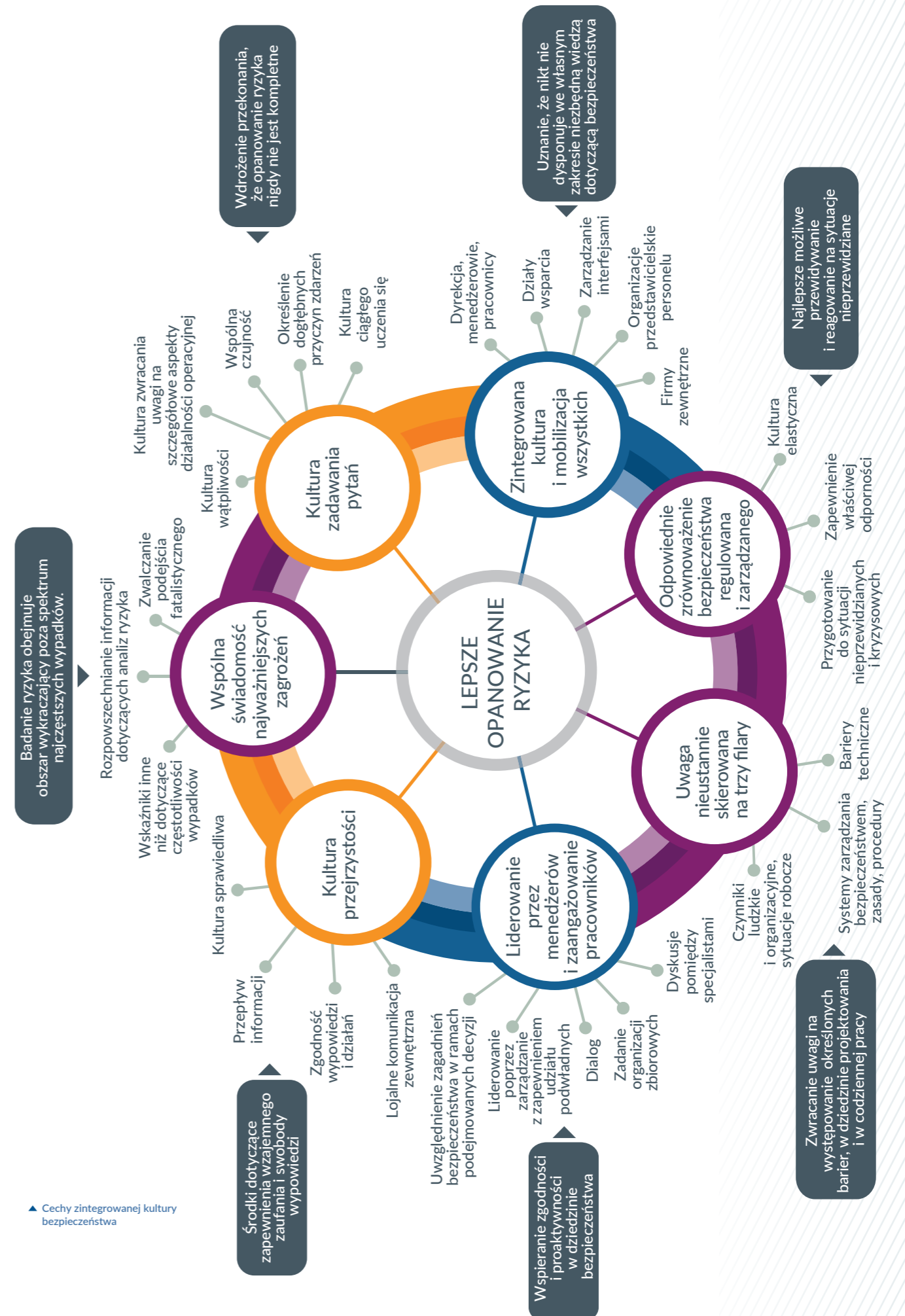
- przypisanie priorytetowego znaczenia działaniom mającym zapobiegać najbardziej poważnym zagrożeniom,
- określenie pożądanego poziomu równowagi pomiędzy bezpieczeństwem regulowanym a zarządzanym w perspektywie długoterminowej,
- uwaga ustawicznie skierowana na 3 filary: zagadnienia techniczne, zasady oraz czynniki ludzkie i organizacyjne.

#### AMBICJE DOTYCZĄCE UCZESTNIKÓW:

- zapewnienie mobilizacji wszystkich uczestników, takich jak dział wsparcia, organizacje reprezentujące pracowników itd., nie zapominając o wykonawcach zewnętrznym,
- doskonalenie poziomu liderowania w obszarze bezpieczeństwa przez kierownictwo, zapewnienie rozwoju wszystkich systemów dotyczących zaangażowania pracowników.

#### AMBICJE DOTYCZĄCE PROCESÓW:

- wprowadzenie kultury ciągłego zadawania pytań, zachęcającej do zgłaszania wątpliwości i wyszukiwania dogłębnych przyczyn,
- zapewnienie przejrzystości poprzez rozwój właściwej kultury obejmującej prawo do popełniania błędów, wynagradzania oraz ewentualnych sankcji.



# Podnoszenie poziomu bezpieczeństwa to korzyść dla całej organizacji

Biorąc pod uwagę, że działania dotyczące kultury bezpieczeństwa odgrywają kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstwa, ich wpływ jest wyraźny również, jeśli chodzi o jego ogólne wyniki wydajnościowe.



**Z**ważywszy, że realizacja strategii ciągłego doskonalenia dotyczy kluczowych aspektów działalności firmy (jakość dialogu, sytuacje robocze, polityka wynagradzania i sankcji itd.), jej konsekwencje wykraczają poza lepsze opanowanie ryzyka. Zmusza ona do weryfikacji zjawisk, które do tej pory były przemilczane lub ukrywane. **To doskonała okazja do przemyślenia silnych i słabych punktów przedsiębiorstwa.**

Realizacja strategii kultury bezpieczeństwa może przyczynić się do:

- zapewnienia zgodności pomiędzy zarządzaniem firmą a rzeczywistością w terenie.
- bardziej zrównoważonego pozycjonowania metod zarządzania na poziomie pośrednim, pomiędzy informacjami przekazywanymi przez dyrekcję, a pochodzącymi z terenu,
- ciągłego doskonalenia materialnych i psychosocjalnych warunków pracy,
- ciągłego doskonalenia i innowacyjności, poprzez zapewnienie udziału wszystkich zainteresowanych stron,
- lepszej refleksji w odniesieniu do szkoleń dotyczących profesjonalizacji i integracji zawodowej,
- usuwania barier pomiędzy poszczególnymi działami i zapewnienia większej płynności interfejsów,
- bardziej pogłębionej współpracy z wykonawcami zewnętrznymi,
- doskonalenia relacji socjalnych oraz funkcjonowania organizacji przedstawicielskich personelu,
- doskonalenia relacji z organami nadzoru, okolicznymi mieszkańcami i środkami masowego przekazu,
- uzyskania postępów w dziedzinie wyników dotyczących ochrony środowiska, a ewentualnie także w pozostałych dziedzinach dotyczących odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa,
- doskonalenia w zakresie innych aspektów: jakość produktu, przestrzeganie obowiązujących terminów, wizerunek marki,
- i jeszcze wiele innych!

## Good safety is good business



*Ciągła praca nad doskonaleniem kultury bezpieczeństwa może zapewnić zarządzanie bliższe terenu oraz większą solidarność zespołów, dostosowanie do występujących sytuacji i motywację personelu... Nie są to tematy dotyczące*

*wyłącznie bezpieczeństwa, ale podstawy prawidłowego funkcjonowania firmy. W tej perspektywie łatwiej jest zrozumieć hasło, które mogłoby się wydawać nieco reklamowe: „good safety is good business”. Odpowiednie wyniki w dziedzinie bezpieczeństwa przekładają się na dobre wyniki wydajności.”*

Ivan Boissières, dyrektor generalny Icsi.



## Kluczowe punkty



Strategia realizacji kultury bezpieczeństwa **zapewnia podnoszenie wyników w tej dziedzinie poprzez realizację prac dotyczących podstaw działania przedsiębiorstwa.**

W tym ujęciu **bezpieczeństwo stanowi jeden ze strategicznych czynników podnoszenia ogólnej wydajności przedsiębiorstwa.** Biorąc pod uwagę, że może ona stanowić aspekt, co do którego wszyscy się zgadzają, zapobieganie najważniejszym zagrożeniom stanowi odpowiedni punkt początkowy prac dotyczących doskonalenia wydajności firmy. Wszelkie uzyskiwane postępy będą mieć wpływ nie tylko na zagadnienia bezpieczeństwa, ale potencjalnie będą obejmować także wszelkie pozostałe dziedziny.

**Bezpieczeństwo stanowi jeden z kluczowych aspektów działalności przedsiębiorstwa, umożliwiając mobilizację wszystkich uczestników w dziedzinie ogólnego funkcjonowania firmy.**

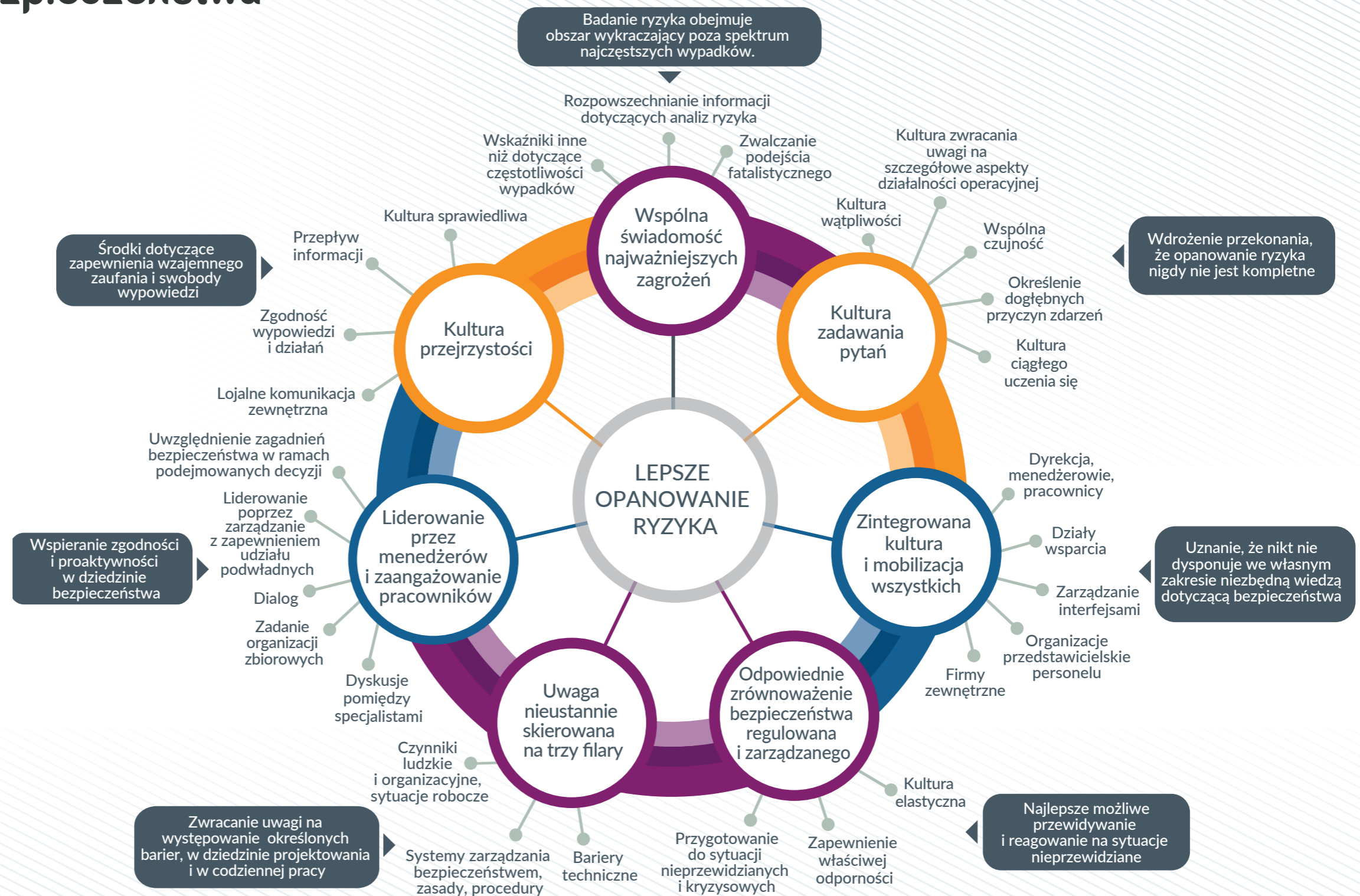
# Cechy wydajnej kultury bezpieczeństwa

Cechy wydajnej kultury bezpieczeństwa stanowią przedmiot licznych publikacji naukowych, w szczególności autorów takich, jak Reason, Westrum, Weick i Sutcliffe, a także wielu instytucji międzynarodowych. Schemat proponowany przez Icsi stanowi połączenie różnorodnych propozycji, opracowane w odniesieniu do trzech kluczowych aspektów:

- **decyzje strategiczne:** wspólna świadomość dotycząca najważniejszych rodzajów ryzyka, ciągłe nadzorowanie trzech kluczowych filarów bezpieczeństwa przemysłowego, a także refleksja dotycząca zrównoważenia bezpieczeństwa regulowanego i zarządzanego.
- **mobilizacja wszystkich uczestników procesu** dla zapewnienia odpowiedniego zarządzania przez menedżerów oraz zaangażowania pracowników.
- dwie grupy **kluczowych procesów** zapewniających kulturę zadawania pytań i pełnej przejrzystości.

Każdy może brać udział w prowadzonej dyskusji w zależności od specyfiki swojej firmy, jej cech stanowiących silne punkty, które mogą stanowić podstawy dalszego rozwoju oraz cech słabych, które powinny stanowić kluczowe aspekty wspólnej ambicji dotyczącej wprowadzania zmian.

Szczegółowe informacje zostały zamieszczone w *Zeszytach bezpieczeństwa przemysłowego* „Kultura bezpieczeństwa: zrozumieć, aby działać” na witrynie internetowej [www.icsi-eu.org](http://www.icsi-eu.org).



# Najważniejsze

## zagadnienia dotyczące kultury bezpieczeństwa



### Zrozumienie, czym jest kultura bezpieczeństwa

Kultura bezpieczeństwa to **zestaw zasad dotyczących sposobów działania i myślenia, które muszą być przestrzegane przez wszystkich pracowników firmy w odniesieniu do najważniejszych zagrożeń związanych z prowadzoną działalnością:**

- nie jest możliwe zapewnienie długofalowych zmian zachowań dotyczących bezpieczeństwa bez równoczesnej modyfikacji spojrzenia wszystkich uczestników procesu w odniesieniu do zagadnień bezpieczeństwa i jego znaczenia.
- nie jest możliwe zapewnienie długofalowych zmian sposobów myślenia bez równoczesnej modyfikacji konkretnych przesłań przekazywanych przez menedżerów.

Kultura bezpieczeństwa odzwierciedla znaczenie, jakie odgrywa kultura przedsiębiorstwa w odniesieniu do zagadnień dotyczących opanowania ryzyka, w zakresie wszystkich podejmowanych decyzji, usług, działań oraz poziomów hierarchicznych.



### Wspólna wizja najważniejszych zagrożeń

Realizacja strategii dotyczącej kultury bezpieczeństwa musi dotyczyć przede wszystkim najważniejszych rodzajów ryzyka, stanowiących zagrożenie dla przetrwania przedsiębiorstwa. Strategia ta może budzić powszechną akceptację i mobilizację wszystkich zainteresowanych stron, a ponadto może mieć skuteczne efekty dla zagrożeń mniej istotnych, przy czym przeciwieństwo nie jest prawdziwe.

Najważniejsze zagrożenia mogą być różne w zależności od prowadzonej działalności, zakładów produkcyjnych i specjalności, muszą jednak zawsze być znane wszystkim zainteresowanym osobom w przedsiębiorstwie.

W procesie refleksji dotyczącej najważniejszych zagrożeń muszą zostać uwzględnione wszystkie rodzaje ryzyka dla pracowników, usługodawców, klientów, okolicznych mieszkańców, środowiska, instalacji oraz ciągłości prowadzenia działalności.



### Doskonalenie wyników w dziedzinie bezpieczeństwa dzięki 3 głównym filarom rozwoju

Skuteczne działanie w dziedzinie bezpieczeństwa kultury wymaga zintegrowanego podejścia do **zagadnień bezpieczeństwa, za pośrednictwem konsekwentnych działań dotyczących zagadnień bezpieczeństwa, zarządzania bezpieczeństwem oraz czynników ludzkich i organizacyjnych.** Metoda „kultury bezpieczeństwa” nie może zastępować niezbędnych działań w tych trzech dziedzinach.

Uwzględnienie czynników ludzkich i organizacyjnych musi odgrywać **większą rolę** w zakresie działań realizowanych w dziedzinie bezpieczeństwa.



### Ocena swojej kultury bezpieczeństwa poprzez diagnozę sytuacji obecnej

Przeprowadzenie diagnozy stanowi punkt początkowy **niezbędny** dla każdej firmy, która zamierza zapewnić rozwój swojej kultury bezpieczeństwa. Dotyczy ona zarówno praktyk poszczególnych kategorii uczestników oraz ich percepcji w odniesieniu do zarządzania zagadnieniami bezpieczeństwa. **Im w większym stopniu diagnoza ta jest podzielana przez wszystkich uczestników, tym większe są szanse na ich właściwą mobilizację w dalszej części procesu.**

Diagnoza nie stanowi celu samego w sobie. Lepiej jest nie podejmować tego rodzaju inicjatyw, jeżeli firma nie jest w stanie zapewnić wspólnego rozwiązywania problemów (często głębokich!) stwierdzonych w ramach diagnozy.



### Określenie równowagi pomiędzy bezpieczeństwem regulowanym a zarządzanym

Nie ma „najlepszej” kultury bezpieczeństwa w ujęciu bezwzględnym, ale wiele różnych kultur bezpieczeństwa, które mogą być w większym lub mniejszym stopniu dostosowane do otoczenia, w którym firma prowadzi swoją działalność. Każda jednostka musi podejmować decyzje o znaczeniu strategicznym, aby **w najlepszy możliwy sposób dostosować się do swoich uwarunkowań**, a nie starać się stosować gotowych modeli opracowanych w innym kontekście.

**Wzmocnienie bezpieczeństwa zarządzanego poza wciąż niezbędną kulturą bezpieczeństwa regulowanego stanowi ścieżkę rozwoju, która często jest zaniedbywana.** Podczas gdy bezpieczeństwo regulowane stanowi często rezultat działania scentralizowanego, w oparciu o obowiązujące przepisy, konsolidacja bezpieczeństwa zarządzanego wymaga przeprowadzenia przez firmę inwestycji w zakresie kompetencji swoich operatorów i menedżerów – w szczególności, jeśli chodzi o ich zdolność podejmowania decyzji – przy równoczesnym zapewnieniu odpowiedniej autonomii działania menedżerów terenowych, prowadzeniu dyskusji pomiędzy specjalistami oraz wspólnego omawiania wniosków z posiadanych doświadczeń.



### Zapewnienie zaangażowania przedstawicieli kierownictwa i współpracowników w terenie

W przypadku większości firm zaawansowanych w dziedzinie bezpieczeństwa, dalsze działania powinny polegać na przejściu od menedżerskiej kultury bezpieczeństwa do zintegrowanej kultury bezpieczeństwa. Wymaga to równocześnie antycypacji sytuacji niebezpiecznych przez ekspertów i przedstawicieli kadr kierowniczych, jak i analizowania uwag pracowników terenowych w rzeczywistych warunkach prowadzenia działalności.

Zintegrowana kultura bezpieczeństwa wymaga, aby każdy czuł się odpowiedzialny za ogólne bezpieczeństwo systemu poprzez podejmowane działania i mógł współpracować w tym zakresie z wszystkimi zainteresowanymi osobami. Wymaga to zapewnienia odpowiedniego poziomu liderowania ze strony kadr menedżerskich, wysokiego poziomu zaangażowania pracowników oraz ich przedstawicieli w dziedzinie bezpieczeństwa, zdefiniowania na nowo zadań specjalistów w dziedzinie BHP oraz zapewnienia płynności interfejsów pomiędzy działami a firmami zewnętrznymi.



### Określenie swoich ambicji: 7 cech zintegrowanej kultury bezpieczeństwa

Cechy kultury przedsiębiorstwa przyjaznej wprowadzaniu zmian zostały pogrupowane w postaci siedmiu kluczowych atrybutów. Aby zapewnić zintegrowaną kulturę bezpieczeństwa, konieczne jest połączenie podejścia strategicznego, chęci mobilizacji wszystkich uczestników oraz ograniczonego wyboru kilku procesów kluczowych, które będą stanowiły przedmiot prac.



### Podnoszenie poziomu bezpieczeństwa to korzyść dla całej organizacji

Strategia realizacji kultury bezpieczeństwa zapewnia podnoszenie wyników w tej dziedzinie poprzez realizację prac dotyczących podstaw działania przedsiębiorstwa.

W tym ujęciu bezpieczeństwo stanowi jeden ze strategicznych czynników podnoszenia ogólnej wydajności przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę, że może ona stanowić aspekt, co do którego wszyscy się zgadzają, zapobieganie najważniejszemu zagrożeniu stanowi odpowiedni punkt początkowy prac dotyczących doskonalenia wydajności firmy. Wszelkie uzyskiwane postępy będą mieć wpływ nie tylko na zagadnienia bezpieczeństwa, ale potencjalnie będą obejmować także wszelkie pozostałe dziedziny.



### Zapewnienie ciągłej ewolucji kultury bezpieczeństwa w ramach długofalowego projektu

Ewolucja kultury bezpieczeństwa wymaga realizacji prawdziwego projektu zmian, na podstawie wzajemnego porozumienia w odniesieniu do początkowego stanu kultury bezpieczeństwa oraz wspólnej wizji co do poziomu kultury bezpieczeństwa pożądanego na przyszłość.

Ewolucja kultury przedsiębiorstwa nie dotyczy wyłącznie bezpieczeństwa: **musi ona obejmować poważne przekształcenia zagadnień** dotyczących organizacji i metod zarządzania.

Ewolucja kultury przedsiębiorstwa **wymaga czasu.** Doskonalenie wyników uzyskiwanych w dziedzinie bezpieczeństwa to proces ciągły, wymagający iteracyjnej współpracy na podstawie ciągłego zaangażowania wszystkich zainteresowanych stron.

## Więcej informacji

Na witrynie internetowej [www.icsi-eu.org](http://www.icsi-eu.org) dostępna jest nasza nowa rubryka poświęcona zagadnieniom kultury bezpieczeństwa!



Bieżące opracowanie stanowi podsumowanie Zeszytu bezpieczeństwa przemysłowego „Kultura bezpieczeństwa: zrozumieć, aby działać”. Jest to kompletna publikacja grupy roboczej „Kultura bezpieczeństwa przemysłowego”, opracowana na podstawie dyskusji i wniosków z wymiany doświadczeń z członkami organizacji Icsi oraz jej współpracownikami wewnętrznymi. Zawiera ona definicje wszystkich kluczowych pojęć, a także argumenty i bibliografię dotyczącą zagadnień kultury bezpieczeństwa.

2,46 min., aby zrozumieć kulturę bezpieczeństwa? Zobacz naszą „animację wideo” dotyczącą tego tematu!



[www.icsi-eu.org](http://www.icsi-eu.org)



## Reprodukowanie tego dokumentu



Niniejszy dokument jest rozpowszechniany na zasadzie licencji BY-NC-ND Creative Commons. Reprodukowanie, dystrybucja i przekazywanie niniejszego opracowania jest dozwolone na następujących warunkach:

- Przytoczenie autora. Należy zawsze zamieścić nazwisko autora opracowania w sposób określony przez tego ostatniego lub informacje dotyczące osoby będącej właścicielem praw, który udzielił zezwolenia na publikację (jednak nie w sposób, który wskazywałby na fakt, że osoby te wspierają osobę przytaczającą informacje lub wykorzystującą je).
- Zakaz wykorzystania do celów handlowych. Niniejsza publikacja nie może w żadnym wypadku być wykorzystywana do celów handlowych.
- Zakaz modyfikacji. Niniejsza publikacja nie może w żadnym wypadku być modyfikowana, przekształcana lub adaptowana.

Dokument może zostać pobrany w formacie PDF z witryny internetowej Icsi pod adresem [www.icsi-eu.org](http://www.icsi-eu.org), rubryka „Publikacje”.

© Publikacja została opracowana na podstawie oryginalnych opracowań zamieszczonych w *Zeszycie bezpieczeństwa przemysłowego* „Kultura bezpieczeństwa, zrozumieć, aby działać”, opublikowanych przez grupę roboczą „Kultura bezpieczeństwa” i koordynowanych przez Denisa Besnarda, Ivana Boissières, François Daniellou i Jesusa Villena.

**Dyrektor publikacji:** Ivan Boissières

**Koordinacja:** Christèle Cartailier.

**Projekt i wykonanie:** Arekusu, Alexandra Pourcellié. **Ilustracje na str. 8, 12, 16 i 20:** Baptiste Prat. **Zdjęcia:** Fotolia. **Wydruk:** Delort.

**Nr publikacji ISSN:** numer nie został jeszcze przydzielony.



6 allée Émile Monso  
ZAC du Palays - BP 34038  
31029 Toulouse cedex 4  
[www.icsi-eu.org](http://www.icsi-eu.org)