

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ТОЧКИ РОСТА КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Машина М. Н.

АНО ДПО «Техническая академия Росатома», г. Обнинск

*За безопасность необходимо платить,
а за ее отсутствие расплачиваться.
/Уинстон Черчилль/*

Причины для совершенствования КБ

В двадцатом веке произошли мировые изменения в отношении к безопасности. Цена ошибки человека существенно возросла, к тому же возросла их относительная доля. При нежелательных событиях компании и государства несут колоссальные издержки. Исчезают компании, закрываются программы развития опасного производства. В мировой культуре наработаны практики предупреждающего, проактивного поведения компаний – оценка рисков, извлечение уроков.

Извлечение уроков Культура определяет поведение

Культура обеспечения безопасности организации является частью организационной культуры. Культура мощный двигатель поведения человека. Находясь внутри культуры, люди не всегда осознают те культурные механизмы, которые на них действуют, они просто живут в этой культуре, приняв ее и подчиняясь этой силе. Изменить культурные стереотипы, предпочтения, поведенческие модели не так-то просто.

Что побуждает личность подчинять свое поведение определенным принципам, причем даже тогда, когда это требует от нее немалых усилий?

Поведение людей определяет сила обычая. Механизм культуры, посредством которого происходит простое воспроизведе-

ние сложившихся форм коллективной жизни, называется традицией. Механизм традиции силен, но трудно различим в самой жизни. Вести себя «по обычаю» – значит копировать принятые формы поведения в данной социальной среде («все так делают», «я как все»). Основа традиции – подражание. В ходе совместной деятельности новичок перенимает умения и навыки от носителя культуры организации непосредственно при соучастии, из рук в руки и тут же воспроизводит закрепленные традицией приемы, «формулы», стереотипы (от гр. stereos – твердый + typos – отпечаток) бытового, трудового поведения.

Кроме того в организации может происходить раскачка культуры, если приходит много новых людей из других культур, с других площадок, если есть бесконтрольность или тотальный контроль.

Как пример раскачки культуры неформальными лидерами приведем такой эксперимент «Все побежали, и я побежал»:

Был выбран оживленный наземный пешеходный переход, и 3–4 человека, знающих об эксперименте (в реальной культуре – это неформальные лидеры, которые нарушают принятые нормы), должны начать переходить дорогу до появления зеленого света на светофоре. Как показывает практика, стоит этим людям пройти несколько метров, как большая часть толпы пойдет за ними. Причем, как выяснилось из последующего опроса 27% уверенно пошли за лидером, 49% сомневались, но все-таки пошли за лидером. 12% сомнева-

лись, но не пошли, и 11% остались независимыми, игнорировали поведение толпы и ждали зеленого цвета. Как можно заметить, подавляющее большинство преступило общепринятое правило, поддавшись пагубному примеру, но две трети из них все-таки сомневались в своем решении. 23% – люди, которые не согласились «играть по новым правилам. После экспериментов также проводились опросы «поддавшихся» участников на предмет того, что же все-таки заставило их перейти дорогу в неположенное время, и результаты выявили, что большая часть совершила этот поступок бессознательно, ориентируясь на действия окружающих. Это еще раз доказывает мощное воздействие механизма подражания, который лежит в основе профессионального обучения, но с другой стороны может достаточно быстро «учить плохому» при раскачке культуры. Весьма оригинальным, но малораспространенным мнением было то, что переход на красный цвет может сэкономить время, и чем больше людей одновременно это делают, тем резоннее мотив присоединиться – ведь большую толпу людей автомобиль собьет с меньшей вероятностью, чем одного человека. Эксперимент проводился на выборке в количестве более 100 человек случайных прохожих, не подозревающих об участии в эксперименте.

Как определить нежелательные культурные стереотипы, небезопасные производственные практики

Что же делать, чтобы определить точки роста, точки изменения культуры безопасности в организации?

- Первый шаг – констатация, как мы это делаем. Как люди достигают того или иного производственного результата. Как понять, что мы делаем на самом деле? Увидеть в наблюдении за работой, исследовать опросником, интервью, в фокус – группе.

- Второй шаг – осознание, почему делаем именно так, исследование механизмов мотивации нежелательных практик.

- Третий шаг – опубликование тех или иных нежелательных явлений нашей культуры, небезопасных производственных практик (которые в организации стали традицией), опубликование того, как надо на самом деле и почему.

- Последующие шаги – постепенное изменение нежелательных практик при консолидации усилий всех участников процесса.

Вовлечение персонала – условие изменения культуры

Если мы хотим реально изменить культуру в организации, мы должны действовать сообща, вовлекать персонал, запастись терпением, на деле понимать, куда мы движемся, поощрять ожидаемое поведение. В ином случае, все наши усилия по формированию сильной культуры безопасности остаются просто словами и пустыми декларациями. И существующая культура постепенно сводит наши усилия на нет («не торопись выполнять приказ, его еще могут отменить»).

Культура влияет на экономические успехи

По мнению российских экономических экспертов существует прямая зависимость культуры и успехов экономики. Если рассматривать отдельно взятое предприятие это – зависимость культуры организации и ее производительности.

Как это работает? Насколько успешность организации определяются культурным нормативом?

Три совокупности культурных факторов

На культуру отдельно взятой организации действуют, по меньшей мере, три совокупности культурных факторов:

1. Особенности национальной культуры;
2. Особенности культуры отрасли;
3. Традиции самой организации.

Особенности национальной культуры

В конце 2016 года силами российских ученых завершено исследование регионов по вопросу: сформировалась ли нация и в чем ее характеристики?

1. Колебания характеристик незначительные;
2. Выявлены единые культурные характеристики;
3. Россияне – нация.

Какие особенности нашей национальной культуры выявлены?

1. Там, где продукция носит штучный характер – мы успешны. Мы умеем делать опытные, малосерийные, эксклюзивные вещи, которые никто никогда не делал. Мы лидеры в креативных технологиях.

2. Мы менее успешны в том, что надо делать по стандарту, долго, не теряя качества.

3. Российскому населению свойственна колоссальная адаптивность.

4. В нас, как в нации равно присутствует индивидуализм и коллективизм. Не надо создавать внутреннюю конкуренцию, надо учить работать командно. И это может быть нашим преимуществом.

В наших культурных особенностях нет никакой обреченности. Просто мы – такие, и с этим надо учиться обращаться, культуру надо брать в расчет, положить в стратегию.

Если углубиться в корень того, почему нам трудно работать по стандартам: в каждом человеке, особенно в русском, есть склонность к рационализации, упрощению. Особенно, если человек не понимает необходимости работы по стандартам, если этими стандартами все формализовано, а понимание, почему надо так, а не иначе, не сформировано. В чем здесь путь развития?

- Делать стандарты читаемыми, понятными, удобными для восприятия, визуальными, обозримыми.

- Выводить обучение в работе по стандартам на уровень понимания, а еще лучше анализа.

Особенности культуры отрасли

Какие особенности культуры атомной отрасли существуют на данный момент?

1. Закрытость.
2. Излишняя формализация.
3. Избыточные требования к знаниям исполнителя.
4. Авторитарный стиль управления.
5. Декларативность.
6. Большое количество изменений одномоментно.

У организаций нет понимания, как влиять на культуру, поскольку неформальные институты культуры, невидимы. А директивные формы управления при воздействии на культуру не работают.

Разница в исследованиях для себя и для проверяющего. Не принято выносить «сор из избы». Надо понять, что в плане влияния на культуру мы должны получить реальную палитру наших культурных особенностей (какой бы неприглядной она ни была) и потом уже работать на их изменение.

Работники отрасли привыкли работать по стандартам и регламентам, инструкциям, программам. Но и здесь есть, что улучшить:

1. Объем регламентирующих документов должен быть необходимым и достаточным. На данный момент объем документации на всех рабочих местах зашкаливает. Это приводит к тому, что часть важной информации пропускается работником, и мы не знаем, что именно будет пропущено.

2. Стандарты, регламенты, инструкции должны быть написаны так, чтобы единообразно понимались всеми участниками процесса и не поддавались интерпретации.

3. Должностные инструкции должны содержать только тот перечень знаний, который реально нужен для выполнения функциональных обязанностей.

Стиль управления – важный фактор влияния на культуру организации. Стиль управления спускается сверху по иерархии. Авторитарный стиль управления подавляет инициативу исполнителя, самоконтроль, а в культуре обеспечения безопасности нам не-

обходим думающий, активный исполнитель – «последний барьер безопасности».

Декларативность – особо опасный фактор для формирования сильной культуры обеспечения безопасности. Как только мы демонстрируем людям практику: «На словах – одно, на деле – другое!» Все быстро осваивают «правила игры» и это становится частью культуры.

Традиции организации

И третья совокупность факторов – традиции самой организации. Надо выявлять правильные, хорошие традиции, поддерживать их, и выявлять те, которые могут провоцировать ошибки, нарушения, опасное или рискованное поведение. Иногда есть отличия культуры разных подразделений организации, потому что реальную культуру бригады, цеха, лаборатории формируют реальные люди.

Кроме того надо понимать, что все на предприятии связаны друг с другом. И латентные ошибки системы закладываются неправильными решениями, недостаточным планированием, плохой организацией работ, формальными инструктажами, неправильной передачей информации – все это в целом может снижать культуру обеспечения безопасности, приводить к ошибкам исполнителя.

Эдгар Шейн (известный американский исследователь организационной культуры, имеет исследования в атомной отрасли) выявил десять главных причин, почему персонал ядерных объектов не следует принципам Культуры безопасности. Вот некоторые из них, которые являются типовыми и относятся к культуре организации:

1. Противоречивые, разнородные стимулы – «Мой начальник говорит мне, чтобы я сообщал о небезопасных условиях, о недостатках и отклонениях в оборудовании, но при этом ожидает, что я выполню полученную работу в срок и без посторонней помощи».

2. Групповые нормы – «Если я укажу на опасность, мои коллеги будут думать, что я

предаю их (дезертирую); или если я настаиваю на следовании определенной процедуре, они подумают, что я слабак; поэтому я рискую».

Кроме того в каждой организации есть две взаимодействующие части культуры: «писанные» и «неписанные» правила. В письменной форме зафиксированы все формальные требования к выполнению работ, а изустно передается реальная практика выполнения. Устные потоки информации доходят до исполнителя быстрее, через межличностную коммуникацию, именно через них новичку быстро прививается культура организации. Точкой роста будет исследование расхождения устных и письменных потоков информации и работа по расширению пересечения данных потоков.

Заключение

В заключение хочется сказать, чтобы чужие (даже самые хорошие) практики приживались, они должны быть приняты людьми в организации на уровне ценностей и поведенческих установок. А гармония между частными и общими целями – это ключевая характеристика успешных организаций.

Список литературы:

1. Машин В. А. О нарушениях в работе атомных станций, обусловленных человеческим фактором. Электрические станции, 2012. № 3.
2. Машин В. А. Культура безопасности и система сбора, учета, классификации и анализа событий низкого уровня. Электрические станции, 2012. № 8.
3. Машин В. А. Повышение эффективности деятельности персонала АЭС. Электрические станции, 2013. № 5.
4. Шейн Э. «Организационная культура и лидерство» Питер 1992 г.
5. Шейн Э. «Слушать, нельзя указывать. Альтернатива жесткому менеджменту».
6. А. Аузан «Социокультурная экономика» лекция 2017 г.