

# Πρακτικές για την ενεργοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα και την βελτίωση της κουλτούρας Ασφάλειας με στόχο την πρόληψη ατυχημάτων

Δ. Παπαχαρίσης  
Coral A.E.

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αυτό το κείμενο σκοπεύει να περιγράψει τα βήματα που ακολούθησε η Coral A.E. κατά την εφαρμογή ενός συμπεριφορικού προγράμματος μετά από την απόφασή της να επικεντρωθεί με συστηματικότερο τρόπο στην ανάπτυξη της φιλοσοφίας / κουλτούρας Ασφάλειας της οργάνωσης.

Η εταιρεία Coral A.E μέχρι 30.6.2010 ανήκε ως Shell Hellas A.E. στον Όμιλο Shell. Από την ημερομηνία αυτή και εξής αποτελεί εταιρία της Motor Oil Hellas.

Ιστορικά, οι επιδόσεις Ασφαλείας της Coral είναι εξαιρετικά καλές.

Η Ασφάλεια αποτελεί μια βασική αξία για τη Coral που απεικονίζεται σε όλες τις Επιχειρησιακές Δραστηριότητές της (από την Διακίνηση ως τις Πωλήσεις, από την Παραγωγή ως τις Μεταφορές, από τα Γραφεία ως τις Εγκαταστάσεις).

Αυτή η προτεραιότητα εκφράζεται μέσα από την Πολιτική και τη Δέσμευση της Εταιρείας για την Υγεία, την Ασφάλεια και το Περιβάλλον (Health, Safety, Security and Environment (HSSE)) και το επακόλουθο Σύστημα Διαχείρισης Θεμάτων HSSE.

Η προσέγγιση αυτή ισχύει για πολλές βέβαια εταιρείες και ιδιαίτερα εκείνες του Τομέα Πετρελαιοειδών.

## 2. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ HSSE

2.1. Πριν από τη συζήτηση για την εφαρμογή του συμπεριφορικού προγράμματος της Coral στην Ελλάδα, είναι χρήσιμο να περιγράψουμε τις σπουδαιότερες φάσεις που βίωσε η εταιρία τις τελευταίες δεκαετίες και αφορούν στην Ασφάλεια.

Το επόμενο σχήμα δείχνει τα βήματα που έκαναν αρκετές εταιρείες στη συνεχή προσπάθειά τους για να εξαλείψουν τα προβλήματα Ασφαλείας που συμβαίνουν στους χώρους εργασίας τους.



Αρχικά, το πρώτο βήμα έγινε στη δεκαετία του '80 με τη χρήση τεχνολογικών βελτιώσεων. Τότε, η χρήση τεχνολογικών επιτευγμάτων (αυτοματισμών, εξελιγμένου εξοπλισμού, μηχανολογικών βελτιώσεων), λειτούργησε σαν προληπτικό ή διορθωτικό μέτρο ελέγχου των αναγνωρισμένων κινδύνων.

Χωρίς να υποτιμούμε τα αποτελέσματα αυτής της πρώτης φάσης (που ως ένα βαθμό συνεχίζεται μέχρι και σήμερα, αλλά σε πιο λανθάνουσα κατάσταση), έγινε εμφανές ότι το επόμενο (ουσιαστικά υποχρεωτικό) μέτρο

που έπρεπε να ληφθεί ήταν η συστηματική προσέγγιση της Ασφάλειας μέσα από ένα Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας (ή HSSE MS). Το Σύστημα Διαχείρισης HSSE καλύπτει τα παρακάτω μέρη:

- Ηγεσία και Δέσμευση
- Πολιτική και Στρατηγικοί Στόχοι
- Οργάνωση, Ευθύνες, Πόροι, Ικανότητα
- Πρότυπα και Τεκμηρίωση
- Διαδικασία Διαχείρισης Κινδύνων και Επιπτώσεων
- Σχεδιασμός και Διαδικασίες
- Εφαρμογή, Παρακολούθηση και Εκθέσεις
- Έλεγχος
- Ανασκόπηση Διοίκησης

Τα Συστήματα Διαχείρισης HSSE βελτίωσαν τις επιδόσεις εξασφαλίζοντας τη σταθερή εφαρμογή της τεχνολογίας και των προτύπων. Αυτό ξεκίνησε στη δεκαετία του '90 και, προς το τέλος της, έγινε πάλι εμφανές ότι η καμπύλη των αποτελεσμάτων είχε σχεδόν οριζοντιωθεί. Το συμπέρασμα ήταν ότι το Σύστημα Διαχείρισης HSSE λειτουργεί μόνο όσο το επιτρέπει η κουλτούρα Ασφάλειας της εταιρείας.

Για να υπάρξει διαρκής βελτίωση απαιτείται η δημιουργία κουλτούρας Ασφάλειας σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι παρακινούνται εσωτερικά να χρησιμοποιήσουν τα στοιχεία του Συστήματος Διαχείρισης.

*Τι εννοούμε με τον όρο «κουλτούρα Ασφάλειας»;*

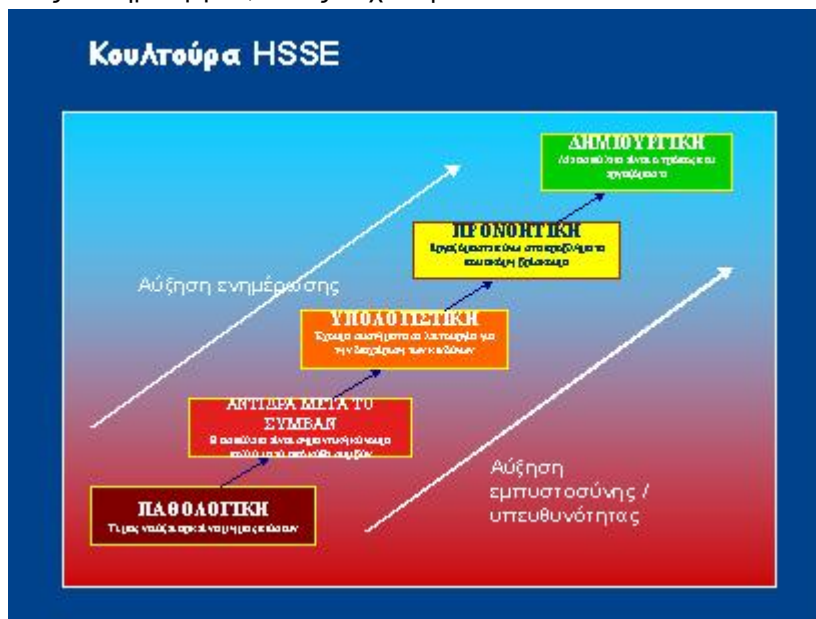
Ο πλέον συνήθης τρόπος για να προσδιοριστεί τι σημαίνει «κουλτούρα Ασφάλειας» είναι ο χαρακτηρισμός «ο τρόπος που λειτουργούμε εμείς εδώ». Είναι οι πρακτικές της οργάνωσης και ο αναμενόμενος «συνηθισμένος» τρόπος συμπεριφοράς, λήψης αποφάσεων, σχεδιασμού και εφαρμογής.

Μια χρήσιμη προσέγγιση για την κατανόηση της φιλοσοφίας μιας οργάνωσης είναι η σύγκρισή της με μια σειρά από πολιτιστικά στερεότυπα.

Το πρόγραμμα Hearts and Minds προσφέρει ένα τέτοιο μοντέλο.

Η Shell, σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο του Leiden, ανέπτυξε αυτό το μοντέλο.

Σύμφωνα με το πρόγραμμα Hearts and Minds, η φιλοσοφία μπορεί να ταξινομηθεί σε πέντε επίπεδα ανάπτυξης από το Παθολογικό ως το Δημιουργικό, όπως δείχνει η εικόνα.



Κάθε στάδιο προσφέρει μια βελτίωση της απόδοσης.

Υπάρχει πολύ υλικό διαθέσιμο που περιγράφει αναλυτικότερα τα χαρακτηριστικά αυτών των πέντε σταδίων, αλλά αξίζει να αναφέρουμε τα χαρακτηριστικά της «Προνοητικής» κουλτούρας HSSE η οποία είναι το επίπεδο-στόχος των περισσότερων οργανώσεων που ήδη εφαρμόζουν το δικό τους Σύστημα Διαχείρισης HSSE:

- Εστίαση στη διόρθωση κρυφών αδυναμιών
- Εστίαση σε σημαντικούς (και κυρίως προληπτικούς) δείκτες
- Οι προσωπικές υπευθυνότητες είναι σαφείς και κατανοητές
- Οι ατομικές επιπτώσεις είναι σαφείς, δίκαιες και κατανοητές
- Οι Παρεμβάσεις είναι όχι μόνο ευπρόσδεκτες αλλά και ζητούνται

Στις Προνοητικές οργανώσεις οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στο να διορθώσουν κρυφές αδυναμίες και να βελτιώσουν την αξιοπιστία των μέτρων ελέγχου των κινδύνων, παρά στην απλή μέτρηση επιδόσεων με βάση τον αριθμό και τον τύπο των ατυχημάτων.

Δείκτες που παρουσιάζουν υστέρηση εξακολουθούν να παρακολουθούνται, αλλά οι σημαντικοί δείκτες χρησιμοποιούνται για να απαντηθεί το ερώτημα: «Ενεργούμε σωστά;» Οι εργαζόμενοι συνεργάζονται με τους υπεύθυνους του HSSE και ζητούν τη γνώμη τους αντί απλά να τους αναθέτουν καθήκοντα όσον αφορά τα θέματα HSSE. Κατανοούν σαφώς τις προσωπικές ευθύνες τους σύμφωνα με το Σύστημα Διαχείρισης.

Οι άνθρωποι κατανοούν σαφώς τις θετικές επιπτώσεις της αποτελεσματικής συμμόρφωσης στις αποδεκτές ορθές πρακτικές και διαδικασίες, αλλά και τις αρνητικές επιπτώσεις της απροσεξίας. Είναι διατεθειμένοι να επέμβουν για να βοηθήσουν άλλους να αποφύγουν τον κίνδυνο και αποδέχονται τις παρεμβάσεις άλλων που θα τους βοηθήσουν να αποφύγουν κινδύνους που απειλούν τους ίδιους.

## 2.2 Η εφαρμογή της Coral

Η έναρξη του προγράμματος Hearts and Minds στη Coral χρονολογείται από το 2005-2006 όταν ο Όμιλος Shell αποφάσισε να διευρύνει τη χρήση του.

Στη Coral αυτό το πρόγραμμα ήταν η βάση, ενώ αναπτύχθηκαν και άλλες πρόσθετες πρωτοβουλίες, όλες με την ίδια συμπεριφορική προσέγγιση στο HSSE. Ούτως εις άλλως, το πρόγραμμα Hearts and Minds είναι ένα σπονδυλωτό πρόγραμμα και ο χρήστης έχει την ευχέρεια να αποφασίσει ποια από τα εργαλεία του θα χρησιμοποιήσει.

Η διαδρομή άρχισε με μια σειρά (περίπου 10) ομαδικών συναντήσεων εργασίας (workshops) με θέμα «Κατανοήστε τη HSSE κουλτούρα σας» (“Understanding your Culture” (UyC)).

Το UyC αποτελεί το πρώτο τμήμα του προγράμματος Hearts and Minds που σκοπεύει να συγκρίνει μια σειρά 18 «χαρακτηριστικών της οργάνωσης» με πέντε συμπεριφορικά πρότυπα: Παθολογική, Αντιδραστική, Υπολογιστική, Προνοητική και Παραγωγική κουλτούρα. Σε αυτά τα workshops, κάθε συμμετέχων βαθμολόγησε την «οργάνωση» (ο ορισμός της οργάνωσης είναι ευέλικτος και μπορεί να προσαρμοστεί σε ό,τι αντιλαμβάνεται καθένας ως «οργάνωση» στην οποία ανήκει). Αν και η προσέγγιση είναι (από τη φύση της) υποκειμενική, το αποτέλεσμα εξακολουθεί να είναι πολύ χρήσιμο αφού προσφέρει μια συνολική άποψη της τρέχουσας κουλτούρας της οργάνωσης. Στην περίπτωση μας το αποτέλεσμα κυμαινόταν ανάμεσα στην Υπολογιστική και στην Προνοητική κουλτούρα, αφήνοντας περιθώριο για βελτίωση, ώστε, σαν πρώτη κίνηση, να διασφαλιστεί η Προνοητική κουλτούρα.

Σε αυτά τα workshops που έλαβαν χώρα κυρίως από τον Οκτώβριο 2005 ως τα μέσα του 2006, συμμετείχαν περίπου 100 άτομα από το προσωπικό που κάλυπταν ένα μεγάλο εύρος (ηγέτες και προσωπικό πρώτης γραμμής από τις Πωλήσεις, την Διακίνηση και τις μονάδες Υποστήριξης).

Το σημαντικό σε αυτά τα workshops ήταν όχι μόνο η κατανόηση της τρέχουσας κουλτούρας Ασφαλείας, αλλά και καθένας από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσει – μέσα από προσωπική δέσμευση (που αποκαλείται I-statement) – μια επίκαιρη και μετρήσιμη προσωπική συνεισφορά έτσι ώστε όλη η ομάδα και τελικά η οργάνωση να ανέβει ένα σκαλοπάτι στην κλίμακα της HSSE κουλτούρας. Αυτό ήταν μια πολύ καλή αρχή για εκείνο που ονομάστηκε αργότερα «προσωπική υπευθυνότητα» και «ηγεσία HSSE» σε όλα τα επίπεδα.

Το πρώτο τμήμα ακολούθησε η εφαρμογή ενός άλλου «εργαλείου» του προγράμματος Hears and Minds με τίτλο «Δείτε τον εαυτό σας όπως σας βλέπουν οι άλλοι» (Seeing yourself as others see you -SYAOSY).

Αυτή η σειρά workshops οργανώθηκε σχεδόν 8-12 μήνες μετά από το πρώτο τμήμα και εστιάστηκε κυρίως σε ηγετικούς ρόλους. Ο στόχος αυτής της ενέργειας ήταν να αποκτήσουν οι Ηγέτες μια αξιολόγηση του τρόπου που μεταδίδουν τη δέσμευσή τους στην HSSE και του πόσο πραγματικά δεσμευμένοι είναι.

Οι πληροφορίες που λαμβάνουν (από τους συναδέλφους- αξιολογητές τους) είναι προσωπικές και εμπιστευτικές. Το Πανεπιστήμιο του Leiden – στην Ολλανδία – διεξήγαγε όλη τη διαδικασία.

Το επόμενο βήμα είναι να προσδιορίσουν οι Ηγέτες το δικό τους σχέδιο βελτίωσης στους τομείς: «Κάνε πράξη όσα Λες», Ανοικτή Ενημέρωση, Εμπιστοσύνη και Προτεραιότητα στην Ασφάλεια.

Πέντε παρόμοια workshops οργανώθηκαν με συμμετοχή περίπου 40 Ηγετών.

Το 2006/ 2007, υλοποιήθηκαν κι άλλες εφαρμογές του προγράμματος Hearts and Minds που εστίαζαν σε επιμέρους χώρους όπου είχαν προσδιοριστεί προβλήματα και ανάγκες βελτίωσης (π.χ. Μη υλοποίηση Κανόνων και Διαδικασιών, Ασφαλής Οδήγηση, Ασφαλής Εργασία). Αυτά τα τμήματα αφορούσαν ειδικά επιστάτες εργασιών και το προσωπικό πρώτης γραμμής και βασιζόνταν σε πραγματικά παραδείγματα, ερωτηματολόγια, διαδραστικές ενέργειες κλπ.

Εκτός από τη χρήση του προγράμματος Hearts and Minds, υπήρξε και ένας αριθμός άλλων συμπεριφορικών πρωτοβουλιών HSSE που προέκυψαν από τον Όμιλο Shell ή από αποφάσεις της τοπικής εταιρίας.

## 2.ΟΙ ΧΡΥΣΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ HSSE

Για να απλοποιήσει την αναμενόμενη συμπεριφορά σχετικά με το HSSE, ο Όμιλος Shell υιοθέτησε τρεις «Χρυσούς Κανόνες HSSE»:



**Χρυσί Κανόνες HSSE**

Ο Όμιλος έχει υιοθετήσει τρεις Χρυσούς Κανόνες HSSE που συνδράμουν στη βελτίωση της απόδοσης της HSSE:

**Εσύ και Εγώ**

- Εφαρμόζω τη Νομοθεσία, τις Διαδικασίες και τους Κανονισμούς
- Παρεμβαίνω στις ανασφαλείς και αντικανονικές συνθήκες
- Σέβομαι τους γύρω μου

- Εσύ κι εγώ εφαρμόζουμε την Νομοθεσία, τις Διαδικασίες και τους Κανονισμούς
- Παρεμβαίνουμε σε ανασφαλείς και αντικανονικές συνθήκες
- Σεβόμαστε τους γύρω μας

Με τους Χρυσούς Κανόνες HSSE έγινε σαφής η ανάγκη εποικοδομητικής Παρέμβασης και συνεχούς Ενημέρωσης οι οποίες, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, αποτελούν τυπικά χαρακτηριστικά μιας Προνοητικής οργάνωσης.

Για πρακτικότερη ένταξη στην καθημερινή ζωή, ενθαρρύνθηκε το προσωπικό να αυξήσει τις ικανότητές παρέμβασής του και να ερμηνεύσει τους στόχους HSSE μέσα από την εφαρμογή των Χρυσών Κανόνων HSSE. Αυτό σταδιακά μετατόπισε τις αντιλήψεις μας σε μια πιο συμπεριφορική προσέγγιση.

## 3.ΗΜΕΡΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Κάθε χρόνο, τα τελευταία πέντε χρόνια, οργανώνονται οι Ημέρες Ασφάλειας με διαφορετικό θέμα κάθε φορά. Στόχος είναι η αύξηση της ευαισθησίας και της ενεργοποίησης του προσωπικού. Επίσης, είναι μια πολύ καλή ευκαιρία να δείξουν οι Ηγέτες (σε όλες τις φάσεις: στην προετοιμασία, στις συγκεκριμένες ημέρες και μετά, στην περίοδο της παρακολούθησης των αποτελεσμάτων) την Ηγεσία τους σε θέματα Ασφαλείας και να τονίσουν την προτεραιότητα που έχει η προσωπική υπευθυνότητα για την Ασφάλεια. Οργανώνονται περίπου 40 συναντήσεις δέσμευσης ομάδων όπου, μέσα από ανοικτές συζητήσεις, το προσωπικό αναφέρει τις ανησυχίες του, προτείνει βελτιώσεις και αναλαμβάνει προσωπική δράση. Επίσης, σε αυτές τις εκδηλώσεις προσκαλούνται και οι εξωτερικοί συνεργάτες (μεταφορείς, κατασκευαστικές εταιρείες κλπ.). Ειδικά το 2008, πήραμε την πρωτοβουλία να ανακοινώσουμε ευρύτερα τη συγκεκριμένη εκδήλωση στους τελικούς Πελάτες μας (όσους επισκέπτονται τα πρατήρια καυσίμων) μεταφέροντάς τους το μήνυμα της Ημέρας Ασφάλειας και δίνοντάς τους χρήσιμες και πρακτικές συμβουλές Ασφάλειας όσον αφορά στη διακίνηση καυσίμων και στον ανεφοδιασμό των αυτοκινήτων με καύσιμα.

## Ημέρα Ασφάλειας



### 4. ΠΑΙΔΙΚΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΖΩΓΡΑΦΙΚΗΣ

Επειδή πιστεύουμε ότι η Ασφάλεια δεν αφορά μόνο στις επαγγελματικές δραστηριότητές μας, αλλά είναι ένα συμπεριφορικό θέμα, επομένως έχει την ίδια επίπτωση είτε λειτουργούμε ως επαγγελματίες ή μέσα στην οικογένειά μας, στον προσωπικό μας χρόνο κλπ. τα τελευταία τρία χρόνια, οργανώσαμε Διαγωνισμούς ζωγραφικής για τα παιδιά του προσωπικού και των εξωτερικών συνεργατών με διαφορετικό θέμα κάθε χρόνο, που σχετίζεται με το θέμα των Ημερών Ασφαλείας για να δώσουμε στους γονείς την ευκαιρία να το συζητήσουν με την οικογένειά τους (είναι ένας τρόπος έκφρασης της προσωπικής τους ηγεσίας σε θέματα Ασφαλείας), να αυξήσουμε τον αριθμό των αποδεκτών του μηνύματος αυτού, να αισθανθούμε πρακτικά ότι η Ασφάλεια είναι ένα συμπεριφορικό ζήτημα και, τελικά, να επωφεληθούμε από τη ματιά των παιδιών για θέματα Ασφαλείας που είναι πραγματικά πολύ ενδιαφέροντα και πάντα φρέσκια.

### Παιδικός Διαγωνισμός Ζωγραφικής



### 5. ΚΑΜΠΑΝΙΕΣ HSSE

Αυτές οι Καμπάνιες οργανώνονται σε διάφορα σημεία λειτουργίας (γραφεία, εγκαταστάσεις) σχεδόν κάθε τρίμηνο και αφορούν σε συγκεκριμένα θέματα, με στόχο την αύξηση της ενημέρωσης και τη διευκρίνιση ότι η Ασφάλεια είναι θέμα προσωπικής υπευθυνότητας.



Οι καμπάνιες αυτές οργανώνονται με ανοιχτές προσκλήσεις που αναγγέλλονται με επικοινωνιακό υλικό (μικρά posters) το οποίο παραμένει στη θέση και μετά από την εκδήλωση, υπενθυμίζοντας το θέμα της συζήτησης. Επίσης, το υλικό της Καμπάνιας HSSE ήταν διαθέσιμο μέσα από το Ενημερωτικό Δελτίο HSSE (Newsletter) (δείτε παρακάτω).

Χαρακτηριστικά θέματα για τέτοιες καμπάνιες είναι: Σωστή στάση σώματος στο γραφείο, Αναγνώριση κινδύνων, Πτώσεις, Security, Απλές Ασκήσεις Σωματικής ευεξίας στο γραφείο και στο σπίτι κλπ.

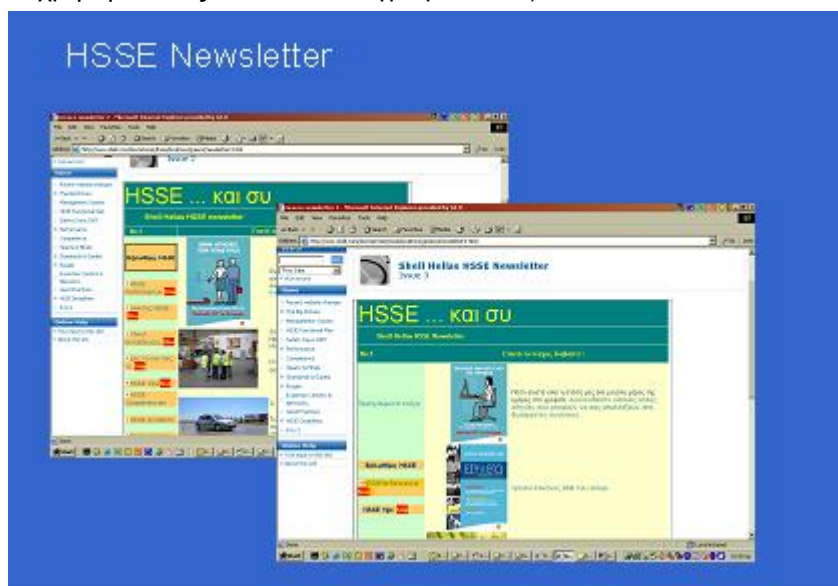


## 6.ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ HSSE -Newsletter

Είναι ένα τοπικό τριμηνιαίο Ενημερωτικό Δελτίο HSSE που δημοσιεύεται στο Διαδίκτυο και στη σχετική intranet σελίδα.

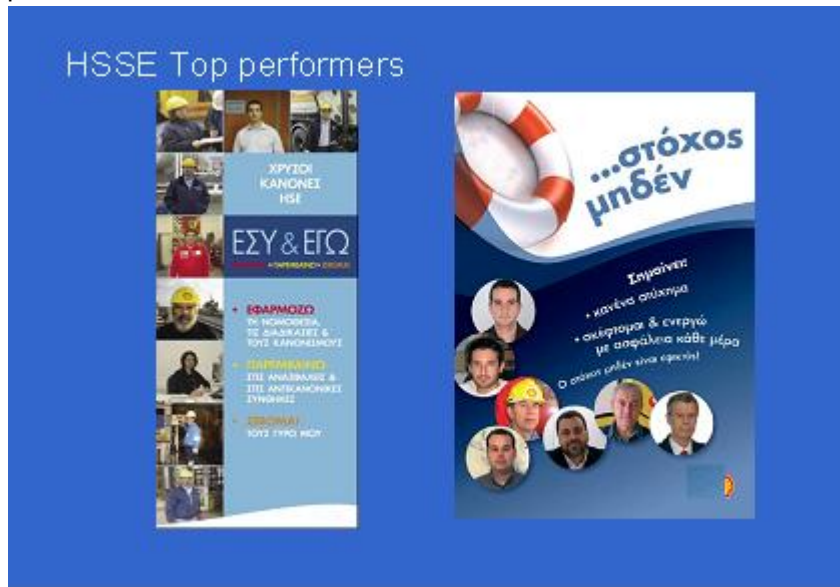
Το περιεχόμενο του Ενημερωτικού Δελτίου HSSE ενημερώνει κυρίως για τις δραστηριότητες Ασφαλείας που διοργανώνουν οι διάφορες μονάδες με εκδηλώσεις όπως σεμινάρια, ασκήσεις χωρίς προειδοποίηση, συμπεράσματα από ατυχήματα, ενημέρωση σε θέματα Υγείας κλπ.

Επίσης, στοχεύει στην αύξηση της ενημέρωσης του προσωπικού για θέματα Ασφάλειας ώστε να γίνει μέσο επικοινωνίας στη διάρκεια κάθε Καμπάνιας HSSE, Ημερών Ασφαλείας κλπ. προσφέροντας υποστήριξη και εκπαιδευτικό υλικό (αμυντική οδήγηση, Πρώτες Βοήθειες, ειδικοί κίνδυνοι όπως η εργασία σε ύψος, είσοδος σε περιορισμένο χώρο, χρήση σκάλας, κίνδυνοι στο γραφείο κλπ.).



## 7.ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΟΡΥΦΑΙΑΣ ΣΤΑΣΗΣ ΣΕ ΗSSE

Είναι μια ετήσια εκδήλωση κατά την οποία επιλέγονται, προτείνονται και βραβεύονται άτομα με ξεχωριστή ηγετική στάση σε θέματα Ασφάλειας. Τα κριτήρια επιλογής είναι ξανά συμπεριφορικά, δηλαδή προτείνονται εκείνοι που ξεχώρισαν στον τομέα της Ασφάλειας με το να είναι «πρότυπο συμπεριφοράς» για την ομάδα τους, είχαν εξαιρετική συνεισφορά στην αντιμετώπιση «νέων κινδύνων» και/ ή έκαναν προτάσεις για τον έλεγχο τέτοιων κινδύνων. Το βραβείο αυτό δίνεται από τον Πρόεδρο της εταιρείας και συνοδεύεται από προσωπικό δίπλωμα και αναμνηστικό δώρο.



## 9. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ «ΞΕΚΙΝΗΣΤΕ ΜΕ ΑΣΦΑΛΕΙΑ»

Αυτό το πρόγραμμα απευθύνεται σε νεοπροσληφθέντες και αφορά το προσωπικό που προσελήφθη στην εταιρεία τους τελευταίους μήνες. Η εκδήλωση είναι ετήσια και προορίζεται να είναι κάτι παραπάνω από ένα μάθημα εισαγωγής στην Ασφάλεια.

Στόχος του προγράμματος είναι τα άτομα που μόλις προσελήφθησαν να κατανοήσουν από την αρχή, μέσα από ένα διαδραστικό εργαστήριο ότι τώρα πια η Ασφάλεια είναι κυρίως ένα συμπεριφορικό ζήτημα.

Η προσέγγιση των νέων εργαζομένων από τα πρώτα τους βήματα είναι κρίσιμη για δύο λόγους: Η αλλαγή συμπεριφοράς πάντα είναι δύσκολη και απαιτεί χρόνο, γιατί λοιπόν να μην αρχίσετε από την αρχή και να καταβάλετε μεγαλύτερη προσπάθεια για άτομα που αναμένεται να είναι πιο ευέλικτα και ευπροσάρμοστα; Επίσης, αργότερα, αυτά τα άτομα μπορεί να λειτουργήσουν ως «πρεσβευτές» αυτής της πορείας.



## 10. ΑΛΛΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΔΕΙΞΗΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Οι στόχοι Ορατής Δέσμευσης στο χώρο HSSE της Διοικητικής Ομάδας κοινοποιούνται μέσα από τη intranet σελίδα της HSSE.

Λαμβάνουν χώρα – στο χώρο εργασίας – σύντομες, ανεπίσημες συσκέψεις (5-15 λεπτών) του Ηγέτη με τους εργαζόμενους (tool-box meetings), εστιασμένες στην αντιμετώπιση ανησυχιών που αφορούν στην Ασφάλεια, τομείς που πρέπει να αναπτυχθούν, μη αναγνωρισμένους κινδύνους κλπ.

Συναντήσεις HSSE σε διαφορετικά επίπεδα:

- Το HSSE είναι πάντα πρώτο στην ατζέντα των συσκέψεων της Διοικητικής Ομάδας
- Υπάρχουν περιοδικές συναντήσεις της «ομάδας εστίασης» HSSE (HSSE focal points meeting) (συμμετέχει ένα μέλος κάθε Τομέα που αφιερώνει όλο ή μέρος του χρόνου του στο HSSE) με στόχο την παροχή συμβουλών και βοήθειας.

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ/ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η εξαγωγή συμπερασμάτων είναι πολύ δύσκολη αφού μια συμπεριφορική αλλαγή έχει μεγάλη διάρκεια και πολλές φάσεις. Επίσης, είναι ριψοκίνδυνο να ζητηθούν ποσοτικά αποτελέσματα από αυτή τη διαδρομή. Οι στατιστικές των ετών 2006-2009 δείχνουν βελτίωση των δεικτών ατυχημάτων (με το 2009 να είναι ένα έτος χωρίς κανένα ατύχημα) και παράλληλη βελτίωση των των «προληπτικών» δεικτών (παρόλιγον ατυχήματα, πιθανά επικίνδυνα συμβάντα) ειδικά τα πρώτα χρόνια εφαρμογής του προγράμματος. Όμως, πρέπει πάντα να είμαστε επιφυλακτικοί με τους αριθμούς.

Παρά την περιορισμένη εμπειρία μας, αξίζει να αναφερθούν οι παρακάτω παρατηρήσεις:

- Είναι καθοριστική η δέσμευση της Διοίκησης πριν από την έναρξη οποιουδήποτε Συμπεριφορικού προγράμματος.
- Η ενεργή συμμετοχή και ανάμιξη των Διευθυντών τμημάτων/ προϊσταμένων έχει ουσιαστική σημασία για την επιτυχία του προγράμματος. Εκείνοι πρέπει να ηγηθούν (όχι οι «σύμβουλοι Ασφάλειας») και να εντάξουν τη συμπεριφορική αλλαγή στους ετήσιους στόχους τους. Οι Σύμβουλοι και η «ομάδα εστίασης» HSSE (HSSE focal points) πρέπει να τους δώσουν χρόνο και πρακτικά εργαλεία κατά την περίοδο της προετοιμασίας.
- Είναι καλό να χρησιμοποιηθούν κάποια από τα διαθέσιμα «συμπεριφορικά εργαλεία» (καθένα με τα συν και τα πλην του). Η χρήση κάποιου καλά σχεδιασμένου και δοκιμασμένου εργαλείου, αποτελεί μια καλή βάση έναρξης.
- Η προετοιμασία πρωτοβουλιών προσαρμοσμένων σε ειδικές ομάδες (οδηγούς, υπαλλήλους γραφείων, εξωτερικούς συνεργάτες κλπ.) αυξάνει τη συμμετοχή και την ενεργοποίηση.
- Η μεγιστοποίηση της επικοινωνίας σε όλη την οργάνωση όλων των προσπαθειών/ πρωτοβουλιών και μάλιστα με ένα συνεπή χρονικά και περιοδικό τρόπο αυξάνει τη δέσμευση καθώς, με την πάροδο του χρόνου, το προσωπικό αναμένεται να δεχτεί διάφορα άλλα μηνύματα και προτεραιότητες.
- Πιστέψετε στις «μικρές αλλαγές». Μην υποτιμάτε την επίδρασή τους. «Μικρές αλλαγές – Μεγάλη διαφορά»
- Ενθαρρύνετε τους «πρωτοπόρους» και ενημερώστε για τα αποτελέσματα όλους όσοι πρόσφεραν τις ιδέες τους.
- Επικοινωνείτε με άλλες εταιρείες που ακολουθούν ίδια διαδικασία συμπεριφορικής αλλαγής. Μοιραστείτε τις καλές πρακτικές.
- «Μεταφράστε» και «Ερμηνεύστε» τους «συνηθισμένους» Στόχους HSSE («Μηδέν Ατυχήματα», Αναγνώριση του Κινδύνου, Παρέμβαση, Εφαρμογή Κανόνων κλπ) μέσα από μια συμπεριφορική ματιά. Διευκολύνετε και τους υπόλοιπους στην οργάνωση να κάνουν το ίδιο αλλά και οι στόχοι να αποκτήσουν ουσιαστικότερο νόημα και επικαιρότητα.



