

ارزیابی فرهنگ ایمنی با استفاده از مدل تغییر فرهنگ

سید شمس الدین علیزاده *

رضا میرزایی **

چکیده:

«فرهنگ ایمنی»، از باورها، روش‌ها و نگرش‌های موجود در یک گروه تشکیل شده و رفتار آنها را شکل می‌دهد. در یک فرهنگ قوی ایمنی، تک تک افراد نسبت به ایمنی احساس مسئولیت می‌کنند. بدون داشتن مدارک کافی در زمینه باورها، هنجارها، نگرش‌ها و تصوراتی که رفتار افراد را شکل می‌دهند، حتی بهترین تلاش‌های برنامه‌ریزی شده نیز به درستی هدایت نخواهند شد. نقطه آغازین دستیابی به فرهنگ موثر ایمنی، انجام یک ارزیابی از فرهنگ جاری سازمان است. در ارزیابی فرهنگ، شاخص‌هایی ارزیابی می‌شوند که می‌توانند برنامه ایمنی را ایجاد، تقویت و یا از بین ببرند. این ارزیابی همانند ذره‌بینی است که از طریق آن می‌توان کل سازمان را مشاهده نمود. این مقاله مسائل فنی و مهندسی را شرح نمی‌دهد بلکه محدود به ارزیابی آن دسته از فرایندهای فرهنگی شده است که برنامه بهداشت و ایمنی را قادر به تداوم و بقا می‌نمایند، از قبیل اطلاع‌رسانی، اعتماد، رهبری، تعهد و هنجارها. همچنین در این مقاله مدل تغییر فرهنگ S.O.S بررسی می‌شود، در استفاده از این مدل یک فرایند چهار مرحله‌ای برای آنالیز فرهنگ جاری سازمان و طرح‌ریزی استراتژی‌های آینده پیشنهاد می‌گردد که عبارتند از جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها، ترسیم داده‌ها در مدل ارزیابی فرهنگ، بازخورد نفر به نفر و طرح‌ریزی عملکردی.

واژگان کلیدی: فرهنگ ایمنی، مدل تغییر فرهنگ، ارزیابی فرهنگ ایمنی، کاهش حادثه

مقدمه

یکپارچه و با همگرایی و پیش‌هم‌افزای نیروهای انسانی و امکانات و تجهیزات، سعی در ایجاد محیطی سالم، دلبپذیر و با نشاط و به دور از حادثه، خسارت و ضایعات دارد. موضوع HSE، یک موضوع فرهنگی است و تنها با داشتن یک فرهنگ موثر HSE می‌توان در نهایت به هدف بدون حادثه، بدون آسیب و بدون صدمه به محیط زیست نزدیک شد. ایجاد یک فرهنگ موثر، از تلاش‌های انجام شده در زمینه HSE حمایت کرده و آنها را ارتقاء می‌بخشد و یک عنصر کلیدی در بهبود عملکرد HSE می‌باشد [۱ و ۲ و ۵ و ۷].

امروزه به منظور ایجاد و توسعه ساختارهای مناسب در راستای حفظ و گسترش محیط‌های کار بدون حادثه، بدون آسیب و بدون آلاینده‌های زیست محیطی، سازمان‌ها از سیستم مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE) استفاده می‌کنند. سیستم مدیریت HSE، یک ابزار مدیریتی برای کنترل و بهبود عملکرد بهداشت، ایمنی و محیط زیست در همه برنامه‌های توسعه و پروژه‌های صنعتی یا تشکیلات سازمانی است. در واقع سیستمی است که به صورتی

- * کارشناس ارشد بهداشت حرفه‌ای اداره کل HSE وزارت نفت
- ** بازرس کار وزارت کار و امور اجتماعی

فرهنگ

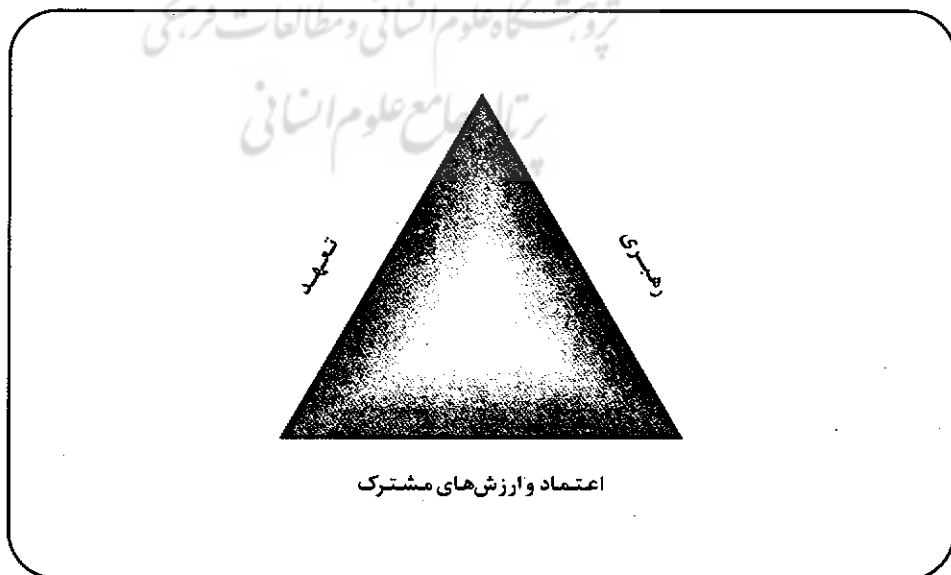
فرهنگ از باورها، روش‌ها و نگرش‌های موجود در یک گروه تشکیل شده و رفتار آنها را شکل می‌دهد. در یک فرهنگ قوی HSE تک تک افراد نسبت به مسائل بهداشت، ایمنی و محیط زیست احساس مسئولیت می‌کنند. در جدول یک ویژگی‌های یک فرهنگ موثر HSE آورده شده است.

جدول ۱: چهار ویژگی یک فرهنگ موثر HSE

کلیه کارکنان مسائل HSE را یک ارزش می‌دانند
کلیه کارکنان نسبت به موضوعات HSE احساس مسئولیت می‌کنند
هر کدام از کارکنان می‌خواهد و قادر است که فراتر از وظیفه خود در قبال مسائل HSE عمل نماید
هر کدام از کارکنان به طور عادی و فعالانه به خاطر سود و منفعت سایرین رفتارهای ایمن از خود نشان می‌دهد

موضوع HSE یک موضوع و بحث فرهنگی است و تنها با یک فرهنگ مثبت و موثر HSE است که می‌توان به هدف نهایی بدون حادثه، بدون آسیب و بدون صدمه به محیط زیست نزدیک شد. بسیاری از متخصصان در زمینه HSE یک خط‌مشی مکتوب را به عنوان راه‌حلی برای مسائل و مشکلات HSE مد نظر قرار می‌دهند، ولی تنها با توسعه روش‌های اجرایی نمی‌توان به فرهنگ صحیح HSE دست یافت. ایجاد این فرهنگ به سال‌ها کار سخت و طاقت فرسان نیاز دارد. شکل ۱ سه ضلع اصلی مثلث فرهنگ را نشان می‌دهد. این سه ضلع عبارتند از رهبری، تعهد و اعتماد. اساس سیستم مدیریت HSE بر رهبری و تعهد مدیریت ارشد سازمان و آمادگی او به منظور فراهم نمودن منابع کافی برای حل مسائل HSE بنا نهاده شده است. در این سیستم توجه خاصی به اهمیت ایجاد تعهدی مشهود، توسط مدیریت ارشد شده است. قصور و کوتاهی در انجام این امر سبب مخدوش شدن اعتبار خط‌مشی و اهداف HSE خواهد شد. البته تعهد و مشارکت و ایجاد ارزش‌های مشترک و اعتماد بین کلیه کارکنان در ایجاد فرهنگ موثر HSE و موفقیت و اثربخشی سیستم مدیریت HSE حیاتی می‌باشند. رهبری مدیریت ارشد برای ترویج یک فرهنگ مثبت به منظور عملکرد مناسب HSE ضروری است تا در پی این امر، سیستم مدیریت HSE بتواند به طور موثر و اثربخش عمل نماید. مدیریت ارشد می‌تواند زمینه‌های مشارکت فعال کارکنان و پیمانکاران را از طریق ترویج تعهد، مشارکت، مسئولیت فردی و ایجاد انگیزه در راستای بهبود عملکرد HSE پرورش دهد [۳ و ۴].

شکل ۱: مثلث فرهنگ

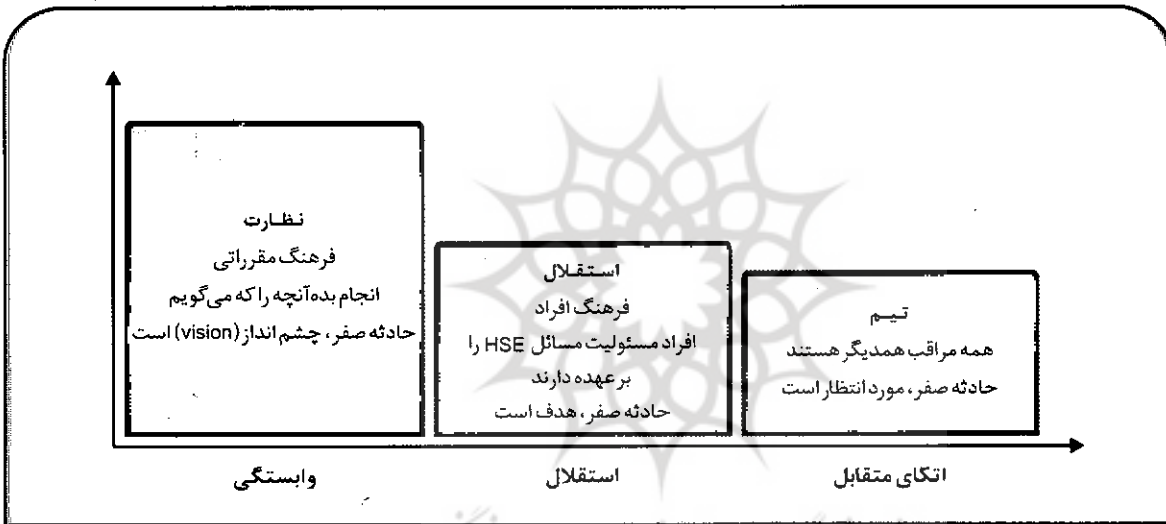


تغییر در فرهنگ با گذشت زمان

ایجاد تغییر در فرهنگ فرایندی طولانی مدت بوده و به سال‌ها کار سخت و طاقت فرسایان دارد. در شکل ۲ تغییر فرهنگ در طی سال‌های متمادی نشان داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود اولین سطح «وابستگی» است که در این سطح ضریب آسیب بالا بوده و کارها به صورت نظارتی انجام می‌گیرد. فرهنگ مقرراتی حاکم بوده و حادثه صفر چشم انداز (vision) سازمان می‌باشد. سطح دوم «استقلال» می‌باشد. همان‌طور که مشاهده می‌گردد در این سطح میزان آسیب‌ها کاهش یافته است. فرهنگ افراد بر سازمان حاکم می‌باشد و افراد نسبت به مسائل HSE مسئولیت دارند. حادثه صفر هدف سازمان است. سطح سوم «اتکای متقابل» می‌باشد. در این سطح فرهنگ تیمی حکمفرماست. اهداف کاری کارکنان یکی بوده و همه افراد مراقب همدیگر می‌باشند و حادثه صفر مورد انتظار

است. همان‌طور که مشاهده می‌شود ایجاد یک فرهنگ کامل HSE مستلزم تغییر از وابستگی به اتکای متقابل می‌باشد. یکی از اجزاء بسیار مهم در یک سیستم مدیریت موفق فرهنگ مؤثر HSE است. فرهنگ HSE، زیر مجموعه‌ای از فرهنگ کلی سازمان است. فرهنگ HSE یک سازمان، محصول شایستگی، نگرش، الگو و ارزش‌های رفتاری افراد و گروه هاست و تعهد برنامه‌های ایمنی سازمان را شرح می‌دهد. سازمان‌های دارای فرهنگ مثبت HSE به وسیله اطلاع‌رسانی و درک اهمیت ایمنی و اطمینان از کارایی اقدامات پیشگیرانه، از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌باشند. بهبود فرهنگ HSE باید به صورت فرایندی بلند مدت و سیستماتیک بوده و بر اساس ارزیابی فرهنگ HSE موجود، تعیین اولویت‌ها جهت تغییرات و اقدامات اصلاحی ضروری و بررسی پیشرفت استوار باشد [۳ و ۴].

شکل ۲: تغییر در فرهنگ با گذشت زمان



ارزیابی فرهنگ ایمنی

کارکنان دارای عقاید قوی می‌باشند و مدیریت، هیچ راهی برای درک اهمیت اطلاع‌رسانی مسائل ندارد، فرایند ارزیابی فرهنگ، بررسی مکرر مسائل سطحی و عمقی را فراهم آورده تا یک تصویر کاملی از فرهنگ ایمنی ارائه نماید. بدون اطلاعات، تصمیم‌گیری درباره ایمنی بر پایه احساسات و عقاید شخصی خواهد بود. تنها با استفاده از داده‌های شفاف، قابل اطمینان و واقعی است که می‌توان عوامل تغییر را اتالیز کرد، جهت آنها را مشخص نمود و تعهدی لازم و ضروری نسبت به فرهنگ ایجاد کرد.

تمرکز بر ایمنی به عنوان یک زمینه عملیاتی، استراتژیک و مجزا، بینشی را نسبت به مسائل کلیدی ایجاد می‌کند که بر عملکرد سایر زمینه‌ها از قبیل بهره‌وری، کیفیت، کنترل هزینه و سرویس‌دهی به مشتریان تاثیر می‌گذارد. ارزیابی فرهنگ ایمنی همچون ذره‌بینی است که به وسیله آن کل سازمان را می‌بینیم. در مجموع یک ارزیابی فرهنگ ایمنی می‌تواند به عنوان کاتالیست برای تغییر عمل نماید.

درست همانند یک جراح که قبل از عمل جراحی باید با استفاده از آزمایشات متعدد و اشعه ایکس مشکل را تشخیص دهد یک سازمان نیز باید قبل از ایجاد تغییر، فرهنگ حاکم خویش را ارزیابی نماید. بدون بررسی باورها، هنجارها و تصوراتی که رفتار افراد را شکل می‌دهد حتی بهترین تلاش‌های برنامه‌ریزی شده نیز به درستی هدایت نخواهند شد. این بررسی باید شامل موارد ذیل باشد:

- ◆ شرح فرهنگ حاکم بر سازمان
- ◆ ارزیابی اشتیاق فرهنگی به ایجاد تغییر
- ◆ شناسایی گروه‌های تحت تاثیر
- ◆ تعیین زمینه‌های مناسب برای مداخله

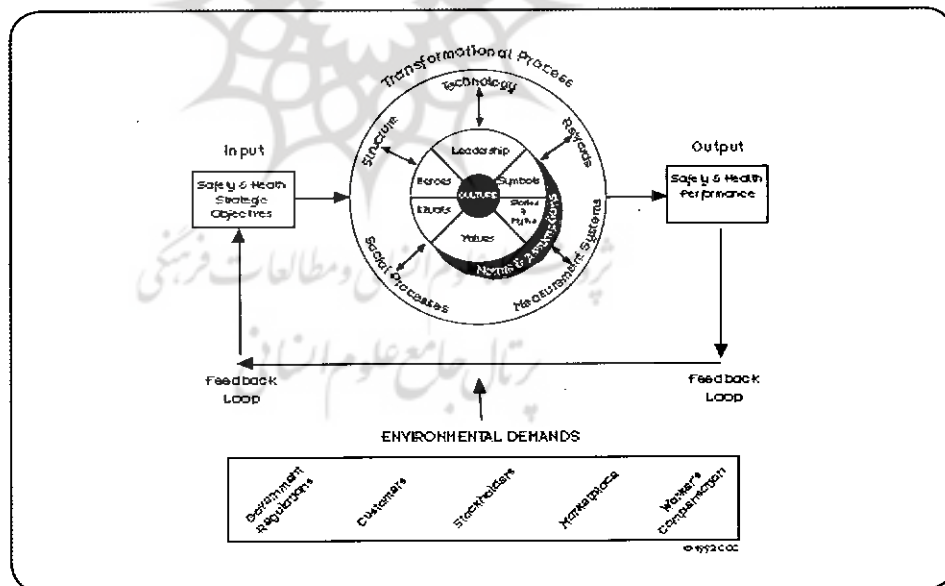
ارزیابی فرهنگ ایمنی، شاخص‌های هدایت‌کننده فرایند ایمنی را مشخص می‌نماید، این شاخص‌ها چشم انداز جامعی از فرایند ایمنی جاری را شکل می‌دهند. به علاوه ارزیابی فرهنگ، یک پایگاه اطلاعاتی دائمی را به وجود می‌آورد. در حالی که تنها تعداد اندکی از

استفاده از مدل برای ارزیابی فرهنگ

به سه دلیل بهتر است از ارزیابی فرهنگ ایمنی به همراه یک مدل، با پایه و اساس تحقیقاتی استفاده گردد. نخست، این مدل اطمینان حاصل می‌نماید که نگرشی جامع نسبت به ارزیابی کل سازمان وجود دارد. دوم، این مدل یک چارچوب مشترک برای تفسیر داده‌ها و ارائه پیشنهادات فراهم می‌آورد. تنها به وسیله وجود واژگان مشترک است که چشم‌انداز سازمان اطلاع‌رسانی شده و در کل سازمان به عمل تبدیل می‌گردد. سرانجام و یقیناً یک مدل خاص، اعتبار یافته‌ها را بالا برده و به فراخواندن حمایت‌ها کمک می‌نماید. مدلی که در این مقاله استفاده شده است بیش از ده سال و در بیش از یک صد ارزیابی فرهنگ و در بیش از ۵۰۰ محیط کاری تولیدی و خدماتی به کار رفته است. اثربخشی این مدل در ایجاد مداخله‌های فرهنگی به منظور بهبود عملکرد ایمنی در این مقاله ارائه می‌شود. این مدل یک نگرش چند نظامه نسبت به ارزیابی فرهنگ را شکل می‌دهد و تئوری‌هایی از توسعه سازمانی، روانشناسی سازمانی و فرهنگ سازمانی را با هم ادغام می‌نماید. این مدل با عنوان مدل تغییر فرهنگ S.O.S نامیده می‌شود. مدل تغییر فرهنگ S.O.S بر پایه چارچوبی است که در شکل ۳ نشان داده شده است. در این مدل عملکرد ایمنی جزء جدایی‌ناپذیر فرهنگ، افراد، سیستم‌ها، تکنولوژی و کار سازمانی است. مدل S.O.S تنها بر استراتژی‌های فردی تمرکز نمی‌کند بلکه کل سیستم‌ها را مد نظر قرار می‌دهد چرا که بدون وجود یک مدل جامع، نمی‌توان اطمینان حاصل نمود که کلیه عناصر تاثیر گذار بر عملکرد ایمنی بررسی شده‌اند. در این مدل ارزیابی فرهنگ، چهار زمینه تاثیرگذار که کیفیت عملکرد ایمنی در سازمان را تعیین می‌نمایند بارز و برجسته می‌باشند:

۱. فشارهای بیرونی از قبیل بازار و مقررات دولتی که بر ایجاد اهداف و استراتژی‌های اولیه بهبود شرکت‌ها تاثیر می‌گذارند.
۲. کیفیت منابع و طرح‌ریزی‌های استراتژی‌ها که برای دستیابی به آن اهداف اعمال می‌شوند و فرایندها و پیامدها را تحت تاثیر قرار می‌دهند.
۳. سیستم‌های سازمانی باید جهت حمایت از تغییر هم راستا و یکپارچه شوند.
۴. فرهنگ باید از استقرار و اجرای برنامه‌های ایمنی حمایت کند.

شکل ۳: مدل تغییر فرهنگ S.O.S



فضای بیرونی که بر عملکرد ایمنی تاثیر می‌گذارد شامل مقررات دولتی، مشتریان، سهامداران، هزینه‌های غرامت کارکنان و بازار رقابت می‌باشند. فشار از ناحیه هر کدام از این گروه‌ها اهداف و استراتژی‌های ایمنی سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. مثلاً افزایش هزینه‌های غرامت کارکنان می‌تواند منجر به ایجاد کاهش حادثه در شرکت گردد. سپس یک استراتژی جهت دستیابی به این اهداف به وجود خواهد آمد و این استراتژی به عنوان ورودی در سازمان مد نظر قرار خواهد گرفت.

سیستم‌های فرهنگی و سازمانی یک شرکت کیفیت خروجی‌ها و یا عملکرد ایمنی را تعیین می‌نمایند. به طور ایده آل سیستم‌های فرهنگی و سازمانی یک شرکت با اهداف استراتژی یک آن شرکت هم راستا می‌باشند و ارتباط دوسویه بین این فاکتورها حکایت از تاثیر متقابل آنها دارد. سیستم‌های سازمانی، فرهنگ را تحت تاثیر قرار می‌دهند. باید توجه نمود که هنجارها و پندارها همچون سایه‌ای در ورای فرهنگ نقش بسته‌اند و اگر چه جزء لا ینفک فرایند ایمنی هستند ولی نامرئی می‌باشند. سرانجام محیط، عملکرد (خروجی) را ارزیابی نموده و بازخوردی مثبت یا منفی به سازمان می‌دهد. مثلاً افزایش حوادث منجر به افزایش هزینه‌های بیمه‌ای، جریمه‌های دولتی، نارضایتی سهامداران و یا تنفر عمومی می‌شود. این بازخورد بر استراتژی سازمانی اثر گذاشته و چرخه مجدداً شروع می‌شود. به طور خاص مدل تغییر فرهنگ S.O.S سیستم‌های سازمانی و فرهنگی را برای بهبود عملکرد ایمنی بررسی می‌کند. جداول ۲ و ۳ اجزاء سیستم‌های سازمانی و فرهنگی را به همراه تعاریف آنها نشان می‌دهند.

جدول ۲. اجزاء و تعاریف عوامل موثر سازمانی

تعاریف	عوامل موثر سازمانی
کار چگونه صورت می‌گیرد	تکنولوژی
آموزش، خط مشی، روش‌های اجرایی و...	ساختار برنامه
ارتقاء، غرامت، پاداش	پاداش‌ها
شاخص‌های عملکرد ایمنی	ارزیابی
اعتماد، ارتباطات، مراقبت، روابط	فرایندهای اجتماعی
تجارت برون سازمانی برای بهبود عملکرد ایمنی، بر سازمان فشار می‌آورد از قبیل مقررات دولتی، مشتریان، سهام داران، هزینه‌های غرامت کارکنان، بازار	محیط

جدول ۳. اجزاء و تعاریف عوامل موثر فرهنگی

تعاریف	عوامل موثر سازمانی
چشم اندازی را ایجاد کرده و الگویی را برای فرهنگ جدید ایمنی به وجود می‌آورد به طوری که باعث شود سازمان در جهت آسیب‌های صفر حرکت نماید.	رهبری
هشدار دهنده‌های فیزیکی یا رهبری درباره اهمیت ایمنی	نمادها
اصول گفتاری از قبیل "افراد، بسیار مهم‌تر از اعداد و ارقام هستند" که مدیران و کارکنان را جهت اتخاذ تصمیم راهنمایی می‌نمایند	ارزش‌ها
افرادی در سازمان که به عنوان یک مدل و الگوی ارزشی می‌باشند	قهرمانان
جشن‌های منظم، تشریفات یا فعالیت‌هایی که اهمیت ایمنی را نشان دهند	مراسم
هنجارها عبارتند از انتظاراتی که از یک گروه می‌رود در جهت رفتار ایمن. پندارها عبارتند از باورهایی درباره اینکه چه چیزی ایمن و چه چیزی نایمن است و اینکه چرا انجام یک شغل به طریق ایمن یا نایمن پذیرفته می‌شود	هنجارها و پندارها

تئوری سیستم باز بدان معنی است که راه‌های درست بسیاری، برای دستیابی به پیامدی مطلوب وجود دارد. استفاده از یک مدل سیستم باز به منظور انجام یک ارزیابی فرهنگی ایمنی، بدان معنی است که طرح‌های عملکردی با نیازهای تاسیسات متناسب خواهند بود. جهت استفاده از مدل تغییر فرهنگ S.O.S توصیه می‌شود که از فرایندی چهارمرحله‌ای به منظور آنالیز سازمان موجود و استراتژی‌های آتی استفاده شود.

مرحله اول: گردآوری و آنالیز داده‌ها
مرحله دوم: ترسیم داده‌ها در مدل ارزیابی فرهنگ
مرحله سوم: ارائه بازخورد چهره به چهره
مرحله چهارم: طرح ریزی عملکرد



بررسی بینش و آگاهی

ارزش این گونه بررسی هادر ظرفیت آنها برای فراهم نمودن بینشی درباره چگونگی اثرگذاری برنامه‌های ایمنی شرکت بر افراد می‌باشد. سازمان‌ها دریافته‌اند که نتایج بررسی، تصویری مفید و واقعی از عقاید افراد فراهم می‌آورد. سازمان‌ها از این بررسی‌ها به منظور موارد زیر استفاده می‌کنند:

۱. کشف نقاط ضعف و قوت برنامه‌های ایمنی سازمان
۲. تمرکز بر تلاش‌های بهبود
۳. فراهم نمودن پایه و اساسی برای ارزیابی پیشرفت‌های آینده

آنالیز داده‌ها

بانک اطلاعات فرهنگی که از طریق مصاحبه، مشاهده و بررسی بینش و آگاهی ایجاد شده است مخزن بسیار با ارزشی است. در پالایشگاه سند بلاست از طریق مشاهده، مصاحبه و بررسی‌ها اصول سازماندهی را کشف نمودیم. آنچه پدیدار شد حضور دو ویژگی متمایز بود: خرده‌فرهنگ‌های مختلف درباره ایمنی که در سطوح مختلف واحدها شکل گرفته بود. خرده فرهنگ موجود در واحد مکانیک منفی و بسیار قوی بود. رئیس این واحد ایمنی را به عنوان تحمیل مقررات غیر منطقی و مستبدانه می‌بیند و باور دارد که تنها راه پیشگیری از حادثه، نکوهش کارکنان مصدوم است. دومین خرده فرهنگ، فرهنگ موجود در واحدهای اداری / فنی و فرایند را شکل می‌دهد. افراد آنها دارای نگرشی بهتر می‌باشند و باور دارند که ایمنی خوب، معادل بهره‌وری و کسب و کار خوب است و پیشگیری از حادثه در طولانی مدت یک نوع سرمایه‌گذاری در شرکت است. رئیس واحد فرایند افراد خویش را برای دوره‌های ایمنی می‌فرستد و آنها را تشویق می‌کند که آنالیز ایمنی شغل خویش را انجام دهند و نتایج این آنالیز را در جلسات مشترک در اختیار سایرین قرار دهند. اواز تلاش‌های واحد ایمنی برای بررسی‌های ایمنی حمایت کرده و یک برنامه پاداش دهی برای افراد واحد خویش داشته و شخصا در مراسم‌ها و جشن‌ها از افرادی که در برنامه ایمنی مشارکت داشته‌اند قدردانی می‌نماید. او در تمام برنامه‌های ایمنی مشارکت دارد. سرپرستان ایمنی را مد نظر قرار داده و کاری را که ایمن نباشد تأیید نمی‌کنند.

واحد اداری / فنی دارای محیط کاری با ریسک کم بوده و به ندرت افراد شاغل در آن دچار حادثه یا آسیب می‌شوند. کمیته فنی ایمنی از کارکنان اداری و مهندسان تشکیل شده و به صورت سالیانه برنامه‌های ایمنی را ایجاد می‌نماید همچنین دارای یک پانل بوده که تغییرات به صورت ماهیانه در آن نصب می‌شوند. این واحد در شناسایی مسائل و مشکلات ایمنی، نگرش پیشگیرانه داشته و بلافاصله به نگرانی‌ها واکنش نشان می‌دهد. متأسفانه کلیدی‌ترین عامل یعنی مدیر پالایشگاه، رهبر ضعیفی برای ایمنی است. اگر چه می‌گوید که ایمنی یک ارزش بسیار مهم و بنیادین است واز آن به صورت شفاهی حمایت می‌نماید اما در جلسات در جهت حل اختلافات فی مابین دو فرهنگ موجود در سازمان دخالت نمی‌کند.

برای نشان دادن چهار مرحله فرایند ارزیابی فرهنگ، در یک مطالعه موردی از یک پالایشگاه نفت این چهار مرحله اعمال شده‌اند. این ارزیابی در پالایشگاه سند بلاست^۱ شرکت گود اویل^۲ انجام شده است. این پالایشگاه حدود ۱۰۰۰ نفر پرسنل داشته و از نظر ساختاری، دارای سه واحد اصلی است: فرایند، اداری/ فنی و مکانیک. واحدهای فرایند و مکانیک هر کدام حدود ۴۰۰ نفر پرسنل دارند و واحد اداری/ فنی حدود ۲۰۰ نفر.

مرحله ۱. گردآوری و آنالیز داده‌ها

در ارزیابی فرهنگ، داده‌ها با استفاده از سه طریق اصلی گردآوری می‌شوند:

- مشاهده
- مصاحبه
- بررسی بینش و آگاهی

در هر سه روش گردآوری اطلاعات، ارزیابی باید به بهترین و جامع‌ترین روش صورت گیرد. البته ضروری است که افرادی از کلیه سطوح و بخش‌های سازمان در فهرست ارزیابی قرار داده شوند تا اطلاعات دقیق‌تری به دست آمده و ورودی مورد نیاز برای اعمال تغییرات فراهم گردد. در زیر این سه روش به اختصار شرح داده می‌شوند:

مشاهده

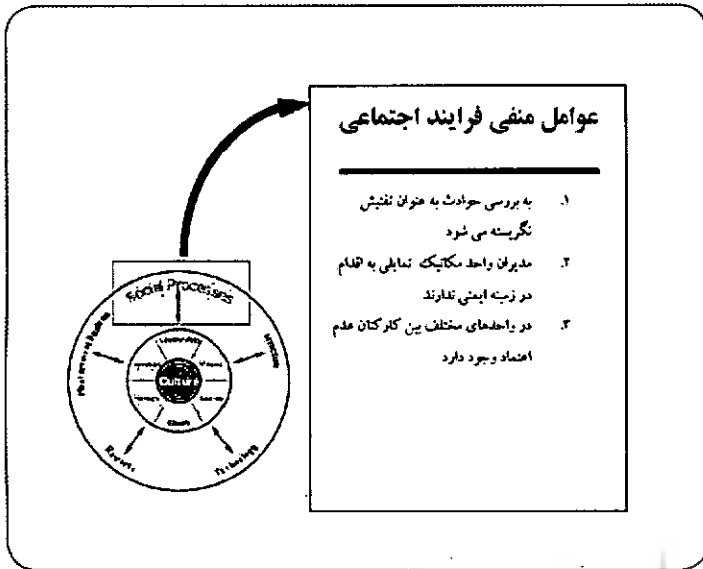
مشاهده، داده‌هایی درباره اشکال رفتاری و ملموس یک فرهنگ را آشکار می‌کند. نخستین گروهی که مشاهده شد شامل خط مشی‌های ایمنی شرکت، فرم‌های حادثه، پانل ایمنی، شعائر ایمنی، افراد از قبیل رؤسای واحدها، مدیر بخش و رئیس کمیته ایمنی می‌باشند. دومین گروه شامل هنجارهای رفتاری در عمل، رفتار ایمنی در محیط کار و در جلسات و بحث‌های مدیریتی است. طی ارزیابی فرهنگ در پالایشگاه سند بلاست مشاهده شد که در جلسات ایمنی، یک ساعت به ایمنی اختصاص داده می‌شود. رئیس واحد مکانیک بر این عقیده بود که پرداختن به ایمنی اتلاف وقت است چرا که در محیط کار مشکلات مهم‌تری نیز هستند و باید اول به آنها پرداخته شود. رئیس واحد فرایند خاطر نشان کرد که مایل به هرگونه تلاش در زمینه ایمنی است. رئیس واحد اداری - فنی می‌گفت که افراد او هرگز حادثه‌ای نداشته‌اند بنابراین دیگران هر تصمیمی بگیرند خوب است سپس او جلسه را ترک کرد تا دیگران به سایر کارها برسند. مدیر کارخانه اظهار نمود که ایمنی مهم است و تصمیم دارد برنامه جدید ایمنی را اجرا نماید.

مصاحبه

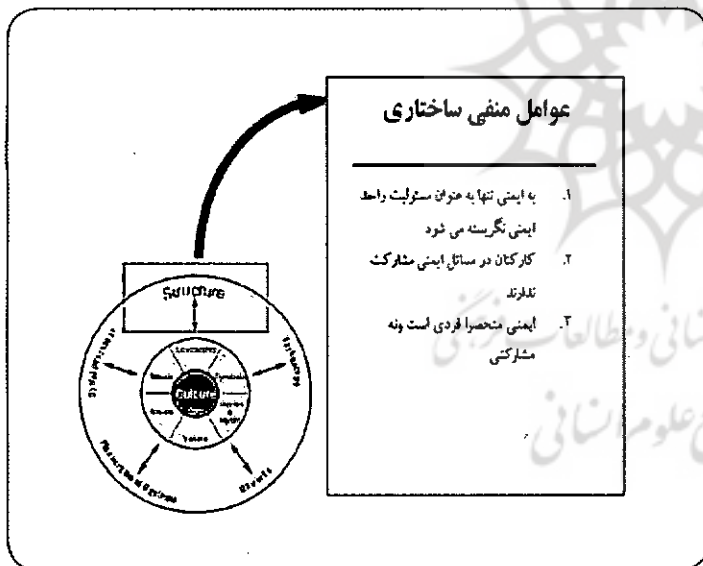
مصاحبه یک روش عمومی گردآوری داده می‌باشد که در آن تحقیق چهره به چهره از افراد سازمان به عمل می‌آید. می‌تواند رسمی و یا غیررسمی، گروهی و یا فردی باشد. مصاحبه داده‌های گردآوری شده در مشاهده را تکمیل می‌کند و بسیاری از مفاهیم را آشکار می‌نماید. مصاحبه ساختار ریشه‌ای ارزش‌ها و باورهای فرهنگ ایمنی را مشخص می‌نماید و به سئوالات کلیدی پاسخ می‌دهد.

1- Sandblast
2- Good Oil

شکل ۴: ترسیم داده‌های گردآوری شده با استفاده از ارزیابی فرهنگ ایمنی در پالایشگاه سند بلاست: عوامل موثر اجتماعی



شکل ۵: ترسیم داده‌های گردآوری شده با استفاده از ارزیابی فرهنگ ایمنی در پالایشگاه سند بلاست: عوامل موثر ساختاری



مرحله ۴: طرح ریزی عملکرد
 وقتی گروه رهبری، آماده ایجاد تغییر در فرهنگ شد، مرحله بعد بررسی این مورد است که سازمان در کجا قرار دارد، می‌خواهند کجا باشند، و چگونه می‌خواهد به آنجا برسند. گروه رهبری اقدامات زیر را به عمل خواهد آورد:

- دوازده معیار ترسیم شده را بررسی خواهند نمود.
- اهداف کمی و کیفی را درباره عملکرد فردی، گروهی و سازمانی را مشخص خواهند نمود.
- استراتژی‌ها و تاکتیک‌های ضروری برای دستیابی به هر هدف را ایجاد خواهند کرد [۶].

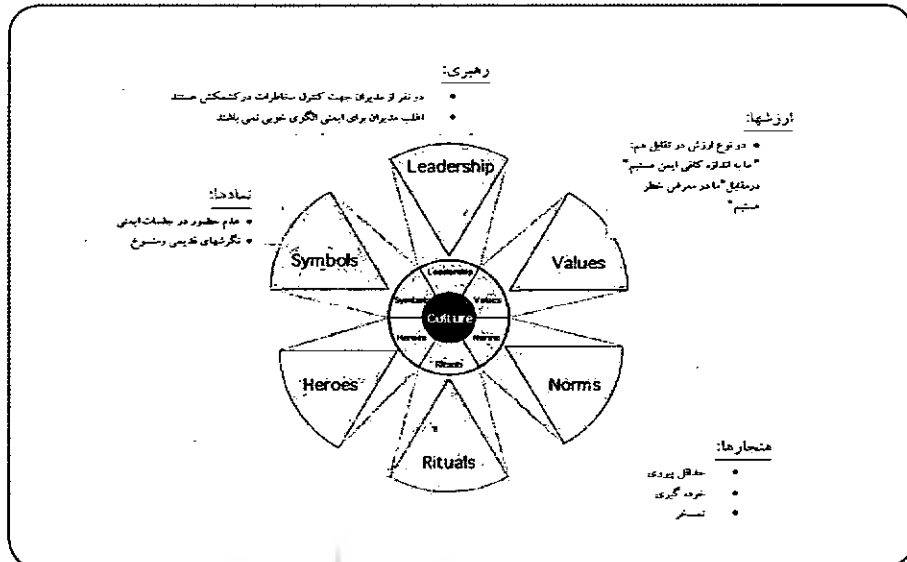
مرحله ۲: ترسیم داده‌ها در مدل ارزیابی فرهنگ

دومین مرحله در فرایند ارزیابی فرهنگ ترسیم داده‌ها در مدل ارزیابی فرهنگ است. در این مرحله عوامل فرهنگی و سازمانی تاثیر گذار بر عملکرد ایمنی در مدل تغییر فرهنگ S.O.S قرار داده می‌شوند. این مدل تجسم ارتباط بین فرهنگ ایمنی و سایر فاکتورهای عمل کننده در یک سازمان را تسهیل می‌نماید. وقتی نمودار یا نمودارها آماده شدند یک ابزار مرجع برای طرح ریزی، تصمیم گیری و اطلاع رسانی را به وجود می‌آورند. با به روز کردن دوره‌ای این نمودارها می‌توان به کل فرایند تغییر فرهنگ ایمنی رجوع نمود. داده‌های جمع‌آوری و آنالیز شده در پالایشگاه سند بلاست را به صورت نمودار ترسیم کردیم. فرایند اجتماعی یکی از دوازده معیار مشخص شده در جدول ۱ است که به صورت نمونه در ارزیابی فرهنگ ارزیابی شد و به اعتماد، ارتباطات و مسائل درگیر در زمینه ایمنی اشاره دارد. در سند بلاست، بعد فرایند اجتماعی در بررسی بینش و آگاهی، امتیاز پایینی را به دست آورد و این امتیاز به وسیله بحث و گفتگو با افراد تایید شد. مسائل کلیدی روشن نمودند که:

- به بررسی حوادث به عنوان تفتیش نگریسته می‌شود.
 - مدیران تمایلی به گوش دادن از خود نشان می‌دهند اما هیچ تمایلی به اقدام در زمینه مسائل ایمنی ندارند.
 - روابط خصمانه قوی بین واحدهای مکانیک و فرایند وجود دارد.
 - ساختار سازمانی یکی دیگر از دوازده معیار مشخص شده در جدول ۱ است. این معیار نیز امتیاز پایینی را کسب نمود. پاسخ‌ها نشان داد که:
 - به ایمنی فقط به عنوان مسئولیت واحد ایمنی نگریسته می‌شود
 - کارکنان در مسائل ایمنی درگیر نمی‌باشند
 - ایمنی منحصرأ فردی است و نه مشارکتی
- معیارهای ارزیابی فرهنگ در پالایشگاه سند بلاست در شکل ۶ ترسیم شده‌اند.

مرحله ۳: بازخورد چهره به چهره
 هنگامی که داده‌های ارزیابی فرهنگی گردآوری و به صورت گرافیکی ارائه شدند می‌توان فرایند بازخورد چهره به چهره را به صورت جدی شروع نمود. باید نتایج ارزیابی را به اطلاع نمایندگان کارکنان و مدیریت رساند. ضروری است که اطلاع رسانی برای این دو گروه به طور همزمان صورت گیرد، بدین منظور می‌توان از یک کارگاه استفاده کرد.

شکل ۶: ترسیم داده‌های گردآوری شده با استفاده از ارزیابی فرهنگ ایمنی در پالایشگاه سند بلاست: رهبری، نمادها، ارزش‌ها و هنجارها



نتیجه گیری

امروزه به منظور ایجاد و توسعه ساختارهای مناسب در راستای حفظ و گسترش محیط‌های کاری بدون حادثه، بدون آسیب و بدون آلاینده‌های زیست‌محیطی، سازمان‌ها از سیستم مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE) استفاده می‌کنند. سیستم مدیریت HSE، یک ابزار مدیریتی برای کنترل و بهبود عملکرد بهداشت، ایمنی و محیط زیست در همه ی برنامه‌های توسعه و پروژه‌های صنعتی یا تشکیلات سازمانی است. موضوع HSE یک موضوع فرهنگی است و تنها با داشتن یک فرهنگ موثر HSE می‌توان در نهایت به هدف بدون حادثه، بدون آسیب و بدون صدمه به محیط زیست نزدیک شد. ایجاد یک فرهنگ موثر، از تلاش‌های انجام شده در زمینه HSE حمایت کرده و آنها را ارتقاء می‌بخشد و یک عنصر کلیدی در بهبود عملکرد HSE می‌باشد. درست همانند یک جراح که قبل از عمل جراحی باید با استفاده از آزمایشات متعدد و اشعه ایکس مشکل را تشخیص دهد یک سازمان نیز باید قبل از ایجاد تغییر، فرهنگ حاکم خویش را ارزیابی نماید، بدون بررسی باورها، هنجارها و تصوراتی که رفتار افراد را شکل می‌دهند حتی بهترین تلاش‌های برنامه‌ریزی شده نیز به درستی هدایت نخواهند شد. ارزیابی فرهنگ یک فرایند طولانی مدت و طاقت فرسایی است و نه تنها تصویری لحظه‌ای از فرهنگ سازمان را ارائه می‌دهد بلکه سیکلی را برای بررسی، خطا و اصلاح پدید می‌آورد. □

منابع

- ❖ 1. Ensign Energy Services Inc. , Health, Safety and Environment Management System.
- ❖ 2. FMC Technologies, Health, Safety and Environment, HSE Manual, Section 2, HSE Management Systems and Programs.
- ❖ 3- Covey, Stephen R, The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change, A Fireside Book, 1990.
- ❖ 4- Ouchi, William, Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Avon Publishers, 1981.
- ❖ 5- Petersen, Dan, Safety By Objectives, August 1996, Preface.
- ❖ 6- Steven I. Simon, Ph.D., Culture Change Consultants, Inc. Safety Culture Assessment As A Transformative Process, 2005
- ❖ ۷- مدیریت تغییر و نقش آن در بهبود مستمر سیستم‌های مدیریت HSE ، غلامرضا بهمن نیا، مدیریت HSE وزارت نفت، نشریه راهبرد HSE ، سال اول شماره ۴، بهمن ۱۳۸۴.