



# Safety: Over Managed and Under Led

JMJ Associates

In the last article, we offered tips and advice for reinforcing and refining *Incident and Injury-Free™ (IIF™)* leadership in meetings. In this issue, we will explore how Safety Leadership is distinct from Safety Management.

Safety Leadership is distinct from Safety Management and must be executed explicitly and with as much commitment as we execute Safety Management.

Most of us are conversant regarding Safety Leadership: "We must model good behavior. We must walk the talk. We must be visible. We must set the culture. We need to be accountable," and so on. This is definitely on the right track. But few have taken on Safety Leadership distinct from Safety Management.

In a recent high-level leadership meeting, an incident was discussed:

A fire destroyed an operating unit in a downstream petrochemical plant. Some months prior to the incident, a worker had taken matters into his own hands, re-working a leaky line with unapproved technique and material and, sure enough, it failed later.

Root Cause Analysis revealed broken procedures, poor management of change, inadequate supervision, and that there were "Golden Rule", "Cardinal Rule", and "Tenet" violations. Problem solved, right? Managers in the meeting were satisfied that their safety system, philosophy and consequences were justly applied through the findings of Root Cause Analysis.

The discussion was closed until spoke up, pointing out the opening sentence in the case: "A faulty pump, known to have chronically leaked for years..." We also pointed to the fact that no one in that meeting would ever be put in a position to have to resort to fixing a leaky pump in the face of other important commitments.

We then asked, "So what is the learning for *you as leaders*? WHY did the worker fix that chronic leak the way he did? Because he was not paying attention, making a 'bad' choice? Really?"

Certainly his act triggered the accident. But what was that trigger connected to? We *assert* that focusing on the behavior of and pronouncing judgment on the worker prevented the critical learning for the people at the genuine root cause:

Leadership at multiple levels of the organization. People in positions of authority and expertise create the operating structure, context and conditions in which people behave. They have the duty and responsibility to practice both excellent Safety Management and exceptional Safety Leadership.

Why was a chronic leak tolerated? Perhaps it never made the "Safety Critical" list or the priority maintenance list on a site or in a company that has faced constant "value-adding" initiatives. Managers assert "Safety is a Value," yet are blind to chronic leaks or minor spills. They then blame worker behavior. Incidents like this one call for more from leaders at levels.

When "something we accept" (a leaky line) becomes "acceptable" (i.e., "that's the way it is around here"), this is a failure of Safety Leadership.

*Some principles for evolving beyond behaviorism and managing "Safety Differently" are:*

- *People are not the problem, they are the solution.*
- *Safety is not just the absence of harm, it is fostered by the presence of elements that add capability.*
- *Safety Leadership is distinct from Safety Management and must be as executed as explicitly and committedly as Safety Management.*

Currently, when it comes to safety, most companies and sites over-manage and under-lead. The emphasis on Safety Management has paid performance dividends in the past, but needs to evolve.

We are imposing Management approaches and language on people. *This simply isn't working.*

More prediction and control — Management — will not break the flat-line results we are experiencing globally in most of our companies.

We are afraid to give up prediction and control out of fear of incidents. In too many cases, safety management is unduly influenced by fear of compliance, rather than a commitment to achieve greater safety performance.

Safety Management is critical. We are not attacking it or saying it is not needed — most of us are simply not applying it correctly. We believe Safety Management can be summarized as Prediction and Control.



Prediction includes:	Control includes:
- Assessment	- Elimination
- Preparation	- Substitution
- Planning	- Prevention
- Analysis	- Mitigation
- Identification	- Measurement
And the commensurate systems, resourcing, processes and procedures for each	- Reporting
	- Response
	And the commensurate systems, resourcing, processes and procedures for each

All of these words are readily and appropriately applied to managing processes, systems and organizations. (recognize this is an incomplete list but believe it is useful to then present Safety Leadership as a counterpoint.)

Not one of the words in the table above is an effective way to lead people.

Leadership is described in many ways, but for this purpose will say that Safety Leadership can be summarized as **Perspective** and **Catalyst**.

Perspective includes:	Catalyst includes:
- Context	- Committed
- Vision	- Passionate
- Meaning	- Stand
- Urgency	- Model; Inspire
- Framing	- Champion
- Awareness	- Change Agent
	- Direction-setting
	- Developing
	- Transforming

All of these words are very useful in leading and inspiring people to act.

Safety Management is critical. Management brings credibility to Leadership, but Management without Leadership is bureaucratic and static, leading to stifling and wasteful execution.

*Companies that have enjoyed great safety progress and are operating in largely safe conditions will not keep more people safe and prevent more incidents through more Safety Management alone. Safety and, more specifically, safety improvement needs Leadership commensurate with (and as) an organizing precedent towards Safety Management.*

ในบทความฉบับที่แล้วได้กล่าวถึงเคล็ดลับและข้อเสนอแนะในเรื่องการเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำระหว่างการประชุมที่จะทำให้เกิดสภาวะ

การทำงานแบบปลอดภัยปฏิบัติการและการบาดเจ็บ (IFM) สำหรับฉบับนี้ จะกล่าวถึง ภาวะผู้นำด้านความปลอดภัยว่าแตกต่างจากการจัดการด้านความปลอดภัยอย่างไร

ภาวะผู้นำด้านความปลอดภัยแตกต่างจากการจัดการด้านความปลอดภัย และต้องมีการปฏิบัติที่เห็นได้อย่างชัดเจน ตลอดจนต้องมีระดับพันธสัญญาที่หนักแน่น เช่นเดียวกับการปฏิบัติในเรื่องการจัดการด้านความปลอดภัยอีกด้วย

หลายคนอาจคุ้นเคยเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความปลอดภัย “เราต้องเป็นตัวอย่างที่ดี เราต้องทำตามในสิ่งที่พูด เราต้องปฏิบัติให้คนอื่นเห็นได้ เราต้องสร้างวัฒนธรรม เราต้องมีความน่าเชื่อถือ” ซึ่งสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมานี้ถูกต้อง แต่มีน้อยคนที่ได้แสดงออกถึงภาวะผู้นำด้านความปลอดภัยที่แตกต่างไปจากการจัดการด้านความปลอดภัย

ในการประชุมผู้นำระดับสูงเมื่อไม่นานมานี้ มีเหตุการณ์ที่ต้องปรึกษาหารือกันในที่ประชุมคือ

เกิดเหตุไฟไหม้ที่หน่วยปฏิบัติการในโรงงานปิโตรเคมีชั้นปลาย โดยหลายเดือนก่อนเกิดเหตุการณ์นี้ พนักงานรายหนึ่งได้ซ่อมแซมท่อที่รั่วซึม ด้วยเทคนิคและเครื่องมือที่ไม่ได้รับการอนุมัติ ซึ่งท้ายสุดก็เป็นสาเหตุให้เกิดเหตุการณ์ขึ้น

การวิเคราะห์หาสาเหตุของการเกิดเหตุการณ์ในครั้งนี้โดยใช้วิธี Root Cause Analysis แสดงให้เห็นว่าขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง มีการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้ประสิทธิภาพ การไม่ได้รับการควบคุมดูแลอย่างทั่วถึง และยังมีภาระเมต “กฎที่พึงยึดปฏิบัติ” “กฎพื้นฐาน” และการละเมิด “แนวปฏิบัติที่ถูกต้อง” อีกด้วย ดูเหมือนปัญหาได้รับการแก้ไขแล้วใช่ไหม ผู้นำในที่ประชุมต่างพอใจที่ระบบความปลอดภัย หลักการและความเป็นเหตุเป็นผลได้ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาในครั้งนี้

ดูเหมือนปัญหานี้ได้ข้อสรุปไปแล้ว จนกระทั่งเราได้ยกเอาประเด็นแรกที่มีการพูดถึงในกรณีนี้ว่า “Pump ตัวที่เสียนั้นเกิดการรั่วซึมอย่างต่อเนื่องมานานหลายปี” ขึ้นมาพิจารณาอีกครั้ง เรายังแสดงให้เห็นข้อเท็จจริงที่ว่าไม่มีใครในที่ประชุมที่มีคำสั่งให้ไปซ่อมแซม Pump ที่รั่วเนื่องจากต่างคิดว่ายังมีเรื่องอื่นๆ ที่สำคัญที่ต้องทำเช่นกัน

จากนั้น จึงมีการตั้งคำถามกลับไปว่า “คุณได้เรียนรู้อะไรในฐานะที่คุณเป็นผู้นำจากกรณีนี้บ้าง? คุณคิดว่าทำไมพนักงานคนนั้นถึงซ่อม Pump ที่รั่วซึมมาอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการอย่างนั้น? เพราะเขาไม่ได้ใส่ใจหรือเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาดของเขาเองอย่างนั้นหรือ? จริงหรือ?”

จริงอยู่ การกระทำของเขาส่งผลให้เกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้น แต่อะไรคือสาเหตุที่แท้จริงของอุบัติเหตุในครั้งนี้? เราต้องการแสดงให้เห็นว่าการมุ่งประเด็นไปที่พฤติกรรมและการตัดสินใจของพนักงานจะทำให้เรามองข้ามโอกาสในการเรียนรู้ถึงประเด็นสำคัญที่แท้จริงของเหตุการณ์ในครั้งนี้ นั่นก็คือ ภาวะผู้นำในแต่ละระดับองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในความเป็นจริงผู้ที่มีอำนาจบริหารและมีความเชี่ยวชาญในงานมักเป็นผู้กำหนดโครงสร้างของการดำเนินการ การจัดการสภาพแวดล้อมที่ทำงาน และเงื่อนไขของสภาวะการณ์ในการทำงานของพนักงานทั่วไป ดังนั้น คนกลุ่มนี้จึงมีบทบาทและความรับผิดชอบในการสรรค์สร้าง

ให้เกิดทั้งระบบการจัดการด้านความปลอดภัย และภาวะผู้นำด้านความปลอดภัยที่ดีเยี่ยมอีกด้วย

ทำไมถึงปล่อยให้เกิดการรั่วซึมอยู่เป็นเวลานาน? บางทีอาจเป็นเพราะการรั่วซึมนั้นไม่ถึงขั้นที่ต้องจัดให้เป็นประเด็นด้านความปลอดภัยที่สำคัญและต้องได้รับการบำรุงรักษาในทันทีทันใด หรืออาจเป็นเพราะองค์กรนั้นอยู่ระหว่างการดำเนินการในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรในด้านอื่น ๆ จนทำให้ความสำคัญด้านการบำรุงรักษาด้อยลงไป ผู้บริหารมักจะพูดเสมอว่าความปลอดภัยเป็นเรื่องของค่านิยมแต่ในทางปฏิบัติกลับมองข้ามสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ในเรื่องความปลอดภัยเสมอ และมักจะพุ่งประเด็นความไม่ถูกต้องไปที่การกระทำและพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้องในเหตุการณ์ ในกรณีเช่นนี้ เราจำเป็นต้องเห็นการเปลี่ยนแปลงในระดับของผู้บริหารมากกว่าพนักงานในระดับอื่นๆ

เมื่อ “บางอย่างที่เขายอมรับ” (การรั่วซึม) กลายเป็นสิ่งที่ “ยอมรับได้” สิ่งนี้ทำให้เกิดการล้มเหลวของภาวะผู้นำด้านความปลอดภัย

*หลักการที่จะช่วยให้ก้าวพ้นการมุ่งประเด็นไปที่พฤติกรรมของบุคคลและเข้าสู่รูปแบบของ “การจัดการด้านความปลอดภัยที่แตกต่าง” มีดังนี้*

- คนไม่ใช่ผู้สร้างปัญหา แต่เป็นผู้แก้ปัญหา
- ความปลอดภัยไม่ใช่แค่การปราศจากอันตราย แต่รวมถึงการสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ที่เพิ่มความสามารถในการทำงานด้วย
- ภาวะผู้นำด้านความปลอดภัยแตกต่างจากการจัดการด้านความปลอดภัย และต้องมีการปฏิบัติที่เห็นได้อย่างชัดเจน ตลอดจนมีระดับพันธสัญญาที่หนักแน่น เช่นเดียวกับเรื่องการจัดการด้านความปลอดภัย

โดยทั่วไป เมื่อกล่าวถึงความปลอดภัย หลายบริษัทและโรงงานจะมุ่งไปที่การจัดการที่มากเกินไป และขาดการปฏิบัติในเรื่องภาวะผู้นำ การให้ความสำคัญของการจัดการด้านความปลอดภัยได้สร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้ในระดับหนึ่งในอดีตที่ผ่านมา แต่ยังคงควรได้รับการพัฒนาต่อไป

การใช้หลักการและภาษาด้านการจัดการแต่เพียงอย่างเดียวเพื่อมาปรับปรุงเรื่องความปลอดภัย จะไม่ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

การนำเรื่องของการคาดการณ์และการควบคุมที่มากขึ้นมาใช้ (ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ) จะไม่สามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากผลลัพธ์เดิมๆ ที่หลายๆ บริษัททั่วโลกเผชิญอยู่ได้

องค์กรต่างๆ มักจะกลัวว่าจะมีอุบัติการณ์ต่างๆ เกิดมากขึ้น หากลดปริมาณของการคาดการณ์หรือการควบคุมด้านการจัดการลง ในหลายๆ กรณีที่พบเห็น องค์กรปล่อยให้สิทธิพลในเรื่องของการปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องต่อกฎระเบียบมาเป็นตัวกำหนดเรื่องการจัดการด้านความปลอดภัย มากกว่าที่จะเป็นในเรื่องของพันธสัญญาที่จะสร้างให้เกิดสภาพความปลอดภัยที่ดีขึ้น

การจัดการด้านความปลอดภัยเป็นเรื่องที่สำคัญ ที่กล่าวมาในเบื้องต้นทั้งหมดไม่ได้หมายความว่าไม่ใช่สิ่งจำเป็น เพียงแต่โดยทั่วไปเรายังไม่รู้จักริธีการนำไปปฏิบัติใช้อย่างถูกต้องเท่านั้น

การจัดการด้านความปลอดภัยสามารถสรุปออกมาได้เป็นสองนิยาม คือ เรื่องของการคาดการณ์ (Prediction) และการควบคุม (Control)

การคาดการณ์ รวมไปถึง	การควบคุม รวมไปถึง
- การประเมิน	- การกำจัด
- การเตรียมความพร้อม	- การแทนที่
- การวางแผน	- การป้องกัน
- การวิเคราะห์	- การลดผลกระทบ
- การจำแนกแยกแยะและระบบ ทรัพยากร	- การวัดผล
กระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ตามสัดส่วน	- การรายงาน
	- การตอบสนอง
	และระบบ ทรัพยากร
	กระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ตามสัดส่วน

ทุกสิ่งที่กล่าวมานี้ เป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้และปรับให้เหมาะสมกับกระบวนการจัดการ ระบบ และองค์กรในแต่ละที่อยู่แล้ว (รายการที่กล่าวมาอาจจะไม่ครบทั้งหมด แต่เชื่อว่าจะเป็นประโยชน์ในการที่จะชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างการจัดการด้านความปลอดภัย กับภาวะผู้นำด้านความปลอดภัย)

คำต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ไม่มีคำใดเลยที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายลักษณะของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้ในหลายๆ ลักษณะ แต่สำหรับในวัตถุประสงค์นี้ อาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำด้านความปลอดภัยเป็นเรื่องของมุมมอง (Perspective) และการกระตุ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Catalyst)

การให้มุมมอง รวมไปถึง	การกระตุ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึง
- ประเด็นหลักที่สำคัญ	- พันธสัญญา
- วิสัยทัศน์	- ความรักในสิ่งที่ทำ
- ความหมาย	- จุดยืน
- ความเร่งด่วน	- แรงบันดาลใจ
- การวางกรอบ	- ผู้นำและความรับผิดชอบ
- การตระหนัก	- ตัวการของการเปลี่ยนแปลง
	- การกำหนดทิศทาง
	- การพัฒนา
	- การปรับเปลี่ยนสภาพ

คำทั้งหมดนี้เป็นประโยชน์ในการแสดงภาวะผู้นำและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่นในการปฏิบัติตาม

การจัดการด้านความปลอดภัยเป็นเรื่องที่สำคัญ การจัดการนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้นำ แต่การจัดการโดยไม่มีภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ก่อให้เกิดความล่าช้า หยุตหนึ่ง นำไปสู่การปิดกั้นและการเสียเวลา

*องค์กรที่มีความคืบหน้าและสามารถดำเนินการด้านความปลอดภัยได้ดี จะไม่ใช่องค์กรที่ให้ความสำคัญแต่กับเรื่องของการจัดการด้านความปลอดภัยแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นองค์กรที่พัฒนาปรับปรุงเรื่องความปลอดภัย โดยให้ความสำคัญกับเรื่องของภาวะผู้นำด้านความปลอดภัย ควบคู่ไปกับเรื่องการจัดการด้านความปลอดภัยในสัดส่วนที่เหมาะสม* ๑๑