



Moving Beyond Business as Usual: Transformation

In the last three issues, March, June and November 2013, the *Incident and Injury-Free® (IIF®)* safety approach was introduced, followed by a further explanation about its creation and evolution and “doing the right thing” when it comes to safety. *IIF* safety is a commitment-based approach to addressing safety issues created by global management consultancy JMJ Associates. This approach has been known to transform work cultures, leading to improved relationships, improved communication and improved safety numbers.

The *Incident and Injury-Free® (IIF®)* Approach to safety is a Transformational approach. In this issue, what the term “Transformation” means as it relates to a cultural shift in safety is explained.

When we say that we cause Transformation in an organization, or that we Transform a safety culture, what does that mean?

What Transformation in a safety culture means is that, first, we help identify for the organization, starting with key leadership individuals, what it is that they are committed to — genuinely committed to.

In organizations, people say they want certain things, like safety, and they’re going about activities to make these things happen that aren’t always sourced from a genuine, authentic, known and spoken commitment to achieving these. So when we say we Transform a safety culture, the first place we start is by helping them really get connected with what they mean by ‘creating safety.’ What are they really, really committed to? Are they committed to getting a better rate? Are they committed to better insurance rates? Are they committed to making sure they have lower turnover? *Or are they genuinely committed to they don’t want to see anybody get hurt?*

Then we go and find out the current status of this commitment in their organization. If they say they’re committed to something, we go and see what they have created so far that has them making or not making this commitment become a reality.

After we have gotten a good look at their current commitment and their current results, we help them formulate an authentic commitment to creating a place where nobody gets hurt and

no incidents have happened. We help them declare that commitment with themselves and with everyone in their organization.

Then, we work to put their commitment into action in every layer of the organization. This generally starts at the top. I think the biggest thing that you can see when you start realizing that people are Transforming is that they recognize that they, as leaders, can’t just say that they’re committed. They have to actually feel it and be authentic in their speaking of this commitment.

We coach people to be able to speak powerfully about their commitment. As a result of this powerful speaking, other people can themselves ‘get’ the commitment and want to help make it a reality. This is when true Transformation is occurring. People are able to speak about their commitment and are able to enroll and engage others in that commitment. At every level in the organization, people start feeling like, ‘Wow, before we were just following the rules. Now we’re actually living a genuine authentic value or commitment for the people around us.’

People start to really understand that their safety and the safety of the people around them is an authentic commitment of the organization. That’s very different from following safety rules ‘because we have to.’ It enables a cultural Transformation because everyone is becoming truly committed to ensuring that people go home in the same or better shape than when they came in that day.

Everything we say and everything we do is aligned with the commitment that we’ve declared. When that happens, then you’ve Transformed a culture from doing what you’re supposed to do, to doing what you’re genuinely committed to doing.

An organization might be spread out all over the globe. How do you actually engage that level of commitment and have it connect across a global organization?

We first work with the most senior people in the organization — those people at the corporate level or the presidential level or the executive level — to help them formulate their own commitment. We cannot really start working where the rubber

meets the road (or where the work boots hit the gravel, so to speak) without ensuring that all the structures for fulfillment of a commitment are in place by senior leadership.

We need to go wherever that organization does work to help ensure the commitment is transferred, comes alive and thrives in the local culture. But it needs to be seeded and held by a corporate structure that supports the commitment. Whether decisions are made at the local level, the senior level or the executive level, they all must be consistent with the commitment established.

To Transform an organization like this truly takes time to ensure that you've seeded and embedded the commitment in every senior leader in all locations. That, of course, starts with senior executives. This means spending dedicated time with them helping Transform their personal relationship with safety so they can begin to see how their personal relationship and their personal commitment affects everyone they speak with. It affects literally everyone they reach, including their finance people, their operations people and their HR people. This commitment affects everything they do and everyone they impact, so we want to start at the top to eventually reach every level in the organization.

When this happens, when this Transformation starts to occur, when people start to really connect with their commitment like that, what do you see, hear, feel inside of a culture?

What you often hear when Transformation has really succeeded and takes hold is, "I thought I would never hear Joe, senior leader, fill in the blank, ever say anything about my safety. I didn't even know if he even knew my name, but the fact that he knows my wife's name and the fact that he talks to me personally and shows me that he absolutely cares — I never thought that would happen."

You start hearing people say statements that have the words "care," "concern," "personal," "my family." You hear people talk about how they look proactively for what they can do to make sure things are safe, and they look to define risk and eliminate it instead of looking for the rules that tell them how to be safe. It's really an "and/and," not an "either/or." They start not only looking for ways that they can be sure they're doing the right things, but they look for ways that they can improve safety. That's what you start seeing.

You also start hearing people saying things like, "Wow, I never noticed this. Now when I go home and I talk to my wife or I talk to my husband or I talk to my teenage kids, I have a completely different relationship to what I think is safe." Their family's safety

becomes their concern and commitment. It's not that people aren't already committed, but when you really get connected to that commitment, you start hearing and seeing that people expect that commitment. It's not just in work but at home, in their family life, in their personal life, the way they drive and the way they operate their own tools at home and so on.

You hear people starting to step up and say, "I have an idea." They have ideas about how to improve safety, whereas you wouldn't have that in a culture that's merely looking to meet the safety standards. When you have a truly exceptional, Transformed safety culture, you have people stepping up, offering innovative ideas about how to improve the work, how to make it safer, how to make it better, how to make it more productive and higher quality.

What you start experiencing in a Transformed safety culture is that people care. They care because their leaders and other people care for them. So, they start showing up better in every possible way. It affects everything more than just improved safety performance. It affects the way the quality of work life that people experience, as well as home life.

If a senior person in an organization is unfamiliar with this, or who might be struggling with their own safety culture, is there any advice that you would impart?

Take an honest look at the level of authentic care and concern that they sense in their organization. Ask honestly, "What is the level of care that people have for each other? Is it sufficient to reflect a deep commitment to safety that the organization has?"

If not, what would it take to have people feel like they can come to work and run their organization with the same values that they have as an individual? What would it take to do that and not compromise people's safety?

It's about leaders expressing their true values, not having their values separated from business results. If they feel their personal values are separated from their business results, then perhaps there is some other commitment they could find as an organization. Then, determine how they would run their organization differently sourced from this new commitment.

Encourage them to know that their deep-seeded commitment they may have for the safety, health and well-being of their work force does not and should not ever compete with good business results. These are synergistic. If there's anything in the company that tells them otherwise, this needs to be revealed and exposed inside their organization. They need to create a shared commitment where people can get outstanding safety results



where care and concern is a constant and get good business results. Those two go together.

ในฉบับเดือนมีนาคม มิถุนายน และพฤศจิกายน 2556 เราได้นำเสนอเรื่องแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยที่เรียกว่า *Incident and Injury-Free*[®] (IIF[®]) พร้อมด้วยการอธิบายเกี่ยวกับจุดเริ่มต้นและวิวัฒนาการ และ “การทำสิ่งที่ถูกต้อง” เมื่อกล่าวถึงความปลอดภัย IIF เป็นแนวทางที่มีพื้นฐานอยู่บนพันธสัญญาร่วมกันในการจัดการกับประเด็นเรื่องความปลอดภัย ซึ่งเป็นแนวคิดที่ริเริ่มโดย JMJ Associates บริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารจัดการระดับโลก ซึ่งแนวทางนี้ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานอย่างยั่งยืนซึ่งนำไปสู่ความล้มเหลวที่ลดลง การสื่อสารที่ดีขึ้น และสถิติของการดำเนินงานด้านความปลอดภัยที่ดีขึ้นภายในองค์กร

แนวทางของ IIF หรือ *Incident and Injury-Free* เป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างถาวร ซึ่งในบทความนี้จะได้อธิบายความหมายของคำว่า “การปรับเปลี่ยน (Transformation)” ในแง่ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับของวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องของความปลอดภัย

เมื่อเราพูดว่า เรากำลังให้เกิดการปรับเปลี่ยนขึ้นในองค์กร หรือเราปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมด้านความปลอดภัย สิ่งนั้นหมายถึงอะไร

ความหมายของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมด้านความปลอดภัยในองค์กรประการแรกคือ การที่เราช่วยให้องค์กรสามารถระบุถึงพันธสัญญาของตน โดยเริ่มตั้งแต่พันธสัญญาส่วนตัวของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งต้องเป็นพันธสัญญาที่แท้จริงจากใจ

ในองค์กร พนักงานมักพูดถึงสิ่งที่พวกเขาต้องการ เช่น ความปลอดภัย และพวกเขาจะดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้สิ่งเหล่านั้นเกิดขึ้น ซึ่งมักไม่ได้เกิดจากพันธสัญญาอย่างแท้จริงในใจที่เป็นที่รับรู้ หรือประกาศให้ผู้อื่นทราบถึงความตั้งใจจริงที่จะทำตามนั้นให้ได้ ดังนั้น เมื่อเราพูดถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมด้านความปลอดภัย สิ่งแรกที่เราเริ่มทำคือการช่วยให้พนักงานได้เข้าถึงความหมายของ “การก่อให้เกิดความปลอดภัย” อย่างแท้จริง อะไรคือสิ่งที่พวกเขาจะต้องมีพันธสัญญาร่วมกันจริงๆ พวกเขาจะมีพันธสัญญาที่จะทำสถิติด้านความปลอดภัยให้ดีขึ้นหรือเปล่า? หรือว่าพวกเขาแค่มีพันธสัญญาที่จะช่วยให้บริษัทจ่ายเบี้ยประกันถูกลงเท่านั้น? หรือว่าพวกเขาแค่ช่วยกันทำให้อัตราการลาออกของพนักงานต่ำลงแค่นั้น? หรือจริงๆ แล้วพวกเขามีพันธสัญญาที่จะทำทุกอย่างที่ทำได้เพราะพวกเขาไม่อยากจะเห็นใครได้รับบาดเจ็บจริงๆ

หลังจากนั้น เราก็จะประเมินสถานะของพันธสัญญาดังกล่าวในปัจจุบันขององค์กร ถ้าพวกเขาพูดว่าเรามีพันธสัญญากับเรื่องใด เราก็จะไปดูว่าพวกเขาได้ทำอะไรขึ้นมาแล้วบ้าง และสิ่งที่ทำมาแล้วนั้นจะสามารถสนับสนุนพันธสัญญาดังกล่าวให้เกิดขึ้นจริงได้หรือไม่

หลังจากที่เราได้มีความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับพันธสัญญาที่พวกเขามีอยู่ และผลลัพธ์ที่บรรลุได้จนถึงปัจจุบันแล้ว เราก็จะช่วยพวกเขากำหนดพันธสัญญาที่ออกจากใจอย่างแท้จริงในการช่วยกันสร้างสรรค์ที่ทำงาน

ที่ซึ่งไม่มีใครได้รับบาดเจ็บและไม่มีอุบัติเหตุใดๆ เกิดขึ้น เราจะช่วยให้พนักงานเหล่านั้นได้ประกาศพันธสัญญาดังกล่าวของตนกับทั้งตนเอง และผู้อื่นในองค์กรทุกๆ คน

จากนั้น เราจะนำพันธสัญญาของพวกเขามาปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงในทุกระดับขององค์กรซึ่งโดยปกติแล้วจะเริ่มจากระดับผู้บริหารก่อน ผู้เขียนคิดว่าสิ่งที่ชัดเจนที่สุดที่ท่านจะเห็นเมื่อผู้คนเริ่มเข้าสู่ “การปรับเปลี่ยน” ก็คือ การที่คนระดับผู้นำ หรือผู้บริหารเริ่มตระหนักว่าพวกเขาไม่สามารถที่จะแสดงพันธสัญญาของตนออกมาได้เพียงแค่คำพูดเท่านั้น แต่พวกเขาจำเป็นต้องรู้สึกถึงพันธสัญญานั้นออกมาจากจิตใจอย่างแท้จริงในทุกๆ ครั้งทีพูดถึงพันธสัญญาดังกล่าว

เราเชื่อเชิญและสนับสนุนให้พนักงานกล้าที่จะประกาศถึงพันธสัญญาของตนออกมาอย่างหนักแน่น ซึ่งจะส่งผลให้ผู้อื่นเข้าใจและช่วยผลักดันที่จะทำให้พันธสัญญาดังกล่าวเกิดขึ้นได้จริง ซึ่งจะเป็นจุดที่เกิด “การปรับเปลี่ยน” อย่างแท้จริงขึ้น ผู้คนในองค์กรจะสามารถประกาศพันธสัญญาของพวกเขาและสามารถดึงดูด หรือเชิญเชิญให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมด้วยพันธสัญญาดังกล่าวด้วยต่อไป พนักงานในทุกระดับขององค์กรจะเริ่มรู้สึกตื่นเต้นถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากเดิมที่เคยคิดเพียงแต่ปฏิบัติตามกฎ กลายเป็นการใช้ชีวิตการทำงานตามความรู้สึกและคำนึงอย่างแท้จริงที่เพื่อผู้อื่นที่ทำงานร่วมกันในองค์กร

พนักงานจะเริ่มเข้าใจว่า ความปลอดภัยของตนเองและความปลอดภัยของผู้คนรอบข้างเป็นพันธสัญญาที่แท้จริงสำหรับองค์กร ซึ่งจะแตกต่างอย่างสิ้นเชิงจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบความปลอดภัยเพียงเพราะจำเป็นต้องทำเท่านั้น สิ่งนี้สามารถทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนทางวัฒนธรรม เพราะทุกคนมีความตั้งใจจริงที่จะทำทุกอย่างที่ทำได้ เพื่อให้แน่ใจได้ว่าทุกคนจะกลับบ้านในสภาพที่ปลอดภัยเหมือนตอนที่เดินทางทำงานในวันนั้นทุกๆ วัน

ทุกสิ่งที่เราพูด หรือทำต้องเป็นไปตามพันธสัญญาที่เราได้ประกาศไว้ และเมื่อสิ่งนั้นเกิดขึ้นจริง ก็เท่ากับว่าท่านได้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมจากการทำสิ่งที่ต้องทำ ให้กลายเป็นการทำสิ่งที่เหล่านั้นด้วยความเต็มใจจากพันธสัญญาที่มี

องค์กรอาจขยายตัวไปได้ทั่วโลก แต่จะอย่างไรให้เกิดการกระจายตัวและเชื่อมโยงของพันธสัญญาที่มีไปยังองค์กรอื่นๆ ทุกที่ในโลกอย่างทั่วถึง

ประการแรกคือ เราต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ซึ่งคือกลุ่มคนที่อยู่ในระดับสูงสุดขององค์กร ระดับประธาน หรือผู้บริหาร เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ระดับสูงเหล่านั้นกำหนดพันธสัญญาของตนขึ้นเสียก่อน เราจะไม่ไปเริ่มทำเรื่องนี้กับคนงาน หรือผู้ปฏิบัติการในระดับล่างสุดของหน่วยงานเพราะเราจะต้องจัดการให้แน่ใจว่าจะมีโครงสร้างและนโยบายต่างๆ จากผู้ในระดับสูงมารองรับและส่งเสริมให้พันธสัญญาของพนักงานระดับล่างเกิดขึ้นได้จริงเสียก่อน

พวกเราต้องทำทุกอย่างที่ใช้ได้ผลในองค์กร เพื่อให้แน่ใจว่ามีการถ่ายทอดพันธสัญญาให้สามารถเกิดขึ้นจริงและเจริญเติบโตได้ในวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ โดยองค์กรจะต้องมีโครงสร้างที่ช่วยปลูกฝังและสนับสนุนพันธสัญญาดังกล่าวด้วย โดยการตัดสินใจที่เกิดจากพนักงาน

(Continued on page 62)



(Continued from page 52)

ระดับปฏิบัติการ ระดับพนักงานอาวุโส หรือระดับผู้บริหาร จะต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับพันธสัญญาที่กำหนดขึ้น

การปรับเปลี่ยนองค์กรในลักษณะที่กล่าวมานี้มักใช้เวลานาน เพื่อให้แน่ใจได้ว่าท่านได้ปลูกฝังและทำให้พันธสัญญานั้นๆ หยั่งรากลึกในผู้บริหารอาวุโสในทุกๆ แห่ง แนนอนที่สดงานนี้ต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งหมายถึงการที่ท่านจะต้องทุ่มเทเวลากับผู้บริหารเหล่านี้เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนทัศนคติของพวกเขาเกี่ยวกับความปลอดภัย เพื่อให้พวกเขาเริ่มเห็นว่าทัศนคติ และพันธสัญญาส่วนตัวของพวกเขาสามารถส่งอิทธิพลกับผู้อื่นที่พวกเขาไปพูดคุยด้วยอย่างไร โดยสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อผู้บริหารเหล่านั้นเข้าถึง ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการเงิน ฝ่ายปฏิบัติการ และฝ่ายบุคคล พันธสัญญานี้จะส่งผลกระทบต่อทุกอย่างที่พวกเขาทำและส่งผลกระทบต่อทุกคนที่พวกเขาติดต่อดูด้วย ดังนั้นเราจึงต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรเพื่อที่จะถ่ายทอดลงมายังทุกระดับในองค์กรได้ในที่สุด

เมื่อสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น เมื่อการปรับเปลี่ยนแบบนี้เริ่มเกิดขึ้นจริง เมื่อพนักงานเริ่มผูกพันกับพันธสัญญาของตนในแบบนั้น ท่านเห็น ได้ยิน และรู้สึกอย่างไรบ้าง ภายใต้วัฒนธรรมแบบนั้น สิ่งที่ท่านจะได้ยินบ่อยๆ เมื่อการปรับเปลี่ยนในองค์กรประสบผลสำเร็จก็คือ “แต่ก่อนผมคิดว่าผมคงไม่มีวันได้ยินใจ ซึ่งเป็นผู้บริหารอาวุโส มาพูดอะไรเกี่ยวกับความปลอดภัยของผมหรอก ผมไม่รู้ด้วยซ้ำว่าเขาจะรู้จักชื่อผมหรือเปล่า แต่จากการที่เขารู้จักกระทั่งชื่อของภรรยาผม และการที่เขาพูดกับผมอย่างเป็นกันเอง แสดงให้ผมเห็นว่าเขาห่วงใยผมจริงๆ ผมไม่เคยคิดเลยว่าสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้จริง”

ท่านจะเริ่มได้ยินพนักงานพูดประโยคที่มีคำว่า “เอาใจใส่” “ห่วงใย” “เป็นกันเอง” “ครอบครัวของฉัน” ท่านจะได้ยินพนักงานพูดเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาสามารถทำได้เพื่อทำให้มั่นใจว่าสิ่งต่างๆ ปลอดภัย พวกเขาจะมองหาและระบุความเสี่ยงต่างๆ ที่มีและจะหาทางกำจัดให้หมดไปมากกว่าที่จะแค่ทำตามกฎระเบียบความปลอดภัยเท่านั้น มันจะเป็นเรื่องของการทำงานที่จริงจังและจริงจังมีสิ่งนี้ด้วย มากกว่าเป็นการที่จะต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง พวกเขาไม่เพียงแต่เริ่มจะมองหาวิธีที่ทำให้มั่นใจว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง แต่พวกเขาจะมองหาหนทางที่สามารถปรับปรุงเรื่องความปลอดภัยด้วย นี่คือนิสัยที่ท่านจะเริ่มสังเกตเห็น

นอกจากนี้ ท่านจะเริ่มได้ยินพนักงานพูดประมาณว่า “โอ้โฮ ฉันไม่เคยสังเกตเรื่องนี้มาก่อนเลย แต่นี่เวลาที่ฉันกลับบ้านไปคุยกับภรรยา หรือคุยกับสามี หรือคุยกับลูกๆ วัยรุ่น ฉันมีความคิดเรื่องความปลอดภัยแตกต่างไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง” ความปลอดภัยของครอบครัวกลายเป็นสิ่งสำคัญและเป็นพันธสัญญา ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าพนักงานเหล่านั้นยังไม่มีพันธสัญญาในเรื่องดังกล่าว แต่เมื่อท่านเริ่มเปิดการรับรู้เชื่อมต่อกับพันธสัญญาเหล่านั้นแล้ว ท่านก็จะได้ยินและเห็นว่าพนักงานเหล่านั้นมีความคาดหวังกับพันธสัญญาดังกล่าว ไม่ใช่เฉพาะในที่ทำงาน แต่ยักรวมถึงที่บ้าน ชีวิตครอบครัว ชีวิตส่วนตัว การขับรถ การใช้เครื่องมือเครื่องมือนานๆ ที่บ้าน และอื่นๆ ด้วย

คุณจะเริ่มได้ยินพนักงานพูดว่า “ฉันมีความคิดดีๆ เรื่องหนึ่งจะมาเสนอ” พวกเขาจะมีความคิดริเริ่มเกี่ยวกับการปรับปรุงด้านความปลอดภัย ในแบบที่ท่านจะไม่วันได้เห็นในวัฒนธรรมที่แค่ทำงานตามมาตรฐาน

ความปลอดภัยที่กำหนด เมื่อท่านได้สร้างวัฒนธรรมด้านความปลอดภัยที่ได้มีการปรับเปลี่ยนอย่างดีเยี่ยมแล้ว ท่านก็จะมีพนักงานที่กล้าออกมาเสนอความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการพัฒนาการทำงาน ทำงานอย่างไรให้ปลอดภัยกว่าเดิม และดีกว่าเดิม ทำอย่างไรให้ได้ผลผลิตและคุณภาพที่ดีขึ้น

สิ่งที่ท่านจะเริ่มสัมผัสในวัฒนธรรมความปลอดภัยที่มีการปรับเปลี่ยนแล้วก็คือ การที่ผู้คนห่วงใยและใส่ใจซึ่งกันและกัน พวกเขาใส่ใจและห่วงใยเพราะผู้บริหารและคนอื่นๆ ใส่ใจและห่วงใยพวกเขา พวกเขาจึงพยายามทำงานให้ดีที่สุดในทุกๆ ทางที่ทำได้ ซึ่งจะส่งผลต่อทุกๆ สิ่งมากกว่าจะเป็นเพียงแค่การปรับปรุงเรื่องความปลอดภัย โดยทำให้พนักงานได้รู้สึกถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น เช่นเดียวกับคุณภาพชีวิตที่บ้าน

ถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่คุ้นเคยกับเรื่องนี้ หรือยังปิดกั้นกับวัฒนธรรมความปลอดภัยของตนเอง ท่านจะมีคำแนะนำอะไรไหม

ต้องดูระดับความใส่ใจและห่วงใยอย่างแท้จริงที่พวกเขารู้สึกได้ในองค์กรถามตรงๆ ว่า “ระดับความใส่ใจและห่วงใยที่พนักงานในองค์กรมีต่อกันและกันอยู่ในระดับใด” “เพียงพอไหมที่จะสะท้อนให้เห็นถึงระดับพันธสัญญาที่มีต่อความปลอดภัยขององค์กร”

ถ้าไม่พอ จะต้องทำอย่างไรหรือต้องทำอะไรบ้างที่จะทำให้คนรู้สึกได้ว่าพวกเขาสามารถมาทำงานที่องค์กรด้วยค่านิยมเดียวกันกับที่พนักงานแต่ละคนมีโดยส่วนตัว และจะต้องมีอะไรหรือต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เป็นเช่นนั้นโดยไม่ต้องไม่ผ่อนปรนในเรื่องความปลอดภัยของพนักงาน

สิ่งนี้เป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารต้องแสดงค่านิยมที่แท้จริงออกมาโดยไม่แบ่งแยกค่านิยมออกจากผลการดำเนินงานทางธุรกิจ กรณีที่พวกเขา รู้สึกว่าค่านิยมของตนเองแยกออกจากผลการดำเนินงานทางธุรกิจ พวกเขาอาจต้องหาพันธสัญญาอื่นๆ ขององค์กรใหม่ ที่จะสามารถนำมาใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรที่แตกต่างจากเดิมก็ได้

ส่งเสริมให้พวกเขาเข้าใจว่าพันธสัญญาสำหรับเรื่องความปลอดภัย สุขภาพ และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานที่ต้องการจะปลูกฝังในองค์กร ไม่ใช่และไม่ควรจะเป็นสิ่งที่มาขัดแย้งกับผลดำเนินการทางธุรกิจที่ดีจริงๆ แล้วสิ่งนี้กลับเป็นตัวช่วยเสริมด้วยซ้ำ หากมีความเชื่อใดๆ ในองค์กรที่ขัดแย้งกับสิ่งนี้ ก็ควรจะมีการปรึกษาหารือกันอย่างเปิดเผยภายในองค์กร พวกเขาจำเป็นต้องสร้างพันธสัญญาที่ร่วมกันเพื่อที่จะส่งเสริมให้เกิดผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยที่ยอดเยี่ยม โดยมีการแสดงออกถึงความห่วงใยและใส่ใจกันในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และยังได้ผลการดำเนินธุรกิจที่ดีไปพร้อมๆ กันอีกด้วย เพราะสองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นควบคู่กัน ☺