



# When People Can Get Hurt, Do the Right Thing (No Exceptions)

In our last two issues, March and June 2013, the *Incident and Injury-Free*® (IIF®) safety approach was introduced, followed by a further explanation about its creation and evolution. IIF safety is a commitment-based approach to addressing safety issues created by JMJ Associates. This approach has been known to transform work cultures, leading to improved relationships, improved communication and improved safety performance.

When it comes to safety, doing the right thing may not always look like doing the thing that is going to lead to the fastest production. Sometimes it means taking an action that might seem counter productive, but could lead to the prevention of injury or, in some cases, even fatality.

In this issue, the concept of “doing the right thing” when it comes to safety on the job will be explained.

## What the “doing the right thing” concept means and how it applies to our work?

Within the context of people not getting hurt, when we say “do the right thing” that could cover a lot of territory. However, in the interest of time, we would like to restrict to “what does it mean to do the right thing in terms of making sure that people do not get hurt and people go home every day unhurt or perhaps even in better shape than when they came in?”

Doing the right thing is not just about making sure people do not have what are called acute injuries, which are injuries like cutting your hand or tripping on a hose.

Doing the right thing also has to do with chronic injuries where people are spending years changing out parts or installing parts or doing any particular action over and over again; for example grinding wells on a welded part or fastening steel together with bolts. Those are repetitive tasks that can also lead to people getting hurt.

Doing the right thing is also about addressing conditions or behaviors that might get people hurt. An example of this is someone using a grinder to grind a part and we see that person using the grinder in a way that is not necessarily going to get them hurt right this minute but if they keep working that way for years it will eventually cause them to have a longer term kind of condition. Part of doing the right thing, too, is stopping the person and making sure they are taking their rest breaks and they are doing things that will keep them from getting hurt either right in the moment or over a long period of time.

**When you’re talking about doing the right thing, it sounds like the sort of thing where someone might say, “of course we should do the right thing, but I can’t make sure everyone does the right thing, can I? How do I make sure everybody does the right thing?” How does a manager ensure that their culture is going to work like that?**

In terms of doing it the right way, it’s a person seeing that the way they currently do it is going to lead them down a path that is going to potentially affect them and those they care about and their family and their work life and their outside work life. They see it’s not worth it anymore and they begin looking for doing it the correct way, doing it the right way, and that can happen very quickly; that can happen in almost an instant.

But then, for us to have enough people engaged in action and practices in the workplace where even people who have not had that transformation are drawn to doing it the right way, that is the culture shift. So when we ask how do you do that and how long is it going to take, that culture shift, can’t give an easy answer; it could take some time.

It depends on where we are starting and who we are working with. If the whole workforce has been taking shortcuts and has always been following production goals and has never stopped work or paused work in order to address unsafe conditions or unsafe acts or unsafe situations, then it is going to take some work to have them see that managers really mean it when they say safety is their core value and really mean it when they say “we do not want you to get hurt and we want you to do it the right way.”

**It is important to recognize that stopping work has a lot of value and it’s important to see stopping work as being a productive and necessary part of the process? Do you ever encounter skepticism to this idea that it is valuable to halt work? If so, how do you respond to this skepticism?**

There is skepticism such as, “Yeah, that is what is coming out of your mouth, Mr. Manager or Mr. Person in Position of Authority, but I know what you really want and I know that if we have layoffs or a downturn in the work, the guys you are going to keep here are the ones that are going to produce the most - even if occasionally someone is hurt.”



That thinking is very difficult to change because people have been exposed to a culture of production for years. So, to combat that skepticism is a matter of people in positions of authority (not only them, but starting with them) demonstrating that they mean it, by modeling it in front of people.

A very clear example of this:

There were parts that had come in to a manufacturing facility and the parts were anodized using chemicals. Some of those parts had a color that was different from other parts, and, because of past experiences, there was a concern that some of those parts had been treated with chemicals that are toxic and are no longer used.

It would have been easy to just keep manufacturing and keep using the parts, but instead the person went ahead and told management, "I'm concerned about these parts being a toxic hazard." Management immediately quarantined off those parts and immediately paused the work until they were able to determine which parts were okay to use and which parts were not.

There was a real possibility that they would not meet their delivery schedule when they said that. When you do something like that, it sends a message that, "We really mean it; working on these parts, if they were chemically improperly treated, it is not safe and that's not right. So we are not going to work on them, even if it might affect delivery to subsequent customers."

That's one way you fight skepticism; and there are others.

### If the culture is set up in a way that supports "doing the right thing," people will do it whether they are supervised or not; is that right?

Workers work safely without supervisors because they have learned what is acceptable and unacceptable in terms of keeping themselves and others safe. Said too simply, culture is code for what is acceptable and unacceptable within a particular group. We often find the worker being blamed for not doing the right thing without considering that the culture has massive influence on individual and group action.

### How does having that kind of culture happen?

It's more complicated than this, but simply said, if we choose to say we are committed to the elimination of worker injury, then this is part of what it takes to begin shaping a culture in a different direction.

However, we have to demonstrate commitment with repeated actions or practices by people in positions of authority and by people that are not in positions of authority. They start following new practices that shape the culture and send the message that it's okay, that it is acceptable to work the safe way in the future and that it is not acceptable to do it differently from that in the future.

With time, diligence and commitment, all it takes is allowing one person to take a short cut, for example. It only takes one person being observed acting contrary to what is the acceptable way for other people to conclude that, oh, it must be okay to do it in this contrary way.

It takes the work of managers over and over again pointing out when people are doing things the right way, the safe way and pointing out when people are not doing it the safe way and then having it corrected over and over until people have an understanding that what is acceptable here is the safe thing rather than something else.

ตามที่ได้มีการตีพิมพ์บทความเรื่องแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัยที่เรียกว่า *Incident and Injury-Free® (IIF®)* ฉบับเดือนมีนาคมและมิถุนายน 2556 นำเสนอเรื่องการสร้างแนวปฏิบัติและวิวัฒนาการของ IIF ซึ่งเป็นแนวทางที่มีพันธมิตรที่ร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในเรื่องของความปลอดภัย โดยบริษัท JMJ Associates แนวทางนี้เป็นที่รู้กันว่าเป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานอย่างยั่งยืนที่นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงาน การสื่อสารระหว่างกัน และสถิติของการดำเนินงานด้านความปลอดภัยที่ดีขึ้น

เมื่อพูดถึงเรื่องความปลอดภัย การทำสิ่งที่ถูกต้อง อาจไม่เหมือนกับการทำสิ่งที่จะนำไปสู่การผลิตที่รวดเร็วที่สุดเสมอ บางครั้งก็หมายถึงการกระทำที่อาจดูเหมือนจะก่อให้เกิดผลตรงกันข้าม แต่สามารถนำไปสู่การป้องกันการบาดเจ็บหรือแม้แต่ป้องกันการเสียชีวิตได้

ในฉบับนี้จะกล่าวถึงแนวคิด "การทำสิ่งที่ถูกต้อง" ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการทำงาน

### แนวคิด "การทำสิ่งที่ถูกต้อง" หมายความว่าอะไร และสามารถนำไปใช้กับงานของเราได้อย่างไร

ในบริบทของการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับบาดเจ็บนั้น เมื่อเราพูดว่า "จงทำสิ่งที่ถูกต้อง" จะครอบคลุมแนวความคิดมากมาย อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ได้ใจความที่ตรงประเด็น ผู้เขียนขอจำกัดความหมายของการทำสิ่งที่ถูกต้องว่าคืออะไร เพื่อให้แน่ใจว่า ไม่มีผู้ปฏิบัติงานได้รับบาดเจ็บและสามารถกลับบ้านได้อย่างปลอดภัยทุกวัน หรือบางทีอาจจะสามารถทำให้พวกเขาอยู่ในสภาพที่ดีกว่าตอนที่เข้ามาทำงานเสียอีก

การทำสิ่งที่ถูกต้องไม่ได้เป็นเพียงแค่เรื่องที่ทำให้มั่นใจว่า จะไม่มีใครประสบกับเหตุการณ์ที่เรียกว่า การบาดเจ็บแบบเฉียบพลัน เช่น บาดแผลที่เกิดจากการตัดบาดที่มือหรือการสะดุดสาย hose

การทำสิ่งที่ถูกต้องยังรวมถึงเรื่องของการป้องกันการบาดเจ็บที่เกิดจากการทำงานที่ปฏิบัติเป็นประจำอยู่ตลอดเวลา ดังเช่น กรณีที่พนักงานซึ่งต้องใช้เวลาเป็นปีๆ ทำงานเปลี่ยนชิ้นส่วนหรือประกอบชิ้นส่วน หรือการทำงานบางอย่างในลักษณะซ้ำแล้วซ้ำอีก เช่น การขัดแต่งชิ้นส่วนของงานเชื่อมหรือการขันน็อตและโบลท์งานเหล่านี้เป็นงานที่ทำซ้ำแล้วซ้ำอีก ซึ่งสามารถทำให้พนักงานได้รับบาดเจ็บได้เช่นกัน

การทำสิ่งที่ถูกต้องยังเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมหรือพฤติกรรมซึ่งอาจทำให้พนักงานได้รับบาดเจ็บ ตัวอย่างเช่น มีพนักงานที่กำลังใช้หินเจียรขัดแต่งชิ้นงาน และเราก็มองว่า ไม่น่าจะมีอะไรที่ทำให้พนักงานได้รับบาดเจ็บ



ในตอนนี้ แต่ถ้าพนักงานทำงานในลักษณะนี้เป็นเวลานาน แน่แน่นอนว่าลักษณะการทำงานที่เห็นอยู่นี้อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการบาดเจ็บได้ในที่สุด การทำสิ่งที่ถูกต้องในบริบทนี้คือ การให้พนักงานหยุดพัก และมั่นใจว่าพวกเขาได้รับการพักผ่อนและกำลังทำสิ่งที่ทำให้ห่างไกลจากการได้รับบาดเจ็บในขณะนั้นและในระยะยาว

**เมื่อพูดถึงเรื่องการทำสิ่งที่ถูกต้อง ใครบางคนอาจจะพูดในทำนองว่า “แน่นอน เราควรทำสิ่งที่ถูกต้อง แต่ข้าพเจ้าไม่แน่ใจว่า ทุกคนทำสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่? และข้าพเจ้าจะแน่ใจได้อย่างไรว่าทุกคนได้ทำสิ่งที่ถูกต้อง” ผู้บริหารจะมั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรได้ดำเนินไปในทิศทางนั้น**

เรื่องของการปฏิบัติในทางที่ถูกต้องนั้นจะเกิดขึ้นได้ เมื่อผู้คนเห็นวิธีการที่พวกเขาทำอยู่ในปัจจุบันมีความเป็นไปได้อย่างยิ่งที่อาจจะส่งผลกระทบต่อพวกเขา คนรอบข้างที่พวกเขาห่วงใย รวมทั้งครอบครัว ชีวิตการทำงาน และชีวิตนอกที่ทำงาน พวกเขาจะเริ่มมองหาวิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง เหมาะสม และที่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และแทบจะเกิดขึ้นได้ทันที

สำหรับการที่จะทำให้ผู้คนมีส่วนร่วมและปฏิบัติเพื่อให้เกิดการทำสิ่งที่ถูกต้องนั้น ถือได้ว่าเป็นการยกระดับของวัฒนธรรมการทำงานที่ว่าได้ หากถามว่าจะต้องทำอะไรและใช้เวลานานเท่าใดนั้น คงไม่สามารถให้คำตอบได้ง่ายนัก การเปลี่ยนแปลงนี้ต้องใช้เวลา

เรื่องนี้ขึ้นอยู่กับว่า เราเริ่มต้นตรงจุดใด และกับใครที่เราทำงานด้วย ถ้าทีมงานทั้งหมดได้ทำงานโดยใช้วิธีที่ดี ทำงานเพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย การผลิตเสมอ และไม่เคยหยุดทำงาน หรือพักงาน เพื่อที่จะจัดการกับสภาพแวดล้อมที่ไม่ปลอดภัย การกระทำไม่ปลอดภัย หรือสถานการณ์ที่ไม่ปลอดภัย เราจะต้องทำอะไรบางอย่างที่ทำให้พวกเขาเห็นว่าผู้บริหารมีความจริงจังเมื่อพูดถึงเรื่องความปลอดภัยว่าเป็นค่านิยมหลักของการทำงาน และ “เราไม่ต้องการให้ท่านได้รับบาดเจ็บ และเราต้องการให้ท่านปฏิบัติในแนวทางที่เหมาะสม”

**เป็นสิ่งสำคัญหรือไม่ในการตระหนักว่าการหยุดงานเนื่องจากเหตุผลในเรื่องของความปลอดภัยเป็นสิ่งมีคุณค่ามาก และมองว่าการหยุดงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการผลิต และจำเป็นในกระบวนการปฏิบัติงาน ท่านเคยสงสัยกับความคิดนี้หรือไม่ว่า การหยุดงานเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ถ้าเป็นเช่นนั้น ท่านจะตอบข้อสงสัยนั้นอย่างไร**

ตัวอย่างข้อสงสัย เช่น “ใช่ นั่นเป็นคำพูดที่ออกมาจากปากของผู้จัดการหรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งซึ่งเป็นผู้มีอำนาจ แต่ข้าพเจ้ารู้ว่าจริงๆ แล้วท่านต้องการอะไร และข้าพเจ้ารู้ว่าถ้าเรามีการปลดพนักงานหรือธุรกิจอยู่ในสภาพแย่ คนที่ท่านจะจ้างให้ทำงานที่นี้คือคนที่ทำงานได้มากที่สุด แม้บางครั้งจะมีคนได้รับบาดเจ็บก็ตาม

เป็นเรื่องยากมากที่จะเปลี่ยนแปลงความคิดนั้น เนื่องจากพนักงานได้สัมผัสกับวัฒนธรรมของการผลิตเป็นเวลานานนับปี ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนต่อข้อสงสัยนี้ จึงเป็นเรื่องของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจ (ซึ่งต้องเริ่มจากพวกเขาเหล่านี้) แสดงให้เห็นว่า พวกเขาให้ความสำคัญกับเรื่องนี้จริงๆ โดยแสดงเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นเห็น

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนมากคือ

มีชิ้นส่วนที่อยู่ในกระบวนการผลิตซึ่งชิ้นส่วนนั้นถูกทำให้มีคุณสมบัติของการนำไฟฟ้าด้วยการใช้สารเคมี บางส่วนมีสีที่แตกต่างจากชิ้นส่วนอื่นๆ

และด้วยประสบการณ์ที่ผ่านมา จึงมีความกังวลว่า ชิ้นส่วนเหล่านั้นมีการใช้สารเคมีเป็นพิษและปัจจุบันไม่มีการใช้แล้ว

น่าจะเป็นการง่ายเพียงแค่นำผลการผลิตต่อและยังคงใช้ชิ้นส่วนนั้นต่อไป แทนที่จะมีพนักงานเดินไปบอกผู้จัดการว่า “ข้าพเจ้ากังวลว่าชิ้นส่วนเหล่านี้อาจมีอันตรายจากการปนเปื้อนของสารเคมี” จากนั้นผู้จัดการจึงทำการคัดชิ้นส่วนเหล่านั้นออกทันทีและสั่งให้หยุดการทำงานจนกระทั่งพวกเขาสามารถระบุได้ว่าชิ้นส่วนเหล่านั้นปลอดภัยสำหรับการใช้งาน และชิ้นส่วนใดที่สามารถใช้งานได้และชิ้นส่วนใดที่ไม่สามารถใช้ได้

มีความเป็นไปได้แน่นอนว่า พวกเขาจะไม่สามารถส่งมอบงานได้ทันเวลา หากพนักงานแจ้งผู้จัดการในเรื่องชิ้นส่วนนั้น แต่เมื่อท่านทำบางสิ่งบางอย่างในลักษณะนี้ให้เกิดขึ้นจริง เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า “เราให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ การทำงานกับชิ้นส่วนที่มีการใช้สารเคมีที่ไม่ถูกต้อง เป็นสิ่งที่ไม่ปลอดภัยและไม่ถูกต้อง ดังนั้น เราจะไม่นำชิ้นส่วนเหล่านี้มาใช้งาน แม้ว่าอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของมอบงานให้แก่ลูกค้ารายต่อไปก็ตาม

นั่นเป็นวิธีหนึ่งในการตอบข้อสงสัย และยังมีอีกหลายวิธี

**ถ้ามีการทำให้เกิดวัฒนธรรมเพื่อสนับสนุน “การทำสิ่งที่ถูกต้อง” พนักงานก็จะปฏิบัติ ไม่จะมีการสั่งให้พวกเขาปฏิบัติหรือไม่ก็ตาม ถูกต้องไหม**

พนักงานทำงานอย่างปลอดภัยโดยที่หัวหน้าไม่ต้องควบคุมดูแลเนื่องจากพวกเขาเรียนรู้ว่า สิ่งใดที่สามารถยอมรับได้ในการทำงาน และสิ่งใดที่ไม่สามารถยอมรับได้ เพื่อให้ตนเองและผู้อื่นปลอดภัย กล่าวง่ายๆ คือ วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่กำหนดและบ่งชี้ว่าอะไรสามารถยอมรับได้ และอะไรไม่สามารถยอมรับได้ภายในกลุ่มเฉพาะ บ่อยครั้งที่เราพบว่าคนงานถูกต่อว่าหากไม่ปฏิบัติตามสิ่งที่ถูกต้อง โดยไม่พิจารณาให้รอบคอบว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมากต่อการกระทำของแต่ละบุคคลและโดยส่วนรวม

**วัฒนธรรมในลักษณะดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นได้อย่างไร**

เป็นเรื่องที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น แต่สามารถอธิบายได้อย่างง่ายๆ ว่า ถ้าเราเลือกที่จะพูดว่า เรามีความมุ่งมั่นที่จะทำให้การบาดเจ็บของคนงานหมดไป สิ่งนี้เป็นส่วนหนึ่งของจุดเริ่มต้นในการสร้างวัฒนธรรมในทิศทางที่ต่างกัน

อย่างไรก็ตาม เราต้องแสดงให้เห็นความมุ่งมั่น โดยผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจ (ผู้บริหาร) ได้แสดงออกหรือกระทำหรือฝึกฝนให้เห็นซ้ำๆ หลายครั้ง หรือแม้แต่ผู้ที่ไม่ได้อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจนั้นก็ตามพนักงานเริ่มต้นปฏิบัติตามสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นการสร้างวัฒนธรรมและเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติกันถูกต้อง ยอมรับวิธีการทำงานที่ปลอดภัย ในขณะที่การปฏิบัติในสิ่งที่แตกต่างจะไม่เป็นที่ยอมรับ

ด้วยเวลา ความพยายาม และความมุ่งมั่น ทั้งหมดนี้ จะทำให้ใครคนหนึ่งสามารถปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องได้ในเวลาอันสั้น ตัวอย่างเช่น พนักงานคนหนึ่งคอยสังเกตการกระทำที่ตรงกันข้ามกับวิธีที่ผู้น้อยยอมรับ เพื่อสรุปในสิ่งที่เห็นว่า เป็นสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่ในการปฏิบัติที่ตรงกันข้ามนี้

เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะเน้นย้ำให้พนักงานคนอื่นๆ เห็นสิ่งที่มีผู้กระทำอย่างถูกต้องและปลอดภัย และเน้นย้ำให้เห็นเมื่อไม่มีการปฏิบัติตามวิธีที่ปลอดภัย และต้องดำเนินการแก้ไขซ้ำแล้วซ้ำเล่าจนกว่าพนักงานจะมีความเข้าใจว่า การปฏิบัติในสิ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับว่ามีความปลอดภัยนั้นสำคัญมากกว่าสิ่งใด ☺