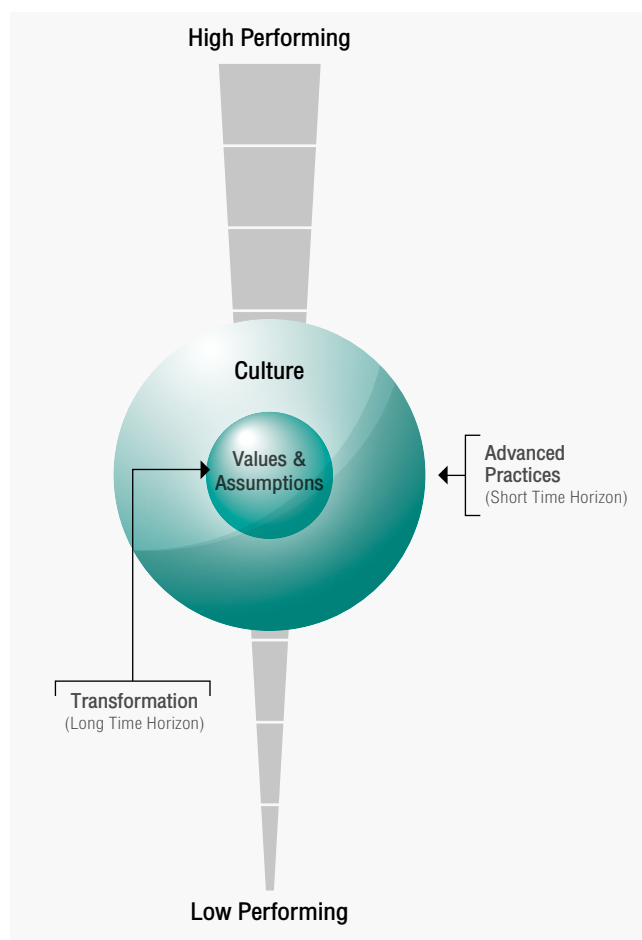


Seven Practices to Create a Sustainable High-Performing Safety Culture

In the last article, we explored the value of bringing JMJ Associates Incident and Injury-Free™ (IIF™) safety approach into the Front End Engineering Design (FEED) process from the very start.

In this issue, we explore JMJ Associates best practices of creating a High-Performing Safety Culture. Since culture is such a strong determinant of safety performance (including both personal and process safety), it is a focal point for safety improvement across all industries.



Safety performance arises from two directions—implementation of Advanced Practices (visible skills or acts enforced by formal managers) and Cultural Transformation (the leadership of all employees shaping deeply held values and assumptions). Attending to both is required to maintain a High-Performing Safety Culture.

The deeper work of transforming hearts, minds, values and assumptions is beyond the scope of this article. More accessible are the practices that help build the culture required to support both personal and process safety work. We offer here the Best Practices of a High-Performing Safety Culture. It has been our experience that companies may be strong in some, but rarely in all of these practices. Use this set to assess areas of weakness and focus on addressing them.

From JMJ's perspective, a new practice is best sustained when it is in service of some fundamental commitment, or stand. Therefore, we offer these practices in service of a stand for the elimination of all injuries and incidents in the workplace.

Engaging People in a Vision

Leaders create a goal worth pursuing (e.g., nobody hurt), then learn how to enroll others so the goal is spread to those who will actively support the goal, as well.

Listening to People

Formal leaders develop the practice of routinely and systematically listening to those who understand the risks—not only when crisis occurs, but also when things are going right—as the best way to manage the business. The practice of listening is the first step towards generating authentic empowerment in the workplace.

Reporting without Fear of Blame

This practice follows from the previous one: Formal leaders must practice appreciating what is going well, and correcting what is not going well, in a spirit of learning versus blaming. People will report on errors, hazards, risks and "near-misses" if they believe they will not be punished for making mistakes and/or speaking up, and if they are confident that the company will act on what they report. They not only report what is obvious, but they also can be trained to search for what is not obvious, such as latent conditions and patterns of cultural disregard for risks (seeing the visible and invisible safety influences in the workplace). This practice should be just, however, and not overlook consequences for negligent behaviour. Management must create an environment in which unsafe work is stopped.

Mobilising People

The practice of mobilising people quickly to identify and resolve hazards includes self-organizing into ad hoc networks of those people who are best suited to understand and resolve a hazardous situation. It includes both reactive problem-solving (after a hazard is identified) and proactive problem-solving (anticipating possible hazards and removing them before they manifest). Senior and middle managers must learn to defer to others in the organization, despite their placement in the hierarchy, in order to act quickly.

Renewing Practices, Processes and Procedures

This practice links to the other practices noted here—especially to Reporting. Reporting must result in learning that is then used to update best practices and current processes/procedures. Processes must be living and useful; otherwise, people will work around them, devising their own unofficial (and therefore unknown) practices. This practice includes an awareness of a tendency for processes and procedures to drift toward expediency and practicality over time.

Building Overlapping Layers of Protection

This practice explicitly addresses weaknesses in people, processes and equipment to ensure that hazards are anticipated, seen and/or eliminated when possible. The practice acknowledges and therefore brings an acute awareness of the tendency to “normalize” unsafe practices over time. To mitigate this, formal leaders must continually generate a “preoccupation with failure,” a mindset that constantly updates what is known and unknown about current risks.

Caring Actively

According to E. Scott Geller, active caring is the product of three interrelated concepts: 1) a belief that “I can do it”, 2) a belief that “it will work”, and, 3) a belief that “it’s worth doing”.² The result of these three attributes is self-empowerment: “I want to make a difference.” When applied to safety, the result is a work environment in which people look out for each other as a genuine expression of their regard for one other. Together, these seven practices can contribute to the development of a culture in which people look out for one another, the business and the environment, by identifying and eliminating all types of hazards, both personal and organizational.

To summarize, we have taken the view that safety culture is a pattern of shared assumptions, values and beliefs that shape people’s relationship to safety and result in better or worse safety performance. The seven practices outlined reflect those of a highly developed safety culture and can be a catalyst for moving a low-performing culture toward high-performing safety.

¹ Although we talk here about cultural change taking time, individual transformation is possible in an instant.

² Geller, E. Scott; Working Safe: How to Help People Actively Care for Health and Safety, 2nd edition, Lewis Publishers, 2001.

The Seven Practices of a High-Performing Safety Culture

Engaging People in a Vision

Listening to People

Reporting without Fear of Blame

Mobilizing People

Renewing Practices, Processes & Procedures

Building Overlapping Layers of Protection

Caring Actively

These seven practices reflect those of an advanced safety culture and, if applied, help develop a high-performing safety culture.

แนวปฏิบัติจัดการที่สร้างสรรค์ให้เกิดวัฒนธรรมด้านความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพสูงอย่างยั่งยืน

บทความฉบับเดือนมีนาคมได้กล่าวถึงการนำประโยชน์จากแนวปฏิบัติด้านความปลอดภัย IIF ไปใช้ควบคู่กับขั้นตอนแรกของการดำเนินโครงการขนาดใหญ่ นั่นคือขั้นตอนของ Front End Engineering Design (FEED) หรือการออกแบบทางด้านวิศวกรรมโครงการตั้งแต่เริ่มแรก

ในฉบับนี้จะกล่าวถึงแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ในการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพสูงอย่างยั่งยืน เนื่องจากวัฒนธรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้เกิดความสำเร็จของระบบการทำงานด้านความปลอดภัยทั้งความปลอดภัยในเรื่องส่วนบุคคลและกระบวนการผลิต (Personal and Process Safety) เรื่องของวัฒนธรรมนี้จึงเป็นประเด็นหลักของการปรับปรุงระบบการดำเนินงานด้านความปลอดภัยในทุกอุตสาหกรรมให้ดีขึ้น

การปรับเปลี่ยนเชิงลึกทางด้านจิตใจ ความคิด ค่านิยมและสมมุติฐานจะอยู่นอกเหนือขอบเขตของบทความนี้ ในบทความนี้จะกล่าวถึงการนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ จากประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้รู้ว่าหลายบริษัทอาจมีจุดแข็งในบางเรื่อง แต่น้อยมากที่ทุกบริษัทจะมีจุดแข็งในทุกๆ เรื่อง จึงขอแนะนำให้ท่านใช้แนวปฏิบัติในการประเมินข้อดีและมุ่งเน้นในการแก้ปัญหาข้อด้อยเหล่านั้น

ในมุมมองของ JMU แนวปฏิบัติใหม่นี้จะยั่งยืนที่สุดเมื่อมีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับพันธะสัญญาและคุณค่าที่เป็นจุดยืนขององค์กรในเรื่องของความปลอดภัยซึ่งก็คือ การมีแนวปฏิบัติที่ยึดมั่นในเรื่องของการจัดการบาดเจ็บและอุบัติเหตุทั้งหมดในที่ทำงาน (A stand for the elimination of all injuries and incidents in the workplace)



Engaging People in a Vision - ให้อทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ผู้บริหารจะสร้างจุดมุ่งหมายที่ควรค่าแก่การทำให้บรรลุผลสำเร็จ (เช่น การที่องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้โดยที่ไม่มีใครได้รับบาดเจ็บ) และเรียนรู้ที่จะให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมและทำด้วยเพื่อที่จุดมุ่งหมายนั้นจะได้กระจายไปยังคนอื่น ๆ ที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายดังกล่าวนี้

Listening to People - รับฟังผู้อื่น

ผู้บริหารพัฒนาแนวปฏิบัติในการรับฟังอย่างเป็นประจำและเป็นระบบจากผู้ที่เข้าใจในเรื่องความเสี่ยง โดยที่ไม่ต้องรอให้เหตุการณ์วิกฤตเกิดขึ้นเสียก่อน รวมไปถึงการรับฟังในสภาวการณ์ที่ทุกอย่างดำเนินเป็นไปด้วยดี ซึ่งถือว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการดำเนินธุรกิจ แนวปฏิบัติที่ทำให้เกิดการรับฟังนี้ถือเป็นก้าวแรกที่จะทำให้องค์กรนั้นเกิดการสร้างอำนาจแบบที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Empowerment) อย่างยั่งยืนและสมบูรณ์

Reporting without Fear of Blame -

รายงานโดยปราศจากความกลัวว่าจะถูกตำหนิ

แนวปฏิบัติต่อมาคือ ผู้บริหารต้องชื่นชมกับสิ่งที่ดำเนินไปด้วยดี และแก้ไขในสิ่งที่ผิด เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้มากกว่าตำหนิ พนักงานจะมีการรายงานความผิดพลาด อันตราย ความเสี่ยงและเหตุการณ์ที่เกือบเกิดอุบัติเหตุ (Near Miss) เองอย่างสม่ำเสมอหากพวกเขาเหล่านี้เชื่อว่าจะไม่ถูกลงโทษจากการที่ทำความผิดพลาดหรือจากการที่ได้แจ้งเหตุการณ์นั้นออกไป และถ้าเขาเชื่อมั่นว่าองค์กรมีการดำเนินการแก้ไขและตอบสนองต่อสิ่งที่ได้รายงานไป พวกเขาจะไม่เพียงรายงานแต่สิ่งที่เห็น แต่ยังจะได้รับการฝึกฝนให้ค้นหาเพิ่มเติมกับสิ่งที่อาจมองไม่เห็นด้วย เช่น สภาพการณ์ที่อาจถูกหลบซ่อนไว้และความเพิกเฉยในเรื่องความปลอดภัย (ทั้งที่สามารถมองเห็นและมองไม่เห็นในที่ทำงาน) แนวทางปฏิบัตินี้ไม่ควรที่จะมองข้ามผลที่ตามมาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ถูกละเลย ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศของการทำงานที่สภาพการณ์ทำงานที่ไม่ปลอดภัยนั้นจะถูกกระตุ้นหรือให้หยุดในทุกครั้ง

Mobilizing People - การปรับเปลี่ยนหน้าที่ของพนักงาน

แนวปฏิบัติของการปรับเปลี่ยนหน้าที่ของพนักงานอย่างทันท่วงทีสำหรับการชี้แจงและแก้ไขสภาพอันตรายสำหรับพนักงานที่มีความชำนาญการและเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อการแก้ไขปฏิบัติสภาพอันตรายนั้น ซึ่งหมายความว่ารวมถึงการแก้ไขปัญหาแบบทั้งในเชิงรับ (Reactive — หลังจากที่เกิดสภาพอันตรายได้ถูกชี้แจงแล้ว) และในเชิงรุก (Proactive — การคาดการณ์ในความน่าจะเป็นของสภาพอันตรายที่อาจเกิดขึ้นและดำเนินการแก้ไขก่อน) ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางต้องเรียนรู้ที่จะทำให้อแนวปฏิบัตินี้เกิดขึ้นโดยไม่ยึดติดต่อการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ตามสายงานบังคับบัญชา เพื่อที่จะได้มีการปฏิบัติงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Renewing Practices, Processes and Procedures -

แนวทางการปฏิบัตินี้จะเชื่อมต่อกับแนวปฏิบัติอื่นๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรายงาน การรายงานจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ในการปรับแก้ไขแนวปฏิบัติ กระบวนการ และขั้นตอนให้เป็นปัจจุบัน กระบวนการนี้จะมีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและ

ต่อเนื่อง มิฉะนั้น พนักงานจะไปกำหนดแนวปฏิบัติอย่างไม่เป็นทางการขึ้นมาใหม่เอง (จนไม่ทราบว่าจะอะไรเป็นอะไร) แนวปฏิบัตินี้ยังรวมไปถึงความตระหนักถึงแนวโน้มต่อกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสามารถใช้ได้จริงในอนาคตอีกด้วย

Building Overlapping Layers of Protection -

สร้างระดับชั้นของการป้องกัน

แนวปฏิบัตินี้จะช่วยระบุจุดอ่อนของพนักงาน กระบวนการทำงาน และอุปกรณ์เครื่องมือ ได้อย่างชัดเจนเพื่อให้แน่ใจว่าสภาพอันตรายต่างๆ ได้ถูกคาดการณ์ พบเห็นและ/หรือกำจัดออกไปหากเป็นไปได้ แนวปฏิบัตินี้ จะช่วยให้เกิดความตระหนักอย่างฉับพลันต่อแนวโน้มของการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางที่เห็นสภาพที่ไม่ปลอดภัยเป็นเรื่องที่ปกติอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นการขจัดปัญหานี้ ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมของ “ความวิตกกังวลต่อความล้มเหลว (preoccupation to failure)” ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ทำให้เห็นว่าสภาพความเสี่ยงในปัจจุบันนั้นต้องถูกติดตามว่าอะไรที่รู้และยังไม่รู้อย่างต่อเนื่อง

Caring Actively - ดูแล ท่วงโยและใส่ใจอย่างกระตือรือร้น

ตามข้อมูลของ E. Scott Geller การดูแล ท่วงโยและใส่ใจอย่างกระตือรือร้นเป็นผลผลิตที่ได้จาก แนวความคิด 3 อย่างที่สัมพันธ์กัน 1) ความเชื่อที่ว่าฉันทำสิ่งนั้นได้ 2) ความเชื่อที่ว่าผลสำเร็จจากสิ่งที่ทำนั้นได้ประโยชน์ 3) ความเชื่อที่ว่าสิ่งที่ทำนั้นคุ้มค่าต่อการทำ ผลรวมของแนวความคิดนี้ทำให้เกิดอำนาจในตัวเอง (self-empowerment) ที่ว่าฉันต้องการที่จะสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้น และเมื่อนำมาปรับใช้กับเรื่องของความปลอดภัย ผลที่ได้คือสภาพแวดล้อมการทำงานที่พนักงานจะคอยดูแล ท่วงโยและเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน แนวปฏิบัติทั้งเจ็ดประการนี้จะเป็นส่วนช่วยในการเกิดการพัฒนาของวัฒนธรรมที่นำมาซึ่งการที่พนักงานดูแลกันซึ่งกันและกัน ดูแลธุรกิจ และดูแลสภาพแวดล้อม อันเป็นผลมาจากการระบุและขจัดสภาพอันตรายทั้งหมดทั้งในส่วนส่วนบุคคลและองค์กร

โดยสรุป เราสามารถเห็นได้ว่าวัฒนธรรมความปลอดภัยคือรูปแบบของการแบ่งปันและเห็นร่วมกันของสมมุติฐาน ค่านิยม และความเชื่อ เพื่อที่จะช่วยให้ความสัมพันธ์ของพนักงานกับเรื่องความปลอดภัยนั้นอยู่ในสภาพที่ดีและส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานทางด้านความปลอดภัยที่ดีขึ้น แนวปฏิบัติทั้งเจ็ดประการนี้สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาของวัฒนธรรมความปลอดภัย และอาจเป็นแรงผลักดันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมด้านความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพน้อยให้เป็นวัฒนธรรมด้านความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพสูงอย่างยั่งยืนอีกด้วย ©

For more information, visit the website www.jmj.com