

Budowanie kultury bezpieczeństwa w organizacji – elementy systemu i praktyka jego tworzenia

Building a safety culture in the organization – elements of the system and the practice of its creation

Agata Westfalewska (ORCID 0009-0004-3672-055X), starszy specjalista ds. BHP, Agnieszka Pankau (ORCID 0009-0003-6315-2335), główny specjalista ds. zrównoważonego rozwoju, Skanska SA.

DOI: 10.5604/01.3001.0053.9395

Streszczenie: Budowanie bezpiecznego środowiska pracy wymaga technicznego i proceduralnego podejścia, jednak jak pokazują doświadczenia dojrzałych organizacji oraz nowe teorie zarządzania nie może się do tego ograniczać. Obok wspomnianych działań potrzeba jednocześnie rozwijać odpowiednią kulturę organizacyjną, skupioną na wartościach. Stworzenie wspierającej kultury wymaga jednak wielu planowych działań oraz czasu. W artykule zamierzamy przybliżyć te elementy systemu, które w przypadku naszej organizacji okazały się najistotniejsze oraz podzielić się wieloletnim doświadczeniem z pracy nad kulturowym aspektem zarządzania bezpieczeństwem, by zainspirować innych do budowania postaw, które chronią życie.

Słowa kluczowe: budownictwo, bezpieczeństwo, kultura bezpieczeństwa, Skanska.

Abstract: Building a safe work environment requires a technical and procedural approach, but as the experience of mature organizations and new management theories show, it cannot be limited to this. In addition to the measures mentioned above, there is a need to simultaneously develop an appropriate organizational culture focused on values. However, creating a supportive culture requires a lot of planned activities and time. In this article, we intend to introduce those elements of the system that, in the case of our organization, proved to be the most relevant, and share our years of experience working on the cultural aspect of safety management to inspire others to build attitudes that protect life.

Keywords: construction, safety, safety culture, Skanska.

1. Wprowadzenie

W kształtowaniu bezpiecznych warunków pracy w organizacji niezbędne jest budowanie kultury bezpieczeństwa. Bez kultury bezpieczeństwa nie możemy mówić o zarządzaniu bezpieczeństwem. Więc na początek musimy sobie odpowiedzieć, co to jest kultura i czym jest dla nas? Jak my ją rozumiemy? Z wielu dostępnych definicji nie można wybrać jednej najlepszej czy jedynie dobrej [1]. Na nasze potrzeby możemy przyjąć, że ogólnie kultura jest społecznym systemem czasowo-przestrzennym związanym z działalnością człowieka [1]. I dalej, przechodząc z poziomu ogólnego kultury do poziomu organizacji można wskazać na kulturę organizacyjną, która jest określana jako system wartości i norm zachowań odnoszących się do sfery kontaktów międzyludzkich w samym przedsiębiorstwie lub z jego otoczeniem [2]. Kultura bezpieczeństwa jest częścią większej kultury organizacyjnej. W każdej organizacji na kulturę składa się zbiór czynników psychologicznych, społecznych i organizacyjnych, związanych z systemem zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, zachowaniami pracowników, a także ich cechami indywidualnymi [3]. Dla rozwoju

kultury bezpieczeństwa w organizacji na wysokim poziomie niezbędne są między innymi spójne wartości, świadomi liderzy, zaangażowani pracownicy, ocena ryzyka, planowanie, analizy wypadków i zdarzeń, cykliczne badania klimatu oraz wizja kultury bezpieczeństwa.

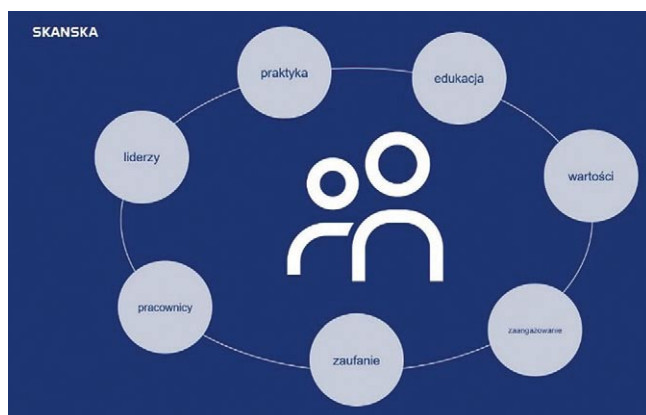
Celem artykułu jest przybliżenie tych elementów systemu, które w przypadku organizacji Skanska okazały się najistotniejsze, oraz podzielenie się wieloletnim doświadczeniem z pracy nad kulturowym aspektem zarządzania bezpieczeństwem, aby zainspirować innych do budowania postaw, które chronią życie.

2. Elementy kultury bezpieczeństwa

2.1. Spójne wartości

Obecnie generalni wykonawcy, w tym należący do Porozumienia dla Bezpieczeństwa w budownictwie, przedstawiają w narracji publicznej swoje wartości w zakresie bezpieczeństwa, etyki, czy ogólnie zrównoważonego rozwoju. Możemy zobaczyć hasła troski o życie i zdrowie pracowników, to że najważniejsze jest bezpieczeństwo, że liczy się przede wszystkim człowiek. Powyższe hasła przekładają się na misje, plany

czy strategii działalności danego wykonawcy. Tak samo jest w Skanska, gdzie jedną z wartości jest – Troszczy się o życie, czyli troska o ludzi i środowisko. Istotna dla każdego człowieka jest spójność wyznawanych wartości. Trudno rozdzielić wyznawane wartości na te prywatne i te zawodowe. Jeśli pracownik ceni każde życie i są dla niego ważne zwierzęta, rośliny, otaczające środowisko, to bardzo trudno będzie mu pracować w firmie o innym systemie wartości. Pracownik kochający zwierzęta nie będzie pracował w uboju lub w firmie prowadzącej doświadczenia na zwierzętach, bowiem wystąpi dysonans poznawczy, czyli zderzenie wartości wyznawanych przez pracownika z wartościami proklamowanymi przez firmę. A tylko spójne wartości stanowią podstawę do nawiązania relacji, do stworzenia zaangażowania pracowników, a tym samym do kształtowania spójnej kultury bezpieczeństwa w danej firmie czy organizacji.



Rys. 1. Elementy budowania kultury bezpieczeństwa

2.2. Świadomi liderzy

Elementem kultury bezpieczeństwa w organizacji są przede wszystkim świadomi liderzy, którzy kierują zespołami pracowników czy to w biurze czy na budowie. Na projektach są to menedżerowie projektów, kierownicy budowy, kierownicy robót czy majstrowie. Lider jest nie tylko liderem, z mianowania czy awansu, ale przede wszystkim posiada kompetencje do pełnienia tak bardzo ważnej funkcji czy stanowiska. Prawo nakłada na kierowników ogromną odpowiedzialność, która wprost wynika z prawa budowlanego, ale również z racji wyznawanych wartości. Zaangażowanie w wartości to nie tylko promowanie i głoszenie haseł, ale też pokazanie i spójne stosowanie tych wartości w codziennym życiu prywatnym i w pracy. Lider mający taką ważną funkcję, w sposób ciągły, powinien pracownikom dawać przykład, jak się zachowywać, zarówno pod kątem bezpieczeństwa, ale też i etyki, która również jest związana z tymi wartościami. Dla każdego lidera oprócz odpowiedzialności karnej wynikającej z obowiązujących przepisów prawnych kluczowa jest odpowiedzialność za pracowników i ich rodziny. Tutaj bowiem chodzi o ludzkie zdrowie i życie. Lider w trudnej sytuacji musi zdobyć się na odwagę przeprowadzenia trudnej rozmowy czy podjęcia decyzji w krótkim czasie.

Świadomy lider wie, że nie można oddzielić zarządzania bezpieczeństwem od realizacji projektu. I rzeczywiście jest tak, że jak projekt jest dobrze zaplanowany, zorganizowany, z dobrze przypisanymi odpowiedzialnościami, to jest bezpiecznie i czysto. Projekt z jednej strony jest bezpieczny, a z drugiej strony jest projektem, który osiąga najlepsze wyniki. Lider nie obawia się również kosztów związanych z bezpieczeństwem. Oczywiście do bezpiecznego projektu potrzebne są odpowiednie planowanie i zasoby, ale z drugiej strony mamy koszty ewentualnego wypadku, które są nie do przewidzenia. Lider nie tylko stoi na czele zespołu, ale jest jego częścią. Lider prowadzi zespół, w którym ważny czuje się i jest każdy pracownik, również pracownik podwykonawcy. Tylko w ten sposób przez cały projekt wskazuje, że bezpieczeństwo jest częścią realizacji, a konsekwencja i spójność w działaniu przynoszą spodziewane efekty. Lider zarządza zespołem, w którym każdy czuje się dobrze i komfortowo, niezależnie od funkcji czy stanowiska, jakie pełni. I ten zespół ma jeden wspólny cel – bezpieczna realizacja projektu. Aby to osiągnąć, lider przede wszystkim rozmawia z pracownikami, wymienia się pomysłami na projekt, na realizację każdego zadania, zaprasza pracowników do analiz wypadków. W kulturze bezpieczeństwa liderzy nie tylko przekazują pracownikom ważne informacje, ale pracownicy czują, że mogą przyjść do swojego szefa z każdą sprawą. Zaangażowanie pracowników i relacje z nimi są o tyle istotne, bo dzięki nim tworzy się swego rodzaju baza danych o wypadkach, o zagrożeniach, o ryzykach w danym miejscu pracy.

2.3. Wizyty bezpieczeństwa

Dobrą praktyką już od kilku lat w Skanska są wizyty bezpieczeństwa, podczas których liderzy odwiedzają projekty i skupiają się głównie na sferze bezpieczeństwa. Te wizyty mają na celu pokazanie, zwłaszcza na tych trudniejszych projektach, w tych trudniejszych zespołach, że każdy ma wpływ na bezpieczeństwo. To nadanie każdemu pracownikowi zaufania i odpowiedzialności za wykonywanie zadań, pokazanie, że każdy pracownik ma wpływ na to, co robi i w jaki sposób. To wpływa na bezpieczeństwo jego i innych pracowników. Wizyty bezpieczeństwa to również okazja do rozmowy. Przy kształtowaniu kultury bezpieczeństwa należy podkreślać, że bardzo ważne są relacje międzyludzkie, empatia i otwartość na człowieka. Z punktu widzenia lidera wizyty bezpieczeństwa to również oddanie czasu pracownikom. Pracownicy na projektach, jak widzą dyrektora czy prezesa, który przyjeżdża i odwiedza ich projekt, czują się dostrzeżeni i docenieni. Jeśli lider z prawdziwym zaangażowaniem przyjeżdża na projekt, obserwuje i naprawdę chce rozmawiać z pracownikami, to wizyty są dodatkowo motywujące. Pojawia się wówczas szansa na szczerą rozmowę o pracy, o ryzykach w codziennych zadaniach. Mamy wówczas szansę na dyskusję na temat praktycznych rozwiązań czy o jakiejś nowej technologii, które w danym momencie możemy zastosować. To też daje obu stronom, zarówno liderom jak i pracownikom, wpływ na promowanie

proaktywnych zachowań, co często przynosi pozytywne efekty w kwestii rozwoju bezpieczeństwa na projektach.

2.4. Zaangażowani pracownicy

Jak już zostało wspomniane, bardzo ważne jest zaangażowanie pracowników w życie firmy. Bardzo ważna jest dwustronna komunikacja z pracownikami. Istotne są szczerze rozmowy liderów z pracownikami i uważne ich słuchanie. Okazji do rozmów z pracownikami jest bardzo wiele.

- Po pierwsze, to codzienna poranna odprawa brygad przed rozpoczęciem pracy, przy uwzględnieniu najważniejszych punktów: kto będzie wykonywał zadanie, jaki jest zakres zadania, lokalizacja, jakie mamy dostępne zasoby – środki czy sprzęt, w jaki sposób będziemy to zadanie wykonywać. Pomocą do prowadzenia odpraw codziennych jest wcześniejsze wspólne opracowywanie w zespole realizacyjnym Instrukcji Bezpiecznego Wykonywania Robót (IBWR), dla prac szczególnie niebezpiecznych. I tutaj do jej opracowania jak najbardziej warto zaprosić pracowników produkcyjnych, również z firmy podwykonawczej, jeśli ich to zadanie obejmuje. To właśnie oni, zarówno ze względu na swoje doświadczenie i większą możliwość narażenia na ryzyka, zdefiniują ryzyko i sposób jego zmniejszenia podczas prowadzenia robót.

- Warunkiem koniecznym do zaangażowania pracowników jest edukacja w zakresie bezpieczeństwa. Dobre szkolenia są dostosowane do każdego stanowiska i są zgodne z potrzebami pracowników, ale również odbywają się w zaplanowanym systemie. To znaczy, że każdy nowy pracownik jest automatycznie wciągany w roczny czy kilkuletni cykl szkoleń. I na bieżąco weryfikowane są jego potrzeby szkoleniowe przez zespoły HR. Szkolenia obejmują również wdrożenia czy zastosowanie nowych standardów: np. wdrożenie okularów, wdrożenie jakiegoś nowego rodzaju zabezpieczeń lub nowej metody pracy.

- Kolejną okazją na budowach Skanska, która sprzyja budowaniu kultury bezpieczeństwa, jest zgłaszanie i rejestrowanie obserwacji w aplikacji Safety App. Dostęp do niej mają wszyscy pracownicy. Pracownicy zgłaszają obserwacje i wszelkiego rodzaju informacje o swoim miejscu pracy czy naruszeniach, dlatego bardzo ważne jest ich słuchanie i przekazywanie informacji zwrotnej. Zgłoszenie wypadku czy zwrócenie uwagi komuś, niezależnie od stanowiska, na projekcie o wysokim poziomie kultury bezpieczeństwa, nie jest odbierane jako skarżenie albo donoszenie, tylko jako troska o siebie, o kolegów, o wspólne miejsce pracy. W kulturze bezpieczeństwa ważna jest rozmowa i relacje. Mamy tu do czynienia z sytuacją, gdzie obie strony wygrywają: pracownik ma komfortowe miejsce pracy, a lider może spokojnie skupić się na innych aspektach projektu.

- W kulturze bezpieczeństwa nie możemy zapomnieć o konsultacjach z pracownikami w kontekście wyboru sprzętu czy środkach ochrony indywidualnej. Pracownicy mają możliwość sprawdzenia, czy dostępne narzędzia, buty, czy okulary zapewniają komfort i bezpieczne warunki pracy.

- W idealnej sytuacji w kulturze bezpieczeństwa elementem istotnym jest analiza zdarzeń. W każdym poważnym wypadku, kiedy dokonujemy analizy zdarzenia, wdramy załączenia i wnioski, które wypływają z danej sytuacji. Badamy zdarzenie po kolei, z zastosowaniem sekwencji, od momentu przyścia pracowników w danym dniu do pracy do zaistnienia zdarzenia. I dalej, co po tym zdarzeniu się stało, niezależnie od rodzaju zdarzenia, czy był to śmiertelny wypadek, ciężki, czy zdarzenie z potencjałem śmiertelnym. W czasie tej analizy bierzemy pod uwagę wszystkie czynniki, które mogły przyczynić się do wystąpienia danego zdarzenia.

- Kolejnym elementem budowania kultury bezpieczeństwa jest jej promowanie, czego przykładem jest Tydzień Bezpieczeństwa. To wyjątkowy czas wydarzeń, szkoleń, pokazów, warsztatów, ale przede wszystkim to czas na spotkanie i rozmowy z pracownikami na projektach i w biurach.

2.5. Wizja kultury bezpieczeństwa

Jak poznać firmę o wysokim poziomie kultury bezpieczeństwa? Kiedy odwiedzamy projekt w takiej firmie, to widzimy, że jest dobrze zorganizowany, zespół realizacyjny jest zgrany i każdy pracuje. Wizyta czy kontrola nie ma wpływu na pracowników. Pracują bezpiecznie zawsze, a nie tylko wtedy, kiedy ktoś na nich patrzy. Pracownicy mają bowiem wartości głęboko zakodowane i nie czują obawy przed kontrolą czy wizytą na projekcie osób z zewnątrz.

Kiedy na takim projekcie zapytasz się pracownika o bezpieczeństwo, to odpowie, że to odpowiedzialność jego i jego współpracowników. Pracownicy czują się odpowiedzialni za swoje stanowisko pracy. Akceptacja przyjęcia osobistej odpowiedzialności za bezpieczeństwo w takiej firmie jest bardzo ważna dla rozwoju kultury. Pracownik pracujący w firmie o dużym poziomie bezpieczeństwa ma wyższą motywację, będzie miał lepszy komfort pracy, będzie się czuł dumny, że w takiej firmie pracuje i będzie bardziej przywiązany do firmy. I to przywiązanie to jest dla firmy pożądane. Wówczas firma ma pracowników lojalnych, o wysokim morale, a w dodatku pracownika odpowiedzialnego.

I tak jak w zamkniętym kole pracownicy w firmie wpływają na poziom kultury. Pracownicy reagują natychmiast, jeśli zobaczą, że jest coś nie tak, lub za chwilę to niedociągnięcie może być przyczyną zdarzenia lub wypadku. Dyscyplina nie jest wprowadzana przez kierownictwo, ale pracownicy sami siebie nawzajem dyscyplinują, zwracają sobie uwagę, np. gdy ktoś niewłaściwie trzyma młotek, podchodzi zbyt blisko do maszyny czy w biurze idzie korytarzem i jednocześnie pije kawę. Pracownicy są świadomi tego, jak pod tym względem radzi sobie projekt, a także cała firma. Pracownicy nie czują tego, że już wszystko zostało w zakresie BHP zrobione. Tylko, że zawsze można coś poprawić.

Każdy na takim projekcie, począwszy od pracownika produkcyjnego do menadżera, czuje się odpowiedzialny i wierzy, że może coś zmienić w zakresie kultury bezpieczeństwa. Szkolenia w takiej firmie postrzegane są jako szansa

na rozwój, ponieważ są konstruktywne, motywujące i inspirujące, mogą wpływać na zmianę postaw. Kultura bezpieczeństwa ma bardzo wiele korzyści, w niej wzmacniają się relacje międzyludzkie, wzrasta zaufanie. W kształtowaniu kultury trzeba zacząć od stałej i spójnej komunikacji pomiędzy pracownikiem a liderem.

3. Praktyka w budowaniu kultury bezpieczeństwa – działania podejmowane w spółce budowlanej Skanska w Polsce

Dla inżynierów pojęcie kultury bezpieczeństwa bywa trudne do uchwycenia w słowa. Zdarza się też, że w przeciwieństwie do materialnych wytworów działalności produkcyjnej, w działaniach na rzecz rozwijania odpowiednich postaw pracowników nie dostrzegają oni namacalnych korzyści. Proces tworzenia kultury organizacyjnej bazującej na wartościach, w tym na bezpieczeństwie, jest więc długotrwały i może stanowić wyzwanie. Oznacza też podejmowanie różnorodnych inicjatyw, obserwowanie ich efektów i elastyczne dopasowywanie podejścia do aktualnej sytuacji w organizacji. Jednak, jak wspomniano wcześniej, dla powodzenia biznesowego nie tylko w obszarze bezpieczeństwa, warto zdobyć rozeznanie co do tego, jak wygląda poziom kultury w organizacji, którą reprezentujemy oraz podjąć wysiłek zbudowania sprawnego systemu, zawierającego istotne elementy kultury, których ważność potwierdza literatura tematu i doświadczenia praktyków.

3.1. Kultura organizacyjna w Skanska

W Skanska, zarówno na poziomie całej międzynarodowej organizacji, jak i w Polsce, od lat szukamy rozwiązań dla tworzenia bezpiecznych warunków pracy. Wprowadziliśmy wiele usprawnień technicznych i organizacyjnych. Nieustannie szukamy inspiracji. Dostrzegamy, że podejście polegające na dostarczeniu pracownikom odpowiedniego sprzętu, narzędzi i procedur ma swoje granice. Potrzebujemy wykształcić u pracowników przekonanie, że swoimi wyborami i zachowaniami mają wpływ na bezpieczeństwo swoje i innych osób. Podejmujemy więc sporo działań, które mają na celu budowanie odpowiednich postaw. Najpierw jednak musieliśmy zrozumieć, w jakim miejscu jesteśmy, jakie zachowania reprezentują nasi pracownicy i dlaczego podejmują takie, a nie inne decyzje. Określenie bieżącej sytuacji nie jest możliwe bez osadzenia jej w kontekście historycznym danej organizacji, ma ona bowiem wpływ, niekiedy nie zawsze uświadomiony, na kierunek, w jakim podąża przedsiębiorstwo.

Kultura organizacyjna w firmie Skanska jest silnie zdeterminowana przez swoją historię. Szwedzki założyciel firmy R.F. Berg okazał się nie tylko innowacyjnym przedsiębiorcą, ale również liderem zaangażowania społecznego, dbał o swoich pracowników i poprawę ich warunków socjalnych. Do stworzonej przez siebie organizacji na trwałe wprowadził zasadę, o którą miały opierać się przyszłe jej działania: Budujemy z korzyścią dla

społeczeństwa. Wcielanie tej zasady w życie przybierało różne oblicza, a najnowszym jej wyrazem jest wdrażanie kultury opartej o wartości. W 2016 r. na poziomie centralnym w organizacji zredefiniowano kluczowe dla firmy wartości, które stały się wyznacznikiem kierunków działania dla każdej jednostki biznesowej, w tym polskiej części organizacji. Zgodnie z deklaracją złożoną przez wiceprezesa ds. kultury w korporacji na poziomie globalnym:

– *W Skanska aspirujemy do bycia firmą prawdziwie opartą na wartościach, co oznacza, że nasze wartości powinny znajdować odzwierciedlenie w tym, co mówimy, co robimy, jak postrzegamy siebie i jak jesteśmy postrzegani przez innych. Opierając się na wynikach badania zaangażowania, opiniach nowych, długoletnich i/lub powracających pracowników oraz zewnętrznych interesariuszy, możemy stwierdzić, że nasze wartości są dobrze znane, wysoko cenione i silne [4].* Wśród tych wartości istotną pozycję zajmuje troska o życie, w której ramach mieści się bezpieczeństwo. Coroczne badania zaangażowania prowadzone wśród pracowników odnoszą się również do tego aspektu, potwierdzając powyższe. Jednak dla dostrzeżenia konkretnych tendencji w zakresie zachowań ludzi w kwestii bezpieczeństwa przeprowadza się szeroko zakrojone specyficzne badania, zwane badaniami klimatu BHP. Dzięki tego rodzaju ankietom można wyłapać wyzwania, zagrożenia, słabe punkty, ale i potencjał, na którym możemy budować.

3.2. Rozpoznanie potrzeb kulturowych

W Skanska w Polsce badanie klimatu BHP przeprowadziliśmy dwukrotnie, w latach 2010 i 2014. Uzyskane wyniki dostarczyły nam informacji, że potrzebujemy w naszych działaniach skupić uwagę na kilku obszarach, takich jak raportowanie – zgłaszanie wypadków i zdarzeń oraz usprawnienie procedur i przyjazną dla odbiorcy pracę z nimi. Te badania dały nam wskazówki, od czego zacząć, jeśli chcemy pracować z kulturą. W kolejnych latach zbudowaliśmy program, który adresował te ważne potrzeby. Jego bazą uczyniliśmy kwestię raportowania zdarzeń. Wybierając temat przewodni zmiany można mieć wątpliwości, co z pozostałymi obszarami, które również wymagają zmiany kulturowej. Za wskazówkę przyjęliśmy teorię budowania nawyków, którą można odnieść nie tylko do nawyków jednostki, ale też całych organizacji. Zgodnie z nią zmiana w dotychczasowym działaniu w jednym obszarze może zmienić pozostałe dziedziny życia czy działania organizacji. Niektóre nawyki, zwane nawykami kluczowymi są w stanie wywołać reakcję łańcuchową, zmieniając różne zwyczaje w organizacji [5]. Nasz proces zmiany oznaczał na początek stworzenie i wdrożenie przyjaznego dla użytkownika narzędzia do raportowania danych, które służyły do nas od pracowników oraz platform do dzielenia się danymi. Podczas jego implementacji zauważyliśmy jednak, jak istotne znaczenie miało wyjaśnienie celu i ważności jego używania.

W 2017 roku przygotowaliśmy więc ogólnopolską kampanię świadomościową powiązaną z celem charytatywnym mającą zwrócić uwagę pracowników na sens raportowania obserwacji

i zdarzeń, szczególnie tych o potencjale śmiertelnym. Zależało nam na dobrym zrozumieniu tego pojęcia oraz istoty piramidy wypadkowej, stąd kampanię wsparliśmy serią warsztatów dla kierownictwa oraz zespołów projektowych. Chcąc uzyskać większą raportowalność, trzeba było popracować nad otwartością pracowników, ich przekonaniem, że mogą powiedzieć o czymś, co nie jest dobrą wiadomością i nie zostaną za to skrzytykowani czy ukarani – dla wielu ludzi była to potężna zmiana przekonań. Zwiększenie otwartości w kwestii raportowania zdarzeń



Rys. 2. Plakat użyty podczas kampanii Szczęście na szczęście promującej raportowanie zdarzeń, 2017 r.

i wypadków wpłynęło na zbudowanie jej w innych obszarach, na zwiększenie bezpieczeństwa psychologicznego. Dowodów na to dostarczyły nam kolejne badania, do których nawiązanie pojawi się w dalszej części artykułu. Jednocześnie uzyskaliśmy dostęp do wiedzy, która wcześniej była przed nami ukryta – do informacji o zdarzeniach i obserwacjach niepokojących sytuacji na budowach. Mogliśmy analizować większą partię rzeczywistości, zaczęliśmy więc intensywną pracę z analizą wypadków. Zależało nam na tym, by dotrzeć do prawdziwych, pierwotnych przyczyn wypadków. Uczyliśmy zespoły analizujące, w skład których mieli wchodzić zarówno liderzy, jak i pracownicy operacyjni, szukać czynników istotnych i zastanawiać się nad powiązaniem między nimi. Dla poważnych zdarzeń przeprowadzanie analizy stało się obowiązkowe, a fakt ich wykonania powiązany został z celami finansowymi. Realizacja zaleceń z analizy miała zostać poddawana weryfikacji podczas przeglądów projektów dokonywanych przez menedżerów. Skoncentrowanie i usystematyzowanie tych działań sprawiło, że myślenie pracowników o wypadku czy zdarzeniu skupione jest na szukaniu przyczyn, a nie winnych. Do teraz spotkania mające na celu omówienie wypadku, który zdarzył się w jakiejś części organizacji, należą do najbardziej cenionych przez pracowników, jeśli chodzi o narzędzia wpływu na świadomość. Kwestia raportowania zdarzeń stała się pewnego rodzaju bazą systemu, na którym stopniowo zaczęliśmy budować inne elementy. Oczywiście nie byliśmy jedynymi, którzy mieli podobne przemyślenia i podejmowali podobne działania. W całym Porozumieniu dla Bezpieczeństwa w Budownictwie wymienialiśmy się wnioskami z tej pracy. W ten sposób dzwignęliśmy poziom kultury bezpieczeństwa na wyższy poziom nie tylko w jednej organizacji, ale w całej branży.

3.3. Działania dla wzmocnienia przywództwa liderów i kompetencji specjalistów BHP

W tym samym czasie przeprowadziliśmy analizę jakości wizyt wyższego kierownictwa na projektach – narzędzia, które od kilku lat było wdrażane w organizacji. Chcieliśmy wzmocnić jego przywódczą rolę oraz wykorzystać tę przestrzeń dla szerzenia świadomości związanej z potrzebą otwartego rozmawiania o nieprawidłowościach, by się z nich uczyć. Podjęliśmy indywidualną pracę z członkami zarządu oraz dyrektorami, by ich wizyty miały wartość dla pracowników i sprzyjały celom, na jakich skupiliśmy się w tym okresie w zarządzaniu bezpieczeństwem. Uwagę poświęciliśmy też zespołowi specjalistów BHP oraz ich kontrolom na budowach. Pracowaliśmy nad rozwojem umiejętności komunikacyjnych oraz doradczym i wspierającym podejściu do wspólnego rozwiązywania problemów. Pracę indywidualną wzmocniliśmy serią warsztatów z zakresu kompetencji technicznych i społecznych, wykorzystując wewnętrzne zasoby, zainteresowania i mocne strony samych specjalistów. Między innymi te wysiłki sprawiły, że dziś specjaliści BHP są bardzo cenionym przez zespoły projektowe wsparciem.



Rys. 3. Prezentacja danych BHP – przykładowy raport

Podjęliśmy sporo działań, czuliśmy, że postawy pracowników się zmieniają, a jednocześnie w krótkim czasie doszło do kilku poważnych i śmiertelnych wypadków. Kiedy dzieje się coś niepokojącego, w organizacjach często w naturalny sposób więcej uwagi poświęca się postawom ludzkim. Zwrócił na to uwagę badacz Edgar Schein w jednym z wywiadów. Jego zdaniem pojawienie się problemów skłania do zawrócenia ku kulturze i przyjrzeniu się, co nie działa, a co działa i dlaczego. Dla zobrazowania sensu swoich rozważań profesor użył podczas wspomnianej rozmowy przykładu rośliny – liście i kwiaty, ich wygląd i stan to efekt tego, co dzieje się w systemie korzeniowym. Podobnie kiedy chcemy zrozumieć, dlaczego w danej organizacji ludzie robią coś w określony sposób, należy szukać tych przyczyn głębiej niż tylko

w tym, co jest widoczne na pierwszym rzucie oka [6]. By dociec tych przyczyn, badania klimatu o charakterze ilościowym mogą zostać uzupełnione pogłębioną analizą jakościową. W 2017 r. podjęto zatem decyzję o przeprowadzeniu w Skanska w Polsce wnikliwej oceny z udziałem audytorów z innych części organizacji, tzw. Deep Dive. Wnioski koncentrowały się na konieczności podjęcia pracy nad zarządzaniem bezpieczeństwem przez liderów, nad ich utożsamianiem się z wartościami firmy i takim budowaniu systemu, by na każdym poziomie zarządzania zapewnić rzeczywiste przestrzeganie norm, nie tylko tych wynikających z przepisów prawa, ale też standardów i zasad, które budujemy, bazując na wynikach analiz wypadków i zdarzeń. Przenalizowaliśmy narzędzia, którymi dysponowaliśmy i oceniliśmy ich skuteczność. W zakresie budowania postaw uwagę skoncentrowaliśmy między innymi ponownie na wizytach bezpieczeństwa wyższego kierownictwa jako na ważnym elemencie systemu, podczas którego widoczne jest przywództwo liderów. Tym razem w program warsztatów dla wszystkich dyrektorów i menedżerów włączyliśmy szereg zagadnień rozwijających kompetencje społeczne, praktyczne ćwiczenia oraz wymianę doświadczeń. Warsztaty poprzedziliśmy wywiadami z pracownikami będącymi odbiorcami tych wizyt, by zwrócili uwagę na najważniejsze z ich

3.4. Budowanie postaw i utrwalanie zmian

Dostrzegając wartość z pogłębionych badań, w 2020 roku, przygotowując się do kolejnej serii warsztatów, obejmujących swym zakresem już nie tylko konkretne narzędzie wpływu, ale całe podejście oparte na wartościach, przeprowadziliśmy szereg wywiadów, w których zapytaliśmy pracowników o dostrzegane zmiany na polu zrównoważonego rozwoju, w tym bezpieczeństwa. Wywiady miały bardziej swobodny i indywidualizowany charakter i dzięki temu pozwoliły na usłyszenie prawdziwych opinii pracowników. Potwierdziły one nasze oczekiwania, że wdrażane działania stopniowo zmieniają ich świadomość. Zarówno pracownicy produkcyjni, jak i kierownictwo dawało w nich wyraz przekonaniu, że zachodzą pozytywne zmiany w badanych obszarach, że praca nad nimi ma znaczenie, a tym co najbardziej wpływa na postawę, jest rozmowa z innymi np. z liderami oraz wymiana doświadczeń. Fragmenty wywiadów zostały zaprezentowane podczas warsztatów dla najwyższego kierownictwa, które nazwaliśmy Commitment to Action, podkreślając potrzebę osobistego zaangażowania się liderów w proces tworzenia kultury. Każdy z dyrektorów został wtedy zobowiązany do przygotowania własnego planu rozwoju kultury bezpieczeństwa w podległym sobie obszarze. W kolejnych latach, latach pandemicznych, przeprowadziliśmy serię podobnych warsztatów w formule on-line dla menedżerów zarządzających projektami. Dla kierowników liniowych zaczęliśmy wprowadzać elementy zarządzania przez wartości do programu szkoleń okresowych BHP. Wewnętrzne prowadzenie tych szkoleń pozwala nam zadbać o to, by te zagadnienia były prowadzone w wysokim standardzie. Okres edukacji on-line stał się też impulsem do uruchomienia cyklu webinarów, adresowanych do wszystkich polskich pracowników mających dostęp do zasobów internetowych. Poruszamy w nich zagadnienia zdrowego stylu życia, głównych problemów zdrowotnych, pierwszej pomocy czy właśnie kultury bezpieczeństwa w praktyce – doświadczeń praktyków z innych branż. Spotkania te okazują się nie tylko przestrzenią do dzielenia się z innymi pożyteczną wiedzą, ale też są dowodem troski pracodawcy o potrzeby pracowników, co stanowi kolejną cegiełkę w budowaniu odpowiedzialnego podejścia do pracy.

Wyzwaniem dla rozwoju obranego kierunku działania są zmiany organizacyjne, które w omawianym okresie kilkakrotnie poważnie naruszyły rzeczywistość, w której operujemy. Zwolnienia grupowe oraz fuzja z czeską jednostką biznesową sprawiły, że na nowo trzeba było zdefiniować założenia programowe dla budowania kultury bezpieczeństwa. Stąd w 2022 roku zdecydowaliśmy się na kolejne badanie, łączące elementy szerokich badań przekrojowych oraz dające możliwość dostrzeżenia przyczyn stojących za liczbami. Narzędzie diagnozy wypracowaliśmy samodzielnie, dostosowując je do naszej rzeczywistości korporacyjnej, uwzględniającej stosowane przez lata w zarządzaniu bezpieczeństwem narzędzia i rozwiązania. Chcieliśmy sprawdzić, które z tych



Rys. 4. Fragment broszury: Wizyty Wyższego Kierownictwa stanowiącej pomoc dla prawidłowej realizacji wizyt na budowach

punktu widzenia elementy do zmiany. Uzyskiwaliśmy w ten sposób też zaangażowanie pracowników w działania organizacyjne i rozwijaliśmy poczucie wpływu na to, co i w jaki sposób jest im oferowane jako pomoc. Wnikliwie przejrzelismy również wszystkie analizy zdarzeń z okresu poprzedzającego roku, by znaleźć grupy niebezpiecznych tendencji. Wynikało z nich, iż mimo posiadania w systemie określonych standardów i rozwiązań, za wypadkami, szczególnie tymi o potencjale śmiertelnym, stało nierealizowanie organizacyjnych założeń. Myśl ta potwierdziła wcześniejsze wnioski z Deep Dive. Należało więc dalej pracować nad przekonaniami kryjącymi się za decyzjami pracowników o stosowaniu bądź niestosowaniu określonych rozwiązań.

narzędzi są skuteczne, i w jaki sposób są stosowane, co stanowi największe wyzwanie, co najbardziej motywuje ludzi do bezpiecznych zachowań oraz w jaki sposób chcieliby być wspierani. Daliśmy możliwość podzielenia się komentarzami, nie tylko zaznaczenia wybranej odpowiedzi. Badanie adresowane było przede wszystkim do bezpośredniego nadzoru na budowach – do kierowników budów, robót, inżynierów projektów, majstrów, koordynatorów BHP, a także do pracowników produkcyjnych dla zestawienia dwóch perspektyw tych samych zagadnień. Przeprowadziliśmy je wspólnie dla całej jednostki biznesowej, obejmującej swym zasięgiem pięć krajów, co miało nam umożliwić znalezienie tego, co w każdym z krajowych systemów może okazać się dobrą praktyką, a jednocześnie inspiracją dla innych. W Polsce uzyskaliśmy zwrot na poziomie około 50% spośród adresatów wiadomości. Kilka setek ankiet, w tym wiele otwartych komentarzy stanowi dla nas sporą bazę wiadomości, na jakich aspektach kultury bezpieczeństwa skupić się w kolejnych działaniach.

Badania pokazały nam, że nasi pracownicy są obecnie świadomi własnych wyborów i działań na polu bezpieczeństwa. Pozytywnie oceniają też wzajemnie swoje postawy – nadzór dostrzega wolę pracowników produkcyjnych, a ci ostatni doceniają starania nadzoru. Obie grupy chcą przede wszystkim rozumieć, dlaczego pewne decyzje albo rozwiązania w zakresie bezpieczeństwa są stosowane. Chcą mieć wpływ i czuć, że podejmowane decyzje są wyraźnie wspierane przez decyzje ich przełożonych, chcą je widzieć w celach i osobistym przykładzie liderów. Jednocześnie w ich opinii wysoka świadomość nie jest jeszcze standardem dla pracowników zewnętrznych, podwykonawczych, co powoduje często frustrację pracowników sił własnych. Wyzwaniem pozostaje wciąż kwestia organizacji pracy – czas i pośpiech oraz rutyna. Wielu pracowników nadzoru wypracowało własne metody pracy, które uważają za skuteczne. Niejednokrotnie opierają się one na codziennym planowaniu pracy z pracownikami, wykorzystując ich własne doświadczenia i wiedzę. Coraz częściej dostrzegają potrzebę kształcenia umiejętności interpersonalnych, by lepiej prowadzić trudne rozmowy czy radzić sobie ze stresującymi sytuacjami. Badania dały nam też wskazówki co do konieczności przywrócenia się działaniom o długiej tradycji, takim jak Tydzień Bezpieczeństwa czy wewnętrzne szkolenia. Formy te, choć nadal cenione przez pracowników, potrzebują odświeżenia, by stanowiły praktyczną pomoc dla zespołów. Budującą dla zespołu BHP informacją było wyraźne docenienie ich wsparcia przez pracowników jako osób, które wywierają ogromny wpływ na bezpieczną współpracę na projektach.

Informacje uzyskane z diagnozy stanowią dla nas po raz kolejny bazę do projektowania dalszych rozwiązań. Lekcja, którą dostrzegliśmy w naszej pracy, dotyczy głównie spójności działań – dla większego efektu potrzebne jest ich prowadzenie w sposób systemowy, rozwijający, uporządkowany, krok po kroku. Zawirowania organizacyjne czasem przerywały nasz proces, powodując konieczność projektowania działań

od początku. Jednocześnie skłaniały nas do weryfikacji kierunku, którym podążaliśmy, co może stanowić odpowiedź na zagrożenie, o którym wspominają badacze tematu, iż organizacje mające silną kulturę muszą uważać, by nie stała się ona słabością. Może się tak dzieć wtedy, gdy kultura poprzez istniejące w organizacji założenia, wyznawane i deklarowane wartości, czy nawet proste artefakty prowadzi organizację w kierunku sprzecznym z rozwojem rynku, stoi na przeszkodzie jej dostosowania się do zmieniających się warunków otoczenia. Bardzo ważne jest, aby kultura organizacyjna przygotowywała organizację do dalszego funkcjonowania w otoczeniu [7].

4. Podsumowanie

Zarządzanie oparte na kulturze jest jedną z najnowszych i być może najbardziej kontrowersyjnych teorii dotyczących organizacji. Zamiast ukazywać organizację przede wszystkim jako strukturę zorientowaną na cele, system informacyjny, decyzyjny lub zbiór ludzi wytwarzających produkty czy usługi, zaczęto wskazywać kulturę jako „inną grupę soczewek”, przez którą można oglądać organizację [8]. Doświadczenie w budownictwie bezpieczeństwa na fundamencie wartości, jakie zdobyliśmy w Skanska w okresie minionych lat, kieruje nas w stronę poniekąd oczywistego faktu, iż firmę tworzą ludzie i to oni są kluczowym elementem systemu zarządzania. Tworząc narzędzia, programy rozwojowe trzeba bardzo uważać, by nie stracić z oczu tego, po co je przygotowujemy – nie one są bowiem celem samym w sobie. Nauczyliśmy się też, iż taki sposób pracy wymaga wytrwałości w kontynuowaniu wysiłków – może się czasem wydawać, iż obrona droga nie przynosi efektów, że nie wszyscy utożsamiają się z deklarowanymi wartościami, ale pewnego dnia np. podczas reagowania na sytuacje kryzysowe można dostrzec nowe pozytywne zachowania. Stworzenie elastycznego i adekwatnego do danego przedsiębiorstwa i sytuacji programu działań jest w zasięgu każdej organizacji, która stawia na dojrzałych liderów i różnorodność.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Nowicka E., Świat człowieka – świat kultury, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2005
- [2] Lewandowski J., Zarządzanie bezpieczeństwem pracy w przedsiębiorstwie, Politechnika Łódzka, [w:] J. Ejdyś (red.), Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok, 2000
- [3] Pawłowska Z., Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w systemach zarządzania, Centralny Instytut Ochrony Pracy – oficjalna strona internetowa
- [4] Hook P., What happens to our culture during a crisis, <https://www.linkedin.com/pulse/what-happens-our-culture-during-crisis-pia-h%C3%B6%C3%B6k/>
- [5] Duhigg Ch., Siła nawyku. Dlaczego robimy to, co robimy i jak można to zmienić w życiu i w biznesie, PZWL Wydawnictwo Lekarskie Sp. z o.o., Warszawa, 2014
- [6] Culture Fundamentals from Edgar Schein – YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=gPqz315HSdg>
- [7] Stankiewicz M., Sznajder M., Kultura bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji, [w:] J. Ejdyś (red.) Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok, 2010
- [8] Zbiegień-Maciąg L., Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2013