



Knowledge grows

Safe by Choice – Sposób działania

Tworzenie dyscypliny operacyjnej



Spis treści

Wprowadzenie do Safe by Choice	3
Wprowadzenie do Safe by Choice – Sposób działania	4
Jak korzystać z broszury	5
Dobry wynik wymaga akceptacji	6
Proces Safe by Choice – Sposób działania	8
▪ Prowadzenie spotkania poświęconego Safe by Choice – Sposób działania	10
▪ Budowanie świadomości	10
▪ Angażowanie kadry zarządzającej	12
▪ Zapewnianie wsparcia	16
Często zadawane pytania i odpowiedzi	18

Wprowadzenie do Safe by Choice

Safe by Choice jest nazwą nadaną przez Yara programowi, którego celem jest zero wypadków.

Opisuje ona również kulturę bezpieczeństwa, dzięki której zero wypadków jest możliwe do osiągnięcia. Pożądana przez nas kultura bezpieczeństwa polega na tym, że my wszyscy, osobno i wspólnie, bierzemy na siebie odpowiedzialność za siebie i współpracowników.

Wymaga to od nas stosowania istniejących już narzędzi bezpieczeństwa przy wyższej jakości, z większą odpowiedzialnością, zaangażowaniem i konsekwencją, niż robimy to dzisiaj.

Osiągniemy to dzięki rozwijaniu naszych kompetencji funkcjonalnych i behawioralnych oraz trosce o nasze wspólne bezpieczeństwo. Zasady bezpieczeństwa Yara definiują zakres odpowiedzialności, który umożliwi nam kreowanie kultury, dzięki której będziemy mogli z dumą stwierdzić: Razem nam zależy (We Care Together). Zostały one szczegółowo opisane w niniejszej broszurze.

W broszurze określono, co musimy zrobić, aby osiągnąć cel zero wypadków. Dlaczego Safe by Choice? Chcemy, by wszyscy pracownicy, kontrahenci i goście wracali do domu bezpieczni. Jest to wspólny cel firmy Yara i wszystkich, którzy w niej pracują.



**Nasza ambicja:
zero wypadków**

**Nasze wyzwanie:
Safe by Choice**

- Pomaganie innym/
korygowanie innych
- Poczucie dumy z organizacji
- Istotna rola działań zespołowych
- Poczucie własności
i przynależności do zespołu
na wszystkich szczeblach
- Zależy mi na innych

Wprowadzenie do Safe by Choice – Sposób działania

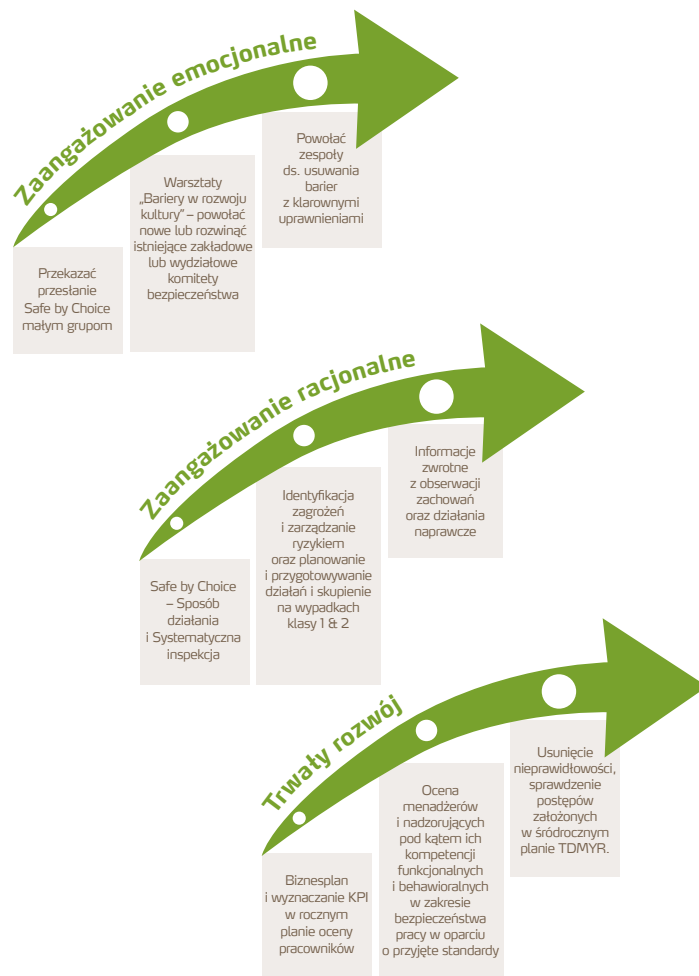
Safe by Choice łączy się z Systematyczną inspekcją. Stanowi podstawę tworzenia i rozwijania dyscypliny operacyjnej.

Dyscyplina operacyjna to: wszyscy pracują zgodnie z przyjętymi standardami, bez akceptacji dla żadnych odchyłań.

Wymóg ten zgodny jest z Zasadami Bezpieczeństwa Yara, z których wynika, że na menadżerach spoczywa odpowiedzialność za wyznaczanie standardów i dbanie o to, aby wszyscy pracownicy (z menadżerami włącznie) oraz podwykonawcy pracowali zgodnie z przyjętymi standardami.

Niniejsza broszura:

- jest skierowana do kadry zarządzającej, czyli do ludzi, którzy są w stanie dokonać trwałych zmian w swoich zespołach;
- przedstawia nam proces działania, w którym nie ma miejsca ani akceptacji dla odstępstw od uzgodnionych standardów;
- wraz z Systematyczną inspekcją stanowi bazę dla pracy nad uzyskaniem dyscypliny operacyjnej.



Jak korzystać z broszury

Niniejsza broszura dostarcza kadrze zarządzającej porad z zakresu umiejętności komunikacyjnych i racjonalizatorskich, dzięki którym będzie mogła motywować swoje zespoły i rozwijać zachowania, przewidziane w Safe by Choice – Sposób działania.

Aby to osiągnąć, menadżerowie muszą:

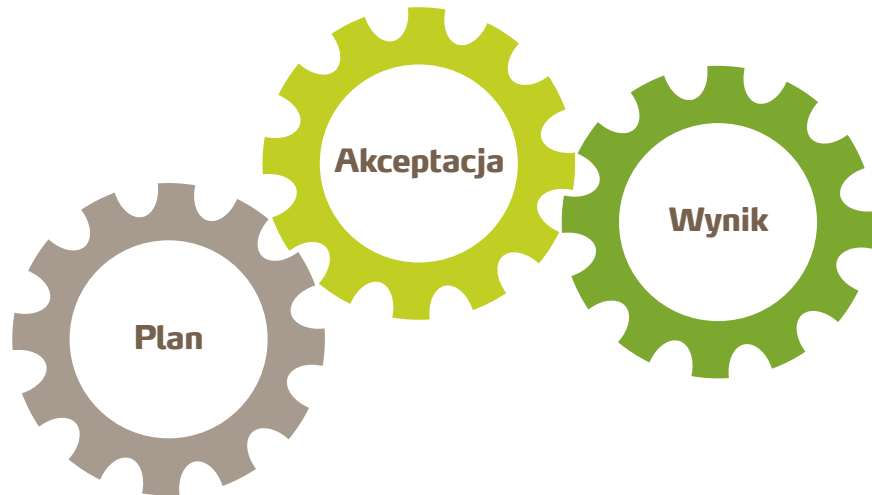
- zrozumieć, co oznacza Safe by Choice – Sposób działania
– muszą wyjaśnić to swojemu zespołowi i odpowiedzieć na jego pytania;
- wyznaczyć termin spotkania z zespołem;
- zastanowić się, jak można rozwijać Safe by Choice
– Sposób działania.



Dobry wynik wymaga akceptacji

Nie ma znaczenia, jak dobry jest dany plan, jeśli nie spotyka się z akceptacją – trudno będzie o jego realizację i dobry, trwały wynik. Angażowanie ludzi i decydentów w rozwijanie planu zapewni jego akceptację i ostatecznie doprowadzi do jego realizacji.

Ludzie to część rozwiązania, a nie problem. Zadaniem lidera w rozwijaniu Safe by Choice – Sposób działania jest stymulowanie akceptacji poprzez angażowanie pracowników w opracowywanie planu.





Proces Safe by Choice – Sposób działania



Jeśli oczekujemy akceptacji programu, pamiętajmy o tym, że:

- Pracownicy i podwykonawcy muszą wiedzieć, dokąd zmierzamy. Pierwszym krokiem jest uświadomienie im, co chcemy osiągnąć i jakie są etapy procesu.
- Musimy angażować ludzi i budować w nich poczucie własności, by rozumieli, jakich standardów trzeba przestrzegać w miejscu pracy.
- Musimy dostarczać odpowiednich środków, aby uzyskać założony sposób działania.
- Musimy sprawdzać, czy jesteśmy na właściwej drodze i czy potrzebne są korekty.

**Twórz
świadomość**

Angażuj

Wspieraj

**Czy jest to sposób,
w jaki działamy?**

**Czy wyjaśniliśmy,
o co nam chodzi? I czy
wszyscy to rozumieją?**

- Wszyscy muszą znać cel Yara, czyli zero wypadków, i wiedzieć, co oznacza Safe by Choice.
- Nasze działania na rzecz budowy kultury bezpieczeństwa wymagają konkretnych wysiłków w kierunku podniesienia jakości narzędzi bezpieczeństwa pracy.
- W jaki sposób możesz doprowadzić do tego, że twoi ludzie będą rozumieć plan działania Safe by Choice?

**W jaki sposób budujemy
zaangażowanie?**

- Wraz z zespołem ustalaj, jakie działania/ zadania/ warunki w miejscu pracy można poprawić, żeby ograniczyć prawdopodobieństwo wypadku.
- Wybierz coś, co angażuje wielu, czego wyniki są dobrze widoczne, i uzgodnij standardy, które demonstrują zachowania charakterystyczne dla programu Safe by Choice.

**Czy są w stanie
to osiągnąć?**

- Jakich narzędzi i jakiej pomocy potrzebują twoi ludzie, jeśli mają osiągnąć i utrzymać standard Safe by Choice Sposób działania.
- Wszystkie osoby powinny realizować politykę zero odstępstw od standardu.

**Czy realizujemy
nasze zamierzenia?**

- W jaki sposób ty i twój zespół możecie zagwarantować, że korzyści uzyskane z Safe by Choice Sposób działania będą trwałe?
- Po sukcesie w pierwszym działaniu powinien przyjść sukces w działaniu następnym i kolejnych.
- Jak będziecie świętować sukces?

Proces Safe by Choice – Sposób działania



Prowadzenie spotkania poświęconego Safe by Choice – Sposób działania

Akceptacja dla planu wymaga zaangażowania zespołu poprzez odbycie z nim spotkania, na którym jego członkowie będą mogli wnieść wkład w rozwijanie działań związanych z Safe by Choice – Sposób działania.

Aby spotkanie to odniosło sukces, kluczowe znaczenie ma budowanie świadomości i angażowanie decydentów.

Budowanie świadomości

Wyjaśnianie Safe by Choice

Patrz: Safe by Choice – co to jest?

Wyjaśnianie Safe by Choice – Sposób działania **Pojęcie to wymaga, abyśmy:**

- określili i uzgodnili standard pracy, który ogranicza prawdopodobieństwo wypadku;
- poświęcili czas i wysiłek, by pracować zgodnie z uzgodnionym standardem;
- wzięli odpowiedzialność za siebie i innych odnośnie do utrzymywania standardu i eliminacji zagrożenia wypadkowego.

Aby to się powiodło, grupa musi połączyć siły w kierunku tego samego celu.

Jest to coś, do czego dzisiaj dążymy, lecz nie zawsze udaje się to osiągnąć. Tworząc rutynę opartą na powyższych zasadach, możemy wprowadzić nawyki, które określają sposób, w jaki działamy.

- ✓ **Właśnie tak działamy.**
- ✓ **Są to nasze indywidualne oraz zbiorowe zachowania i postawy.**
- ✓ **Określa to naszą kulturę.**

Zatem co nowego? Musimy zapytać sami siebie:

Jak nam idzie robienie tego, co planujemy zrobić? Czy:

- osiągamy wysoki poziom jakości?
- niezmiennie?
- zadania realizujemy zgodnie z planem bez względu na pojawiające się trudności?

Czy w ten sposób podchodzimy do wszystkich naszych zadań i czynności? Przejrzyj te pytania – niektóre z nich mogą dotyczyć działalności na twoim polu. Jeśli na któreś z nich odpowiesz nie, oznacza to, że w jakiś sposób nie przestrzegasz operacyjnej dyscypliny i że jest coś, co trzeba poprawić.

Jeżeli ciągle będziemy pracować tak, jak pracujemy dziś, nadal będzie istniało zagrożenie wypadkowe i może się zdarzyć, że komuś stanie się krzywda!

- ✓ **Czy zawsze mam zapięte pasy bezpieczeństwa, gdy prowadzę wózek widłowy lub ładowarkę itp.?**
- ✓ **Czy kiedy używam węży do mycia itp., zawsze uważam, czy przypadkiem nie leżą one tak, że ktoś przechodzący może się o nie potknąć, i czy po skończonej pracy odkładam je na miejsce?**
- ✓ **Gdy to możliwe, przy uruchamianiu jakiegoś urządzenia lub instalacji zawsze korzystam z listy kontrolnej.**
- ✓ **Gdy istnieje prawdopodobieństwo obrażeń dłoni, zawsze używam rękawic ochronnych.**
- ✓ **Zawsze używam okularów ochronnych, gdy w mojej pracy istnieje niebezpieczeństwo kontaktu oczu ze środkami chemicznymi.**
- ✓ **Zawsze kontroluję stan kabli i gniazdek elektrycznych oraz narzędzi ręcznych, w razie potrzeby domagam się wymiany.**
- ✓ **Chodząc po terenie zakładu, zawsze korzystam z wyznaczonych ścieżek i przejść dla pieszych – nie chodzę skrótami.**

Proces Safe by Choice – Sposób działania



Angażowanie kadry zarządzającej

Celem spotkania jest określenie, jakie działanie lub jaka sytuacja w miejscu pracy spełnia następujące kryteria:

- gwarantuje sukces biznesowy;
- można je przedstawić w formie wizualnej (byłoby najlepiej, gdybyś zrobił zdjęcia przed wprowadzeniem udoskonaleń i po wprowadzeniu go);
- angażuje wiele osób;
- wiąże się w jakiś sposób z obszarem twojej pracy;
- przyczynia się do zmniejszenia wypadkowości lub innych strat.

Znajdź kolejne działania, dostosuj je do ww. kryteriów, abyś mógł powiedzieć: „Taki jest nasz sposób działania”.

Skłanianie ludzi do mówienia

- W pierwszej kolejności **śłuchaj**.
- Mów później i panuj nad emocjami.
- Prędzej czy później ludzie zaczną mówić szczerze.
- Uważaj, abyś bezwiednie nie spowodował sytuacji, w której ludzie przestaną wnosić swój wkład.
- **Afirmuj** pozytywne aspekty – to potężna metoda motywowania.
- Zarządzaj **nastrojami** – np. uśmiechnij się w odpowiednim momencie.
- W pierwszej kolejności skup na sobie **uwagę** – otwórz spotkanie pytaniem, anegdotą lub interesującym faktem.
- Używaj **prostego**, klarownego języka.
- Spraw, aby spotkanie było krótkie i **skoncentrowane** na sprawie.
- Zadawaj pytania **otwarte** – „Jak wam się podoba...”, „Do jakiego stopnia...”, „Jak byście opisali...”. Bądź wytrwały.
- Używaj wyrażen typu „To ważne dla ciebie, czyż nie?” lub „Martwisz się o to, nieprawdaż?”. Pamiętaj też, by chwalić i jaki to daje skutek.
- Dokonyj **podsumowań** – podsumowania pozwalają kontynuować rozmowę. Pamiętaj – podsumować możesz tylko wówczas, gdy uważnie słuchałeś.

Częste problemy pojawiające się na spotkaniach z zespołem Zbyt szybkie odpowiadanie na negatywne komentarze i uniemożliwianie pozostałym członkom grupy budowanie pozytywnego obrazu rzeczy.

- Ludzie krążą wokół tematu, nie koncentrując się na meritum sprawy.
- Brak realizacji uzgodnionych działań lub brak troski o to, czy inni je realizują.
- Niedostateczne przygotowanie.
- Przyjmowanie niejasnych rozwiązań, które nie mają szans powodzenia. Spróbuj zadać pytanie: **„Co możemy zrobić, żeby to zadziałało?”**.
- Nieświadomość, że pracownik może postrzegać świat inaczej i że może to nie mieć znaczenia – staraj się nie przekonywać wszystkich!
- Menadżer myśli, że zna wszystkie odpowiedzi! Lepiej jest powiedzieć: **„Nie wiem, że...”** lub **„... to może ja się dowiem i dam odpowiedź”**.
- Brak informacji zwrotnej po spotkaniu.
- Częste odwoływanie spotkań, gdyż wypadło coś innego.
- Dopuszczanie do sytuacji, że spotkanie jest zbyt rozgadane – przyjazna atmosfera jest ważna, ale trzeba też zrealizować założenia.
- Menadżer wyłącznie mówi, zamiast słuchać. Inspiruj grupową konwersację.

Proces Safe by Choice – Sposób działania



Burza mózgów w celu zebrania pomysłów

Jest to najlepszy sposób gwarantujący, że wszyscy uczestnicy biorą udział i wszystkie pomysły są wzięte pod uwagę

1. Określ i uzgodnij cel. W tym przypadku: „ustal, jakie należy podjąć działania, aby dzięki dyscyplinie operacyjnej Safe by Choice ograniczyć możliwość i wdrożyć Safe by Choice – Sposób działania.

2. Poddaj burzy mózgów pomysły i sugestie, uzgodniwszy na to czas.
Dwie techniki:

Indywidualna i grupowa

- Piszcie po jednym pomysłem na kartce, wysyłajcie je indywidualnie.
- Uczestnicy gromadzą się, odczytują pomysły, te, które są podobne, odtóżcie na osobne stosiki.

Grupowa

- Wypowiedzi zapisuj bezpośrednio na tablicy.
- Przeprowadź rundę indywidualną, a kiedy poszczególnym osobom skończą się pomysły, otwórz się na grupę.
- Notuj to, co się mówi.
- Kontroluj dyskusję; wyławiaj pomysły bez względu na ich jakość. Będzie to podstawą do dalszej dyskusji.

3. Przedtóż pomysły do dyskusji grupowej, aby:

- lepiej je zrozumieć,
- osiągnąć konsensus.

Efekty burzy mózgów

Pojedyncze osoby podchodzą do stołu

- Rozłóżcie kartki z pomysłami.
- Pogrupujcie kartki z podobnymi pomysłami.

Dyskusja grupowa o pomysłach

- Może wygenerować jeszcze więcej pomysłów.
- Wyjaśnijcie wszystko i osiągnijcie konsensus.

Po osiągnięciu konsensusu w jakiejś sprawie zapiszcie pomysły na tablicy. Można ułożyć je według skali ważności i akceptacji, by móc następnie określić kolejność ich realizacji.



Proces Safe by Choice – Sposób działania



Zapewnianie wsparcia

Po uzgodnieniu standardu i konkretnych działań należy rozpocząć wdrożenie.

Trzeba pamiętać o kilku ważnych aspektach:

- Określ standard i przekaz swojemu zespołowi.
- Wykonuj zdjęcia przed wdrożeniem każdej zmiany.
- Określ konkretne działanie, aby wstępnie zrealizować standard w krótkim i uzgodnionym czasie, a następnie utrzymaj go jako czynność normalną, codzienną.
- Ustal, czy potrzebne są jakieś zmiany techniczne. Stwórz plan działania. Przykładowo, jeśli potrzebne są dodatkowe wieszaki na węże lub żeźeli obecne wymagają naprawy, uruchom środki, by szybko to zrobić.
- Opracuj porządek działań powdrożeniowych, by mieć pewność, że uzgodniony standard jest realizowany bez odstępstw.
- Po wprowadzeniu standardu w życie wykonaj zdjęcia w celu wizualnego potwierdzenia udoskonalenia oraz archiwizacji.
- Kreuj nawyk takiego sposobu działania. W sytuacji kiedy pierwsze wybrane działanie będzie realizowane, rozpocznij pracę nad drugim, a później nad trzecim, aż ustanowisz podstawową zasadę uzgodnionych standardów oraz zero tolerancji dla odstępstw.

Trwała poprawa

Kiedy Safe by Choice – Sposób działania zostanie już określony i uzgodniony, trzeba go będzie trwale stosować w codziennym życiu. Jak to wykonać?

- Wprowadź Systematyczną inspekcję, aby zapewnić zgodność wszystkich rutynowych działań z uzgodnionymi standardami i wprowadzoną zasadą zero tolerancji dla odstępstw.
- Podejmuj natychmiastowe kroki w celu skorygowania odstępstw.
- Korzystaj z narad Komitetu Bezpieczeństwa, zebrań Tool Box itp., aby wzmocnić standardy i omówić przyczyny ewentualnych odstępstw oraz potrzebne działania korygujące.
- Ustal, kiedy i gdzie poszczególne osoby powinny ponosić odpowiedzialność za powtarzające się odstępstwa oraz konsekwentnie wprowadzaj odpowiedzialne działania.

Wspieranie trwałości zmian

Kiedy już wszystko będzie dobrze funkcjonować, informuj o osiągnięciach w mailach, komunikatach, artykułach intranetowych itp. Pomoże to zmotywować kolejne działania w zakresie Safe by Choice – Sposób działania.

Uznanie dla usprawnień i postępu – indywidualne i grupowe – jest silniejsze i przynosi lepsze efekty niż koncentracja na tym, co jest nie tak, jak należy.

- Wyrażając uznanie, pamiętaj, aby chwalić w sposób odpowiedni i odnosić się do tego, co zostało zrobione, i jakie ma znaczenie w kategoriach bezpieczeństwa (co i dlaczego!)

Należy akcentować dziedziny, w których praca odbywa się w sposób bezpieczny, przy ograniczonej groźbie wypadku, gdzie nie ma odstępstw od standardów bezpiecznej pracy.

Często zadawane pytania i odpowiedzi



Gdzie mogę znaleźć podstawy programu Safe by Choice?

Zestaw narzędzi komunikacyjnych i strony intranetowe HESQ.

Od dawna nie mamy wypadków, dlaczego mamy wprowadzać Safe by Choice – Sposób działania?

Ustanawiając bezpieczny standard (sprzęt roboczy, miejsce pracy czy czynności robocze), łatwiej jest ustalić pojawienie się odstępstwa. Rozpoznanie odstępstwa pozwala dokonać bezpiecznego wyboru i uniknąć ryzyka.

Czy moi przełożeni organizują spotkania poświęcone Safe by Choice – Sposób działania?

Wszystkie zmiany, wydziały i podgrupy powinny być reprezentowane i powinny wносить swój wkład w spotkania. Osobą odpowiedzialną jest menadżer danego działu i to on powinien organizować spotkania.

Kto powinien uczestniczyć w spotkaniach Safe by Choice – Sposób działania?

Im więcej uczestników, tym lepiej. Im szersza akceptacja i zakres bezpiecznych sposobów pracy, tym lepiej rozwija się kultura bezpieczeństwa.

Jak mamy informować wykonawców o Safe by Choice – Sposób działania?

Staraj się, aby proces wdrożenia objął wszystkie stosowne informacje dotyczące miejsca wykonywania prac oraz działań wykonawców. Włącz wykonawców do rozmów podczas zebrań Tool Boxu, skup się na Sposobach działania podczas dyskusji poświęconych planowaniu przed pozwoleniem na pracę, pytaj wykonawców na koniec ich pracy, czy były jakieś problemy z przestrzeganiem Sposobów działania.

Czy nasze aktualne praktyki mogą być uznane za Safe by Choice – Sposób działania?

Tak, jeśli tylko są znane wszystkim i posiadają system wspierający, który monitoruje ich przestrzeganie. Weź pod uwagę zdarzenia zarejestrowane dla twojego obszaru i krytycznie spójrz na to, co obecnie uznajesz za właściwe.

Czy będąc menadżerem, nie mogę zwyczajnie powiedzieć pracownikom, jakie są zasady Safe by Choice – Sposób działania?

Nie, musimy uzyskać maksimum akceptacji, wygenerować poczucie własności i uzyskać zgodę ze strony organizacji. Nie ma zgody = nie ma sukcesu. To organizacja tak naprawdę wie najlepiej, na jakie obszary trzeba zwrócić uwagę, i że należy zachęcać ludzi do dzielenia się wiedzą.

Czy istnieje szczególny sposób dokumentowania Sposobów działania?

Nie. Sposoby działania będą zmieniać się i pojedyncza forma nie będzie we wszystkich przypadkach odpowiednia. Po wdrożeniu nie będzie powodu, by nie informować o uzgodnionych sposobach wykonywania pracy w danych miejscach pracy. Zarządzanie wizualne to potężna technika – należy robić dużo zdjęć.

Nie mam doświadczenia w prowadzeniu sesji burzy mózgów, kto mi pomoże?

Tak jak w przypadku programu Safe by Choice, zadaniem lokalnego koordynatora HESQ jest wspieranie organizacji i niniejszego procesu.



Yara Poland Sp. z o.o.
ul. Malczewskiego 26, 71-612 Szczecin
tel. +48 91 433 00 35, fax +48 91 433 04 34
e-mail: yarapoland@yara.com
www.yara.pl



Chcesz się dowiedzieć więcej?

Jeśli chcesz się dowiedzieć więcej, zgłosić sugestię albo zadać pytania, skontaktuj się z lokalnym menadżerem lub koordynatorem HESQ.

Informacje zawarte w niniejszym dokumencie zostały opracowane zgodnie z najlepszą wiedzą i doświadczeniem Yara. Yara nie ponosi odpowiedzialności za nieprawidłowe i niezgodne z instrukcją stosowanie produktów Yara. Treść niniejszej publikacji nie może być powielana lub rozpowszechniana w żadnej formie i w żaden sposób bez uprzedniego zezwolenia Yara. Wszelkie znaki towarowe, znaki graficzne, nazwy własne, logotypy i inne dane są chronione prawem autorskim i należą wyłącznie do Yara.

