

KULTURA BEZPIECZEŃSTWA JĄDROWEGO – WARUNKIEM *SINE QUA NON*

CZĘŚĆ 2

BEZPIECZEŃSTWO W ORGANIZACJI ROLA LIDERÓW



Jak zasygnalizowaliśmy w poprzedniej części, w przypadku budowy i propagowania silnej kultury bezpieczeństwa szczególne zadanie spoczywa na zarządzających organizacją t.j. na jej kierownictwie i liderach.



MGR INŻ. RADOSŁAW ŁUKASIAK

Starszy Specjalista Urządzeń Ciśnieniowych
Oddział w Warszawie
Urząd Dozoru Technicznego

**ZARZĄDZANIE TO FORMALNA, ZATWIERDZO-
NA FUNKCJA MAJĄCA NA CELU ZAPEWNIENIE,
ŻE ORGANIZACJA DZIAŁA WYDAJNIE, A PRACA
JEST WYKONYWANA ZGODNIE Z WYMAGANIAMI,
PLANAMI I ZASOBAMI.**



MGR KATARZYNA ŻYWIECKA

Główny Specjalista ds. Analiz Rynku
Departament Innowacji i Rozwoju
Urząd Dozoru Technicznego



MGR INŻ. SEBASTIAN KOZIKOWSKI

Ekspert Urządzeń Ciśnieniowych
Oddział w Gdańsku
Urząd Dozoru Technicznego

Przywództwo polega na wykorzystaniu zdolności i kompetencji danej osoby w celu nadania kierunku poszczególnym jednostkom i grupom oraz wywierania wpływu na ich zaangażowanie w stosowanie podstawowych zasad bezpieczeństwa za pomocą wspólnych celów, wartości, zachowań oraz w osiąganie bezpieczeństwa.

Dokonyjąc tego rozróżnienia, warto również zwrócić uwagę na istotny szczegół. W organizacji zaangażowanej w energetykę jądrową kierownicy wszystkich szczebli muszą być liderami. Kierownik i lider są jak awers i rewers jednej monety. To nie różne stanowiska - to różne lecz spójne funkcje pełnione przez tę samą osobę.

NALEŻY PODKREŚLIĆ, ŻE OSOBY MAJĄCE KIEROWNICZE FUNKCJE W ORGANIZACJI NIE SĄ I NIE POWINNY BYĆ JEDYNYMI LIDERAMI W ORGANIZACJI.

Dlaczego tak jest?

Potencjał umożliwiający budowę silnej kultury bezpieczeństwa można zidentyfikować również wśród personelu spoza kadry kierowniczej. Pamiętajmy, że to ludzie tworzą instytucje i przedsiębiorstwa. Wszyscy, niezależnie od sprawowanej funkcji. Tak więc z punktu widzenia organizacji korzystne jest posiadanie w zespołach osób, które są liderami, nie ze względu na przypisaną im funkcję (stanowisko kierownicze), ale ze względu na specyficzne cechy osobowości, umiejętności i kompetencje, które pozwalają im z sukcesem nadawać kierunek prac zespołom, pobudzać jednostki do działania, motywować do rozciągniętej w czasie pracy (budowa elektrowni jądrowej w Europie trwa średnio 17 lat), a w rezultacie osiągać oczekiwane wyniki.

Sposób, w jaki organizacja funkcjonuje, jest odbiciem cech charakteryzujących jej kierownictwo i liderów. Jest on kluczowy dla budowania i utrzymywania kultury bezpieczeństwa. To, czy będzie ona silna i zdrowa, czy słaba, zależy więc przede wszystkim od osób mających największy wpływ na rekrutację kadry, kształtowanie atmosfery w organizacji, postaw i zachowań personelu – a więc od jej kierownictwa i liderów [1].

BEZPIECZEŃSTWO A POSTAWY PERSONELU

Zgodnie z główną zasadą kultury bezpieczeństwa zadaniem o pierwszorzędym znaczeniu jest zapewnienie bezpieczeństwa. Jego realizacja jest możliwa tylko wówczas, gdy spełniony zostanie warunek konieczny t.j. wykształcimy personel z pożądanym stosunkiem i postawą do aspektów związanych z bezpieczeństwem.

Personel jest kluczowy dla realizacji działań w elektrowniach jądrowych i to ludzka postawa oraz zachowania stanowią rdzeń koncepcji zapewnienia bezpieczeństwa. Nie chodzi tu tylko o umiejętności zawodowe, wysoką biegłość i kompetencje, ale także o wartości moralne, dojrzałość pracowników (jej wyrazem jest odpowiedzialne podejście do bezpieczeństwa) oraz o indywidualne cechy społeczne.

Bezpieczeństwo w energetyce jądrowej zależy od pełnego spektrum tych aspektów.

To jednak nie wszystko. Gdyż *clou* w kształtowaniu silnej kultury bezpieczeństwa stanowi sfera motywacyjna budowana w organizacji przez liderów. Istotne są ich działania i konstruktywny wpływ na atmosferę panującą w zespołach ludzkich, na zachowania pojedynczych pracowników i ich bezpieczeństwo psychologiczne.

Zaspokojenie ludzkiej potrzeby bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa psychologicznego, jest niezbędne do stworzenia przyjaznej atmosfery. Dzięki temu możemy funkcjonować stabilnie i spokojnie, co pozwala w pełni wykorzystywać nasz ludzki potencjał. Bezpieczeństwo jest więc nie tylko kwestią techniczną, ale także kwestią kultury i atmosfery w miejscu pracy.

Bezpieczeństwo, to pojęcie wielowymiarowe.

W poprzedniej części tego cyklu omówiliśmy aspekty techniczne i interdyscyplinarne. Dzisiaj skupimy się na wymiarze ludzkim, podkreślając, że bezpieczeństwo jest nadrzędną potrzebą każdego człowieka. Na poziomie organizacji lub zespołu bezpieczeństwo jednostki zapewniają inni ludzie.

Bezpieczeństwo można zdefiniować na dwa sposoby.

1. STAN odnoszący się do osiągniętego poczucia bezpieczeństwa danej osoby (brak poczucia zagrożenia)
2. PROCES polegający na zapewnianiu poczucia bezpieczeństwa tej osoby

Drugie podejście odzwierciedla dynamiczny charakter bezpieczeństwa i jest bardziej praktyczne.

W tym kontekście dbałości o bezpieczeństwo danej osoby to obszar jej aktywności, która ma na celu zapewnienie możliwości przetrwania i swobody realizacji własnych interesów w niebezpiecznym środowisku. Osiąga się to poprzez wykorzystywanie szans, stawianie czoła wyzwaniom, redukcję ryzyka oraz przeciwdziałanie wszelkim zagrożeniom dla osoby i jej interesów. Bezpieczeństwo w tym sensie nie tylko zapewnia ochronę, ale także stwarza warunki do pełnego wykorzystania ludzkiego potencjału [2].

Kiedy czujemy się bezpiecznie, osiągamy stan równowagi i harmonii. Sprzyja on różnym działaniom, m.in. uczeniu się, podejmowaniu wyzwań, rozwiązywaniu problemów czy wykazywaniu się kreatywnością.

W tym stanie, nasze ciało, poprzez postawę, mimikę, gesty i ton głosu, wysyła wyraźne sygnały, że nie stanowimy zagrożenia dla otoczenia, że w naszym towarzystwie można się czuć bezpiecznie.

Gdy jednak czujemy się zagrożeni, nasz organizm uruchamia reakcje obronne, których zadaniem jest przywrócenie nam poczucia bezpieczeństwa. Na początku próbujemy nawiązać porozumienie z innymi osobami, szukamy wsparcia i sojuszników.

Jeśli to okazuje się nieskuteczne, przełączamy się w tryb walki lub ucieczki. Walkę należy w tym kontekście rozumieć metaforycznie – to może być na przykład kłótnia. Z kolei ucieczka to nagle wycofanie się z dyskusji, próba przekierowania rozmowy na inne tory, a nawet fizyczne opuszczenie pomieszczenia lub spotkania. Takie zachowanie służy ochronie naszego poczucia bezpieczeństwa [3].

BEZPIECZEŃSTWO PSYCHOLOGICZNE W MIEJSCU PRACY

Bezpieczeństwo psychologiczne to percepcja związana z konsekwencjami podejmowania ryzyka interpersonalnego w pracy. Poczucie bezpieczeństwa psychologicznego w miejscu pracy jest kluczowe dla otwartego i konstruktywnego dialogu. To przekonanie, że nasze środowisko pracy jest otwarte na ryzyko, a my nie zostaniemy ukarani ani upokorzeni za zgłaszanie pomysłów, pytań, wątpliwości, błędów lub próśb o pomoc.



Gdy pracownicy w zespołach lub organizacjach czują się psychologicznie bezpieczni, potrafią np. otwarcie kwestionować obowiązujące metody pracy czy założenia przyjęte przez organizację. Są również zdolni do konstruktywnej krytyki pomysłów innych członków zespołu, nawet tych na najwyższych szczeblach hierarchii organizacyjnej.

Bezpieczeństwo psychologiczne jest szczególnie istotne w branżach o kluczowym znaczeniu dla bezpieczeństwa, takich jak energetyka jądrowa. Promuje budowanie zaufania, otwartości i szczerości w dyskusjach, w stosunku do zarządzających umożliwia swobodne formułowanie i wyciąganie wniosków.

4 parametry bezpieczeństwa psychologicznego



Dzięki szczerości i otwartości, które zapewnia właśnie poczucie bezpieczeństwa psychologicznego minimalizuje się ryzyko, rodzą się nowe pomysły, które zespół lub organizacja może realizować. Każdy pracownik, bez wyjątku, czuje się ważny, ponieważ jest zaangażowany w działania, a jego uwagi, pomysły, spostrzeżenia i zastrzeżenia są brane pod uwagę, omawiane i realizowane.

Bezpieczeństwo uczącego się

gdzie poczucie bezpieczeństwa wyraża się przez:

- angażowanie się w procesy odkrywania
- chęć zadawanie pytań
- eksperymentowanie
- szukanie nowych możliwości

Bezpieczeństwo kwestionującego

gdzie poczucie bezpieczeństwa wyraża się przez:

- kwestionowanie status quo
- wypowiedzanie się
- wyrażanie pomysłów
- identyfikowanie zmian
- ujawnianie problemów



LIDERZY – ARCHITEKCI BEZPIECZEŃSTWA PSYCHOLOGICZNEGO

Budowanie bezpieczeństwa psychologicznego należy właśnie do liderów i może nastąpić w atmosferze i warunkach pracy sprzyjających rozwojowi odpowiedniego myślenia i zachowania w zespole. Z przeprowadzonych badań wynika, że ci, którzy robią to najlepiej, działają jak katalizatory. Wzmacniają i umożliwiają innym liderom w zespole, nawet tym, którzy nie mają formalnego autorytetu, pomoc w kultywowaniu bezpieczeństwa psychologicznego poprzez modelowanie ról i wzmacnianie zachowań.

Badania te dowodzą, że pozytywny klimat w zespole, którego członkowie doceniają wzajemny wkład, dbają o swoje dobre samopoczucie i mają wpływ na to, w jaki sposób zespół wykonuje swoją pracę, jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na bezpieczeństwo psychologiczne zespołu [5].

Lider z sukcesem budujący bezpieczeństwo psychologiczne to osoba, która ma rozbudowane kompetencje miękkie i sprzyjające cechy osobowości. Taka osoba prezentuje określone zachowania.

- Okazuje autentyczną ciekawość.
- Częściej pyta, niż mówi.
- Otwarcie i przejrzystość komunikuje cele i intencje.
- Słucha z zainteresowaniem i szanuje odmienne punkty widzenia.
- Wraca z konstruktywną informacją zwrotną.
- Wspiera zespół w jego dążeniach, ale również w rozwiązywaniu problemów i konfliktów.
- Daje przyzwolenie na „naukę na błędach” (wyciągamy wnioski i staramy się ich unikać, ale nie potępiamy i nie karzemy za omyłki).
- Ufa innym i rozwija kulturę wolną od obwiniania.

Posiadanie tych umiejętności sprawia, że lider potrafi ze zrozumieniem słuchać swoich podwładnych, pozyskiwać potrzebne dane, a także przyjmować krytykę i być gotowym na zmianę planów, gdy wprowadzone wcześniej rozwiązanie nie przynosi oczekiwanych efektów.

Taka osoba przyciąga do zespołu ludzi o wysokich kwalifikacjach i pożądanym umiejętnościach. Dzięki temu tworzy dobre, zdrowe środowisko pracy, w którym główne role grają: uważność, otwartość, przejrzystość. Jest to środowisko, gdzie docenia się nie tylko wkład pracy podwładnych, ale również, a może przede wszystkim, ich różnorodność i indywidualizm, zbiorową mądrość i potencjał, jakim dysponują razem i z osobna.

Bezpieczeństwo współpracownika

gdzie poczucie bezpieczeństwa wyraża się przez:

- angażowanie się w nieskrępowany sposób
- swobodne wchodzenie w interakcje z współpracownikami
- utrzymywanie satysfakcjonujących kontaktów interpersonalnych (wzajemność dostępu)
- prowadzenie otwartego dialogu
- wspieranie konstruktywnej debaty

Bezpieczeństwo włączenia

czyli poczucie przynależności, o którym mówimy gdy:

- każdy pracownik czuje się doceniany i potrzebny
- wszyscy są traktowani z szacunkiem i sprawiedliwie
- nasze pomysły i doświadczenie są doceniane
- do rozmów i prac można włączyć każdego – bez względu na tytuł czy zajmowane stanowisko
- można przyczynić się do czegoś w otwarty sposób

Liderzy kształtują przestrzeń, która umożliwia szczerą wymianę myśli, pomysłów, wspólne rozwiązywanie problemów i niesienie pomocy oraz wsparcia w sytuacjach, gdy inni członkowie zespołu ich potrzebują. W psychologicznie bezpiecznych grupach członkowie zespołu czują się akceptowani i szanowani, a bezpieczeństwo wzrasta, gdy rozwijają się jego cztery aspekty [6].

Bezpieczeństwo uczącego się (Learner Safety) – kiedy poczucie bezpieczeństwa umożliwia zaangażowanie w każdy aspekt procesu odkrywania. Gdziekolwiek jest obecne, ludzie chętnie zadają pytania, swobodnie eksperymentują i próbują nowych rzeczy.

Bezpieczeństwo kwestionującego (Challenger Safety) – definiuje się jako poczucie bezpieczeństwa w kwestionowaniu *status quo* bez narażania się na reperkusje lub represje. To potężny atut, gdy coś wymaga zmiany i nadszedł czas, aby to powiedzieć. Umożliwia swobodne wyrażanie pomysłów, przyciąga inspiracje, ułatwia identyfikowanie problemów oraz proponowanie rozwiązań. To nieocenione „narzędzie” w procesie wprowadzania innowacji i poprawy efektywności.

Bezpieczeństwo współpracownika (Collaborator Safety) – kultura otwartości, środowisko stymulujące interakcję i wzajemną dostępność, w którym wszystko jest napędzane przez kulturę zaangażowania.

Bezpieczeństwo włączenia (Inclusion Safety) – poczucie bezpieczeństwa związane z odczuwaniem przynależności. Pracownik wie, że jest ceniony i ważny, co za tym idzie, jest potrzebny organizacji i przełożonym. Jego doświadczenie i pomysły są doceniane. Jest traktowany sprawiedliwie, niezależnie od swojego stanowiska, poglądów, przekonań, wyznania, koloru skóry czy orientacji seksualnej [7].

LIDER VS LIDER – POŻĄDANY MODEL WZMACNIAJĄCY KULTURĘ BEZPIECZEŃSTWA

Czy można to, co jest złe i źle działa, poddać twórczej dekonstrukcji, aby zmienić kurs w stronę tego, co jest dobre?

TAK.

Potrzebna jest otwartość umysłu, elastyczność, odwaga i wzajemny szacunek.

Dotychczasowe modele zarządzania bazujące na podejściu lider-podwładny miały swoje mocne strony, jednak zdecydowanie negatywnie oddziaływały na zaangażowanie pracowników, a szczególnie na poziom bezpieczeństwa psychologicznego.

Take control and attract followers, czyli „Przejmij kontrolę/władzę i pociągaj za sobą tłumy”, choć z psychologicznego punktu widzenia jest bardzo atrakcyjne dla przywódcy, to jednocześnie mocno osłabia inwencje twórcze i kreatywność współpracowników i podwładnych.

Od pewnego czasu wdrażana jest filozofia „lider-lider”, w której stopniowo przesuwamy władzę (autohority) w kierunku informacji (information). Innymi słowy, decyzje podejmowane są przez osoby, które posiadają najlepsze informacje w danej dziedzinie. Lider oddaje kontrolę i jednocześnie stwarza przyjazne środowisko dla kolejnych liderów. Każdy członek zespołu zyskuje poczucie sprawczości, odpowiedzialności za zadania, a wreszcie poczucie bycia istotnym ogniwem danej organizacji. To z kolei buduje atmosferę, w której pracownicy wierzą i mają przekonanie, że ich praca jest dostrzegana, ma sens i są doceniani. W efekcie są

gotowi inwestować swój czas i wysiłek zarówno we własny rozwój, jak również w pracę na rzecz firmy.

Chcąc osiągnąć doskonałość w dzisiejszym szybko zmieniającym się świecie, liderzy muszą być zwinni i zdolni do adaptacji. Kluczem jest nauczanie się, jak na bieżąco dokonywać przemian przywództwa. Skuteczna zmiana sposobu myślenia, działania i przewodzenia współczesnego lidera obejmuje m.in.:

- przemianę rozwoju osobistego **od celów do wzrostu** pozwalającą przejść od myślenia krótkoterminowego do długoterminowego nastawienia,
- przemianę skutku **od lidera wyszkolonego do lidera transformacyjnego** budująca przywódcę, którego działania inspirują innych ludzi do zmian i rozwoju,
- przemianę udoskonalającą **od jednolitości do różnorodności zespołu** pozwalającą budować efektywny zespół oparty na różnych punktach widzenia, zdolnościach i doświadczeniach jego członków,
- przemianę reprodukcyjną **od wspinania się po drabinie do budowania drabiny** uczącą, jak stać się mentorem i jak pomóc nowym liderom wykorzystywać swój potencjał.

Współczesny lider daje każdemu członkowi zespołu poczucie sprawczości, buduje środowisko otwarte dla twórczego myślenia, w którym każdy pracownik ma znaczenie.

Czym jest efekt chłodzenia (chilled environment), ale niekoniecznie w kontekście zmian klimatycznych, co kryje się za „potrójnym C” lub kontrolą w głąb w filozofii bezpieczeństwa jądrowego? Co w kontekście rozwoju kultury bezpieczeństwa oznacza lesson learned w energetyce jądrowej? Zarówno te, jak i wiele innych aspektów związanych z kulturą bezpieczeństwa jądrowego znajdą nasi czytelnicy w kolejnym numerze biuletynu, do lektury którego już dziś zapraszamy.

Literatura:

1. Leadership and management for safety (iaea.org) [dostęp: 06.2024]
<https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/Pub1750web.pdf>
2. Bezpieczeństwo: istota, kategorie, ewolucja, 18/2011 – Biuro Bezpieczeństwa Narodowego (bbn.gov.pl) [dostęp: 06.2024]
<https://www.bbn.gov.pl/pl/informacje-o-bbn/publikacje/materialy-archiwalne/kwartalnik-bezpieczens/wydania-archiwalne/182011/3322,Bezpieczenstwo-istota-kategorie-ewolucja.html>
3. Strefa PMI – Psychologiczne bezpieczeństwo – najważniejszy czynnik wpływający na efektywną pracę zespołów [dostęp: 06.2024]
<https://strefapmi.pl/strefa-wiedzy/psychologiczne-bezpieczenstwo-najwazniejszy-czynnik-wplywajacy-na-efektywna-prace-zespolow/>
4. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams (mit.edu) [dostęp: 06.2024]
https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson_Psychological_safety.pdf
5. Psychological safety and leadership development | McKinsey [dostęp: 06.2024]
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development>
6. How and Why to Create Safety Within Your Teams (wwt.com) [dostęp: 06.2024]
<https://www.wwt.com/article/how-and-why-to-create-safety-within-your-teams>
7. Components of Psychological Safety: Learner Safety - Thrive Global; Components of Psychological Safety: Inclusion Safety - Thrive Global; Components of Psychological Safety: Challenger Safety - Thrive Global [dostęp: 06.2024]
<https://community.thriveglobal.com/components-of-psychological-safety-challenger-safety/>