

Þrjár stefnumarkandi nálganir í öryggismarkþjálfun verkstjóra/framlínustjórnenda

Eftir Shawn M. Galloway (lauslega þýtt og endursagt Árni Jósteinsson, 28 febrúar 2019)

Verkstjórnendur og framlínustjórnendur hafa meiri áhrif á starfsmenn en öll önnur stjórnstig í fyrirtækjum. Þrátt fyrir þetta hafa flestir verkstjórar ekki fengið neina formlega þjálfun í markþjálfun/coaching til að auka afköst og enn færri þjálfun í coaching til að bæta öryggi og vinnuverndarmál. Það sem oft gerist er að það verður til íbúandi sannfæring um að hlutverk verkstjóra sé einfaldlega að stýra fylgispekt við öryggiskröfur (þ.e. reglur, stefnur, persónuhlífanotkun, verklagsreglur o.fl). Þessi þrönga nálgun takmarkar getu stjórnenda til að bæta frammistöðu starfsfólks umfram lágmark. Við svona aðstæður verður mótun fyrirmyndar öryggismenningar næstum útilokuð.

Fylgispekt er án nokkurs vafa kítíski grunnurinn að öryggisforskriftum. Fylgispekt er bara lágmarkskrafa til þeirrar öryggisframmistöðu sem ætlast er til. Því að ná lágmarki má vel stýra og gera að almennri venju. Þetta minnsta mögulega framtak getur síðan þróast í menningarlegar væntingar gegnum styrkingu, þar sem starfsmaður gæti farið gegn hópnum þegar honum gefast tækifæri.

Ef allt framtak umfram lágmark er skynjað sem vond hugmynd af samstarfsmönnum manns (hvort sem það er tilfellið eða ekki) væri fyrirtækið með fylgispektardriffin fókus. Að sýna fram á takmarkandi eðli öryggisfylgispektar heildrænt í slysaforvörnum er auðvelt. Spurðu starfsmenn bara hvort þeir gætu meiðst þrátt fyrir að þeir fylgdu öllum reglunum, færu eftir verklagsreglunum og notuðu allar forskrifaðar persónuhlífar. Svarið sem fengist myndi örugglega vera „já“. Það eru eru þarna m.ö.o. leynd tækifæri til að bæta öryggi og hindra slys. Áskorunin liggur í að greiða fyrir hæfni starfsmanna til að uppgvöta þessi tækifæri og þróa nýjar venjur sem stuðla að mótun nýrrar öryggismenningar. Það er hér sem markþjálfun/coaching kemur inn.

Coaching verður sífellt mikilvægara verkfæri fyrir stjórnendur þegar reynt er að ná yfirburðar frammistöðu á einhverjum sviðum. Þetta verkfæri má nota til að greiða fyrir frammi- stöðuumbótum starfsmanna í meiri mæli en þeir geta ímyndað sér. Verkfærið nýtist einna best til að hafa áhrif á einstaklingana við að bæta frammistöðuna og til að kenna þeim að gera slíkt án utanaðkomandi stjórnunar. Coaching beinir sjónum að sköpun nýrra atferlisvenja. Ígrundið eftirfarandi þrjár strategíur.

1. Beinið fókus að skilgreindu atferli

Þegar verið er að þjálfra verkstjórnendur og aðra stjórnendur í að verða markþjálfar/coaches þurfa strategíur og skýringardæmi að vera nærtæk, hagnýt, skýrt skilgreind og auðskilin. Að auki þarf að tryggja að coaching markmiðin séu

- Skilgreind út frá óskuðu atferli

Þegar stjórnendur leiða ekki, koma fylgjendurnir ekki

Þetta er mikilvægur sannleikur í öryggismálum. Stjórnendur fyrirtækja miðla forgangi, gildum og strategíum til mannaflans bæði beint og óbeint.

Það eru einkum stjórnendur og verkstjórar sem leika mikilvæg hlutverk vaðandi öryggismálin hjá flestum fyrirtækjum hvort sem þeir eru meðvitaðir um slík eða ekki.

Áhrif þeirra á öryggi geta verið einstök ef atferli þeirra er í samræmi við markmið fyrirtækjanna og þróun skilvirkra samskipta og Coaching/markþjálfunarhæfni.

Þegar stjórnendur á hvaða stjórnstigi sem er taka virka stjórn á skilaboðunum sem þeir senda til að ýta undir öryggis- hegðun verður ljóst að öryggi er “gildi” fyrirtækis - ekki breytilegt forgangs- atriði.

Stjórnendur geta sett væntingarkröfur sem vísa öllum í átt að yfirburða frammistöðu í öryggismálum og beina jákvæðum áhrifum á mótun öryggis- menningar. Gildi á sviði öryggis verða bara til hjá fyrirtækjum þegar þau fá styrkingu frá mörgum áttum og stjórn- stigum við eða nærri ákvarðanatöku- staðnum. Einn stór stjórnandi getur ekki framkvæmt þetta einsamall - Þetta tekur sameiginlegt átak margra

- Takmörkuð í umfangi
- Beinist að áhrifamestu slysaforvörnunum

Þetta er hægt að skilgreina út frá Pareto greiningu á slysa- og atvikaskráningum þ.e. að greina hinar fáu mikilvægu varúðarráðstafanir sem geta hjálpað við að forða meirihluta slysa – og annarra atvika.

Samkvæmt rannsóknnum getur vinnsluminni heilans okkar (the executive information processing function of the brain) einungis unnið með takmarkað magn nýrra upplýsinga. Þetta þýðir að fólk getur einungis munað örfá nákvæmnisatriði í einu. Andstætt endurtekningum sem aðferð til að hjálpa við varðveislu þessara upplýsinga í langtímaminni okkar þá er markmiðið með Coacing ekki að treysta á áminningar. Þetta felst meira í að hjálpa fólki til að finna skilvirkari strategíu sem þau geta innlimað í eigin huga og þannig viðhaldið. Til að tryggja tilvöxt þessa nýja sjálfsprotna æskilega öryggisatferlis þurfa starfsmenn að vera færir um kalla fram fram úr minninu þá þætti sem þeir fengu í markþjálfuninni/coaching. Reynið að hafa slík atriði færri en sjö.

2. Leiðbeinið fram á veginn

Ef markmið eru atferlislega skilgreind er hægt að hafa eftirlit með þeim og mögulegt að gefa einstaklingunum sem verið er þjálfar/coach endurgjöf/feed-back. Þrátt fyrir að einhverjum hafi verið sagt allt um varúðarráðstafanirnar þá mun hann/hún oft gleyma hlutunum og sogaftur aftur inn gömlu venjurnar.

Markþjálfar/coaches þurfa stöðugt að minna starfsmennina á hlutina gegnum starfstengt feed-back. Ef starfsmenn sjást fylgja öllum varúðarráðstöfunum ætti að hvetja þá til að halda slíku áfram. Ef þeir voru ekki að standa sig ætti á varfærnislegan hátt að minna þá á og fá þá til að breyta stefnu.

Tilgangur endurgjafar/feed-back er að skapa æskilegt framtíðar atferli. Endurgjöf er alltof oft notuð sem tól til að ræða frammistöðu í fortíðinni. Gamanleikarinn Lilli Tomlin grínaði einu sinni með „Forgiveness means giving up all hope for a better past“. Rithöfundarnir Marshall Goldsmith og John Katzenbach skópu hugtakið „feedforward“ til að hvetja stjórnendur til að nota meiri tíma í að skapa óskaða framtíð frekar en rökræða fortíð sem ekki er hægt að breyta.

3. Fjarlægð hindranir í vegi sjálfbærrar frammistöðu

Flestir starfsmenn deila sameiginlegri þrá. Þeir vilja ekki verða fyrir meiðslum. Í fullkomnum heimi væri vinnan framkvæmd með þeim hætti að þetta markmið næðist. Í raunveruleikanum gerist það hins vegar stundum að starfsmaður rekst á fyrirstöðu eða hindrun sem gerir það erfitt eða útilokað að framkvæma verkefnið á eins öruggan hátt og mögulegt væri. Það er hlutverk markþjálfandi/coaching verkstjóra að aðstoða við að greina og fjarlægja fyrirstöðuna fyrir því vinnan geti orðið öugg.

Það að greiða fyrir öryggismálum felst í því að gera öryggisþættina auðveldi eða að minnsta kosti minna erfiða. Verkstjórar hafa margskonar tækifæri til að greiða fyrir öryggismálunum:

- Orðfærið sem þeir nota (hvetja til öruggra varúðarráðstafana, ræða jákvætt um öryggismálin)

- Gegnum eigið atferli (vera gott fordæmi, tileinka sér öryggar aðferðir í því sem þeir gera)
- Sýnilegar forvirkar aðgerðir (fjarlægja eða útrýma hindrunum fyrir öruggri vinnu)

Forvirkt öryggi (Proactive safety) mætti skilgreina sem „ýtin eða ágeng vinna við að fjarlægja eða draga úr áhættum og öryggishindrunum sem gerir auðveldara og rökréttara fyrir starfsmenn að vinna á öruggan hátt“. Sem dæmi, ef starfsmaður getur ekki beitt varúðarráðstöfun sem hefur til þessa hindrað slysaatvik, þá er slíkt gott dæmi um öryggishindrun. Því miður þá uppgvöta verkstjórar svona hindranir dæmigert við krufningu atvikanna og þá er það orðið of seint.

Niðurstaða

Sum fyrirtæki eru sannfærð um að ef starfsmenn þeirra myndu nota getu sína til að stöðva vinnuna vegna öryggisins þá væri hægt að koma í veg fyrir öll slys. Því miður þá er þetta sjaldnast raunin með heildrænar slysaforvarnir. Stundum eru starfsmönnum ekki ljós tækifæri til bættrar frammistöðu (t.d. varúðarráðstafanir sem geta dregið úr áhættu) og stundum grípa þeir ekki til þessara varúðarráðstafana vegna þess að aðrir þættir trufla eða hindra getu þeirra til að framkvæma verkið eins örugglega og hægt væri. Það má hafa bein áhrif á báðar þessar áskoranir gegnum öryggismarkþjálfun/coaching.

Hvatningar fyrirlesarinn Bob Nelson sagði einu sinni „You get the best effort from others not by lightening a fire beneath them, but by building a fire within“. Þegar öryggismarkþjálfun/coaching er innleidd á skilvirkan hátt er sköpuð menning sem hvílir á jákvæðri, hjálpsamri og viðurkennandi framtíðarmiðaðri endurgjöf/feed-back. Slíkt skapar umhverfi sem hvetur fólk innanfrá til að bregðast við. Það að virkja hini íbúandi getu í flestum starfsmönnum er skilvirkasta leiðin fyrir fyrirtæki til öðlast jákvæða og sjálfbæra öryggismenningu.

Shawn M. Galloway hélt erindi um þetta efni hjá Partners in Prevention 2010. Hann er President of ProAct Safety, alþjóðlega viðurkenndu fyrirtæki í öryggismálum. Sem höfundur, fyrirlesari, öryggismarkþjálfari og sérfræðingur í stefnumótun hefur hann aðstoðað hundruð fyrirtækja til að ná og viðhalda yfirburðum í öryggismálum, menningu og rekstrarlegri frammistöðu.

Þú getur fundið greinarskrifin á <https://proactsafety.com/uploads/file/articles/3-strategies-for-supervisor-safety-coaching.pdf>