



انجمن مستقل کارفرمایی
شرکت های توزیع نیروی برق کشور

نگاه کاربردی به ایمنی و HSE

(خلاصه برداشت از کتاب یکصد فرمان در ایمنی - آقای دکتر ایرج محمدفام)

کتابچه اول



«در لحظه تصمیم گیری: ایمنی یعنی آگاهی؛

کسی که آگاه نیست، در واقع خطر را انتخاب کرده است.»

فروردین ۱۴۰۴



دستور اول

انعطاف پذیری، تمرکز پویا

در حوزه HSE تمرکز بر خلاف معنای ظاهری آن بایستی به صورت پویا باشد، یعنی اینکه هم هدف گیری هایمان پویا بوده و بتواند در طول زمان و بسته به شرایط موجود تغییر نماید و هم اقداماتی که برای رسیدن به آن هدف تعریف نموده ایم.

مدیرعامل سابق شرکت جنرال الکتریک یکی از مهم ترین آموخته هایش در طول مدیریت خود را «انعطاف پذیری» می داند او معتقد است که هیچکس قادر به پیش بینی دقیق آینده و اتفاقات آن نیست، پس: باید آماده و منعطف باشد.

برای تمرکز پویا باید اصول ذیل را رعایت کنیم

۱- اهدافی SMART برای ارتقاء محیط خود تعریف نمود

۲- برای رسیدن به اهداف، گام های کوتاه طراحی

و اجرا کرد

۳- هر لحظه برای مقاومت، حتی از طرف مربی خود آماده و باور کنیم که هر مقاومت، تلنگری جدید برای شروع راه است نه پایانش

۴- تا حد امکان مقاومت های احتمالی را پیش بینی و واکنش های اقتضایی را در ذهن خود مرور نماییم.

۵- در اولین فرصت مناسب بعد از دریافت مقاومت ها،

به بازبینی اهداف خود پردازیم.

دستور دوم

کارکنان

واقعیت انکارناپذیر است که کارکنان تحت پوشش شما هر روز با احساسات مختلفی وارد محیط کار خود می‌شوند، به همین دلیل بدون در نظر گرفتن احساسات آنها، تقریباً هیچ یک از اقدامات HSE عملی نخواهد شد.

باور داریم که همان قدر که احساسات منفی کارکنان نظیر عصبانیت، غم و... می‌تواند مغایر با اقدامات ایمنی باشد، احساسات مثبت آنها نیز نظیر شادی، عشق و ... می‌تواند به پیاده سازی ایده‌های ایمنی شما کمک کند. پس از ابراز احساسات، رفتار ما نیز شکل خاصی پیدا می‌کند، برای نمونه زمانی که احساس شادی می‌کنیم رفتارهای سرخوشانه همراه با انرژی و خستگی ناپذیر در ما به وجود می‌آید و مقابل آن به هنگام بروز اندوه، دچار خستگی می‌شویم و تمایل داریم که از دیگران دوری نماییم.

«باید باور داشته باشیم که کارکنان بخش‌های خانواده شما

هستند، لذا همان گونه که به مغز و جسم آنها توجه می‌کنید،

به صدای قلب آنها هم به دقت گوش فرا دهید»

دستور سوم

انتخاب وکیل مدافع برای مدیریت دیدگاه مخالف

مدیران ایمنی در جلسات مدیریتی و قبل از تصمیم گیری‌های مهم، پیش از آنکه به دنبال جمع آوری آراء موفق خود باشند، در جستجوی دیدگاه مخالفی باشند که قاطعانه از موضع مخالف سخن می‌گوید، به عبارت دیگر مدیران موافق ایمنی به جای اینکه از موافقت‌های تمامی افراد حاضر در یک جلسه سرنوشت ساز شادمان باشند، باید به دنبال نظرات مخالفی باشند که کاستی‌های یک طرح و یا یک دستور را بیان می‌کنند. در این حالت حتی اگر تصمیم بر اساس نظر جمع اخذ شود، اصولاً از هیچ نکته کلیدی چشم پوشی نشده و موافقان نیز در جریان فرآیند کار از تصمیم خود پشیمان نخواهند شد.

از اهم وظایف مدیران ایمنی در این گام، ارزیابی نظرات و سازمان دهی آنهاست. مدیران توانمند بر این باورند که داشتن نظر مخالف اگر خوب مدیریت شود می‌تواند نتایج مثبت بسیاری را در بر داشته باشد، مثل دستیابی به نتایج بهتر، ایجاد فرصت برای رشد و شکوفایی و محیط کار پویاتر، برای رسیدن به این مزایا، لازم است هرگونه ترس از تضاد و تعارض را از خود دور کنیم، از میل به دوست داشته شدن دست برداریم و به جای آن سعی کنیم محبوبیت خود را بالا ببریم، «بر احترام گذاشتن و احترام گرفتن تمرکز نماییم».

دستور چهارم

از دفتر خود خارج شوید (محل واقعی کار شما، گمباست)

این اصطلاح بر این امر تأکید دارد که بهبود واقعی، فقط با تمرکز بر کارگاه و از طریق مشاهده مستقیم شرایطی به دست می‌آید که کارها در آن انجام می‌شوند، در فرهنگ ژاپن، «واژه گمبا» به اندازه واژه کایزن یعنی بهبود مستمر شهرت دارد، (گمبا به معنی محل واقعی انجام کار یا بروز مشکل می‌باشد).

برای رسیدگی به یک مشکل یا بحران نمی‌توان در دفتر کار نشست و تصمیم گرفت، بلکه با حضور دائمی در کنار کارکنان و کمک و همراهی با آنان و رفع مشکلات روزمره در محل ایجاد مشکل از ویژگی‌هایی است که باعث: «کارآمدی هرچه بیشتر مدیران

و رشد و توسعه محیط کار آنان خواهد شد»

بدون شک برای شناسایی و رسیدگی به یک مشکل یا مسئله با ریشه HSE باید همواره در دل محیط کار بود، دید، شناخت، مشورت کرد، به کار بست و نتیجه کار را در عمل دید. باید باور داشت که نمی‌توان همواره در دفتر کار نشست و دستور کار صادر کرد، شناسایی خطر و ارزیابی ریسک انجام داد، شویق و تنبیه کرد، گزارش نوشت و: «انتظار بروز هیچ گونه حادثه‌ای را نداشت».

دستور پنجم

صدای رفتار باید همیشه رساتر از صدای گفتار باشد

اکثر اوقات در مورد موضوعی صحبت می‌کنیم که «باید» انجام دهیم، حتی در مورد کارهایی که دیگران باید انجام دهند بیشتر صحبت می‌کنیم، تصمیمات و گفتمان‌ها تا وقتی که به مرحله عمل نرسند، گویا هیچگاه وجود نداشتند و بیان نشدند، در ادبیات ملی و اسلامی ما معیار نهایی دستیابی به نتایج و کامیابی، «عمل فرداست» البته اندیشه، عمل درست را نشان می‌دهد، اما تا زمانی که نمود عملی پیدا نکند این اندیشه ثمری ندارد، چنانچه این باور و اصل در ذهن خودمان نهادینه کنیم که تصمیمات و افکار در صورت عملی شدن ارزشمند هستند و ماندگار و موثر واقع می‌شوند، آنگاه انگیزه و تلاش ما برای انجام آن تصمیم مضاعف می‌شود و تا آنها را به مرحله عمل نرسانیم آرام و قرار نمی‌گیریم.

در همین راستا مدیران و کارشناسان HSE در محیط‌های کار خود باید همواره به عنوان یک الگو مطرح بوده و سایر کارکنان از رفتارها و نگرش‌های آنها تقلید کنند. زمانی که کارکنان تحت پوشش شما تضادی بین رفتار و گفتار شما مشاهده کنند، بدون شک بیشتر به رفتارهای شما رجوع خواهند کرد. در اینجا یک جمله کلیدی وجود دارد که برای پرسنل بسیار دشوار خواهد بود که به مدیری اعتماد کنند که بین حرف و عمل او، دنیایی از فاصله که نه، ذره‌ای فاصله باشد یادمان باشد که: گفتار بدون عمل از سوی هر گوینده‌ای که باشد نه تنها ارزش ندارد، بلکه ضد ارزش بوده و باعث ناخشنودی خداوند متعال و خلق خدا خواهد بود.

دستور ششم

شنیدن کافی نیست با گوش جان بشنوید

شنیدن و گوش دادن به ظاهر یکی هستند ولی به واقع خیلی متفاوتند، تفاوت بین شنیدن و گوش دادن بسیار باریک و حتی گاهی افراد این دو را به جای یکدیگر به کار می‌برند، گوش دادن یکی از مهارت‌های ارتباطی کلیدی در روابط موثر و یکی از عناصر موفقیت است و این مهارت در تمام حوزه‌های زندگی اعم از کسب و کار و زندگی شخصی افراد، موثر است، عمل شنیدن یک فرآیند غیر فعال است و انجام آن مستلزم فعل و انفعال نیست ولی گوش دادن فرآیند کاملاً متفاوتی است، لذا پس از شنیدن، پردازش توسط مغز انجام می‌گردد تا بتوانیم تفسیر کنیم و بفهمیم و عمل گوش دادن شکل می‌گیرد.

گوش دادن کاملاً فعالانه است زیرا برای گوش دادن نیازمند بکارگیری حواس مختلف بدنمان هستیم، به عبارت دیگر گوش دادن به معنای درک هم زمان پیام‌های کلامی و غیر کلامی می‌باشد، گوش دادن فعالیتی ذهنی است که نیازمند یادگیری است و تا به آن توجه نکنیم، ادراک نمی‌شود، «ما با گوش‌های خود می‌شنویم اما با مغزمان گوش می‌دهیم»

گوش دادن یک ضرورت است و خوب گوش کردن یک هنر، چرا که بیشترین بهره‌ها را از این رهگذر می‌توان به دست آورد.

در شرح «نی نامه» سروده مولانا بر تاکید بر کلمه ی عرفانی، واژه جادویی و جاودانه ی «بشنو» آغاز می‌شود و این به منزله ی آن است که مولانا نیز به مانند همه ی کسانی که حرفی برای گفتن دارند به دنبال گوش شنوایی بوده است که بتواند با او به راحتی و با امنیت سخن بگوید.

بشنوازی چون حکایت می‌کند از (و از) جدایی‌ها شکایت می‌کند

**آن کسی که ابتدا چیزی را نشنود، مطلقاً سخن هم نخواهد گفت
و لذا ارتباط خیلی مستقیم و بی‌واسطه بین شنیدن و گفتن وجود
دارد، آن کسی که خوب نشنود، خوب هم سخن نخواهد گفت.
«بدون شک برای ارتقاء وضعیت HSE در سازمان به هم فکری
و گفتگو با کارکنان نیازمندید، پس لازم است که حرف‌های
آنها را نیز بشنوید»**

دستور هفتم

برای پی بردن به ریشه حوادث فقط سه بار پرسید چرا؟

کار اصلی ما، حفظ سلامتی و ایمنی خود و دیگران، جزئی از وجود و هویت ماست، اینکه در علم ایمنی امکان به صفر رساندن حوادث غیر ممکن است، به هیچ وجه مجوزی برای پذیرش وقوع حوادث، حتی جزئی نیست، به همین دلیل باید نه حوادث و نه توانایی خود را برای پیشگیری از وقوع مجدد آنها و حوادث مشابه دست کم بگیریم. لازم به ذکر است که در حوزه HSE و به تبع از آن مدیریت ارشد، هیچ رویدادی آن قدر بی اهمیت نیست که نادیده گرفته شود، به جای آنکه مشکلات را پنهان کنید آنها را جدی بگیرید و درصدد حل آنها برآئید.

به ازای هر علتی که بعد از حادثه بر اساس شواهد و قراین به ذهنتان می‌رسد، فقط سه بار پرسید؛ چرا؟

برای هر «چرا» دنبال جواب‌هایی بگردید که حداقل خودتان را قانع کند، اگر سؤال صحیح پرسیده نشود، به پاسخ صحیح نخواهیم رسید، سؤال که به نحو درست پرسیده شود، اغلب منجر به پاسخ خود می‌شود، با پرسیدن سؤال می‌توان از لایه‌های ظاهری یک پدیده عبور و علل ریشه‌ای آن پدیده را کشف کرد، برای اجرای تکنیک فوق (حداقل سه بار سؤال کنید) مسئله مورد نظر را بنویسید و سپس سه بار، سؤال چرا را بپرسید، زمانی که معیار یا ریشه مسئله مشخص شد، به دنبال حل ریشه‌ای آن باشید تا از تکرار آن جلوگیری شود.

دستور هشتم

هرگز موضوع شانس را نپذیرید

شانس در فرهنگ‌های متفاوت معانی مختلفی دارد و در هر یک از فرهنگ‌ها به گونه‌ای تعبیر می‌شود، شانس واژه‌ای با ریشه فرانسوی است که به معنای بخت، اقبال و فرصت می‌باشد. شانس در زندگی و کار ما تا حد زیادی می‌تواند توسط خودمان ایجاد شود، یعنی هرچه بیشتر تلاش کنید، فرصت‌های بیشتری نیز برای شما ایجاد می‌شود و ممکن است افراد بیشتری در این مسیر با شما آشنا شوند، به بیان دیگر داشتن شانس، برگرفته از تفکر و رفتاری است که از خود، نشان می‌دهید. در نگاه بعضی افراد، شانس خارج از کنترل بوده و از نظر تعدادی دیگر توسط خود انسان به وجود می‌آید. برخی افراد مایلند این گونه فکر کنند که زندگی آنها از هر لحاظ تحت کنترل و اراده‌ی خودشان می‌باشد، به همین دلیل زمانی که درباره شانس (تعداد آنها نیز زیاد می‌باشد) با آنها صحبت می‌شود، سعی دارند این موضوع را انکار و همه چیز را به اراده خود مرتبط بدانند. یادآوری این مهم الزامی است که: به ازای هر حادثه بزرگ صدها رویداد مشابه وجود دارند که در آخرین لحظات و درست قبل از شکل‌گیری پیامد نهایی، بنا به دلایل مختلف و تحت عناوین متعدد، نظیر: خواست خداوند متعال، دعای مادر و یا علل ناشناخته، متوقف شده و به خیر بگذرند.

در جمع‌بندی مطالب دستور هشتم، ایمنی محیط کار خود را بر مبنای شانس بنا نکنید، به خاطر داشته باشیم که در حوزه‌ی ایمنی آنچه باعث می‌شود درهای شانس بر روی شما باز شوند، موردی جز تلاش‌های بی‌وقفه شما نیست و به قول «توماس جفرسون»:

من به شدت به شانس اعتقاد دارم ولی فهمیدم که هرچه بیشتر تلاش کنم بیشتر شانس خواهم آورد.

دستور نهم

هرگز خرید پنجره‌ای را فراموش نکنید

امروز بخش عمده‌ای از مردم فقط برای خرید به فروشگاه‌ها و مراکز خرید نمی‌روند، بلکه اهداف دیگری را نیز دنبال می‌کنند، برخی از آنها برای بررسی قیمت‌ها به فروشگاه‌ها سر می‌زنند و برخی دیگر نیز هدفی جز تماشای اجناس و کالاها را ندارند، به این نوع گردش در فروشگاه‌ها: «خرید پنجره‌ای می‌گویند».

حال با این نگاه به حرفه‌ی خود بیندیشید، وظیفه شما (مدیران HSE) چیست؟

مطمئناً هیچ کدام از مأموریت خود را که حفظ و ارتقاء سلامتی بخش مهمی از جامعه یعنی شاغلین می‌باشد، محدود به محیط کار خود نمی‌دانیم و «نباید بدانیم»، محیط کار ما علاوه بر سازمانی که در آن کار می‌کنیم، شامل منازل مسکونی، خیابان‌ها، مراکز خرید، پارک‌های شهر، شهرهای بازی و ایستگاه‌های مترو نیز می‌باشد.

یکی از وظایف ما، دیدن مغایرت‌های ایمنی در همه جا و تشریح و اصلاح آنها به طرق مقتضی است، یادآوری این مطلب الزامی است که بدانیم بسیاری از مسائل در حوزه HSE نیازمند کار تخصصی و طاقت فرسا نبوده و انجام آنها نیازمند کمی دقت و حواس جمعی بیشتر به مصادق بریده‌ای از شعر زیبای سهراب سپهری که می‌گوید:

«چشم‌ها را باید شست، جور دیگر باید دید؛»

می‌باشد.

در جمع‌بندی دستور نهم یادآوری این مهم ضروری است که یادمان باشد تمام مشکلات ایمنی در تمام فضاها به «ما» مربوط می‌شود، همواره و در هر حال و هر جایی که باشید «خرید پنجره‌ای را» فراموش نکنید، در خیلی از موارد یک هشدار، تذکر و پیگیری می‌تواند از بروز فاجعه‌ای برای خود و افراد دیگر جلوگیری کند.

دستور دهم

«اوج ایمنی در سادگی است»

یادمان باشد که پیچیده ساختن امور، کاری است ساده ولی ساده کردن آنها امری است بسیار پیچیده

ایمنی با پیچیدگی در تضاد است، گاهی برای اهداف شخصی و اینکه حرف خودمان را به کرسی بنشانیم، معادلات ساده ی ایمنی را که عمیقاً باور داریم به یک معادله دیفرانسیل دوگانه پیچیده تبدیل می‌کنیم که خودمان هم نمی‌توانیم حل کنیم، این امر به تنهایی کمکی به بهتر شدن وضعیت ایمنی سازمان شما نکرده، بلکه منابع سازمانی شما را به هدر می‌دهد، در دنیای واقعی برای تغییر در زندگی شغلی تان جواب چهار سوال ساده زیر را جستجو و به کار بگیرید؛

۱- بر اساس نوع و ماهیت کارتان لازم است بر کدام یک از فعالیت‌هایتان بیشتر وقت بگذارید؟

۱-۱- آموزش‌ها

۱-۲- بازرسی‌های روزانه

۱-۳- ارتباطات

۱-۴- ...

۲- برای ساده سازی و اعمال کنترل بیشتر بر فعالیت‌های شغلی تان چه اقداماتی را می‌توانید انجام دهید؟

۲-۱- ایجاد حلقه‌های ایمنی

۲-۲- تربیت ایمن یار

۲-۳- استفاده از ظرفیت کارآموزها

۲-۴- ...

۳- برای غلبه بر مشکلات قدیمی و همیشگی تان چه اقدامات جدیدی را می‌توانید شروع کنید؟

۳-۱- یادگیری یا بازآموزی یک فرایند یا روش

۳-۲- تغییر فاز از دفاع به حمله و یا بالعکس

۳-۳- سپردن مسئولیت ایمنی یک جبهه از کار به غیر ایمن‌ترین فرد

۳-۴- ...

۴- کاندیدا های مناسب شما برای «کنار گذاشتن خلاقانه» کدام یک

از فعالیت‌های کم اهمیت شماست؟

۴-۱- جلسات تکراری همیشگی و بدون نتیجه

۴-۲- مستندسازی‌های صوری

۴-۳- تلاش‌های روزانه و همیشگی تکراری و روزمره

۴-۴- ...

دستور یازدهم

«کارکنان ما فقط کارمندان» نیستند»

روانشناسان برتر معتقد هستند که انسان‌ها به طور ذاتی نسبت به کسی که آنها را تشویق می‌کنند با مهربانی رفتار کرده و نسبت به کسانی که با آنها با خصم رفتار می‌کنند پرخاشگر می‌شوند، منظور از عنوان کردن این موضوع، تأثیر خانواده و والدین بر روی رفتار ایمن فرزندان و در نهایت جامعه می‌باشد، تشویق یک فرآیند طبیعی است که رفتار انسان و سایر موجودات را تحت تأثیر قرار می‌دهد و باعث می‌شود که عملکرد ما در یک مورد خاص که تشویق شده ایم، افزایش یابد، لذا:

«این اصل باید به درستی انجام شود تا تأثیر بسزایی داشته باشد»

چنانچه هر رفتار مطلوبی با یک نتیجه یا پیامد خوشایند توأم شود، یا هر رفتاری که به دنبال خود پاداش داشته باشد، می‌گویند آن رفتار تقویت مثبت شده است، لذا نتیجه آن هم استقرار آن رفتار خوب است، بنابراین با عنایت به این حقیقت که انسان موجودی تشویق طلب بوده و ارزش تشویق و پاداش را درک می‌کند، بی‌شک استفاده از تشویق، بهترین راه ایجاد، استمرار و توسعه رفتارهای مطلوب است، البته: «به شرطی که روش

استفاده از آن درست و اصولی باشد»

اهمیت استراتژیک منابع انسانی مؤثر و کارآمد به عنوان طراح، سازنده و پردازنده رویه‌ها، اجرای عملیات و منابع، مستلزم مدیریتی شایسته و درخور می‌باشد، برای موفقیت در این مهم، گام اول آموزش از طریق خانه و خانواده است.

کشاندن آموزش‌های شغلی به سطح خانواده‌ها، علاوه بر اینکه به بهبود رفتار شاغلین کمک می‌نماید، از طریق فرهنگ سازی ایمنی در سطح خانواده‌ها، به نوعی یک سرمایه‌گذاری مطمئن برای نسل آینده نیز محسوب می‌شود.

دستور دوازدهم

«گر دولت وصالت خواهد دری گشودن
سررها بدین تخیل بر آستان توان زد
عشق و شهاب و رندی مجموعه مراد است
چون جمع شد معانی، گوی بیان توان زد
حافظ به حق قرآن کز شید و زرق باز آی
باشد که گوی عیشی در این جهان توان زد»

آیا تا به حال برایتان پیش آمده که با درخواست کوچک فردی موافقت کنید و کمی بعد در حالی به خود بیایید که یک خواسته بزرگتر از طرف همان فرد را هم قبول کرده‌اید؟ اگر پاسخ مثبت است، شما یک قربانی رسمی برای یک تکنیک مؤثر از طرف او بحساب می‌آئید و تأثیر این تکنیک را به چشم خود مشاهده کرده‌اید، اما آیا خودتان هم از این تکنیک استفاده می‌کنید، اگر پاسخ منفی است، لازم است بدانید که این تکنیک ساده می‌تواند در ایمنی سازمان شما تأثیر بسزایی داشته باشد. برای اخذ موافقت از مدیران ارشد برای آموزش‌های کلیدی مدیران، اخذ گواهینامه تجهیزات بحرانی تر، به کارگیری مشاور پاره وقت و یا استخدام کارشناس خبره، یک نرم‌افزار جامع و ... لازم است ابتدا با یک درخواست کوچک شروع نمائید، سپس در دفعه بعدی موارد فوق را با اولویت مطرح و قطعاً پاسخ مثبت دریافت می‌کنید، در تأیید مطلب فوق، وقتی یک فرد پاسخ مثبت به درخواست اولیه می‌دهد، تصویری از خود را در ذهنش شکل داده است، او به موردی چراغ سبز نشان داده و اکنون احساس می‌کند که مخالفت یعنی دورو بودن، بنابراین با علاقه بیشتری به خواسته دوم شما پاسخ مثبت می‌دهد.

**یادآوری این امر خیلی مهم است که: «اگر یک بار، در نیمه باز»
را بر رویمان ببندند، باز کردنش از دفعه اول به مراتب مشکل‌تر خواهد بود».**

دستور سیزدهم

مراقبت از گریز برای وسوسه‌های کار و رفتار غیر ایمن (گول خوردن)

تقریباً همه این تجربه ناخوشایند و حتی دردناک را دارند که گول خورده و گرفتار تبعات منفی فریب خوردن شده باشیم، این گول خوردن ممکن است اختصاصی و در حوزه تخصصی مان باشد که نسبت به آن حساسیت داشته و آن را در سرنوشت خود مؤثر می‌دانیم یا عمومی باشد، مانند زمانی که در خرید یک وسیله، کلاه سر مان می‌رود، وقتی متوجه می‌شویم که جبران ضرر، سخت و یا غیر ممکن شده است، در این حالت برای مدتی آرامش از ما گرفته و زمان، امکانات و انرژی مان به هدر می‌رود، «بدیهی است در چنین حالتی چاره‌ای جز خروج سریع نداریم». این موضوع در حوزه HSE می‌تواند به اشکال مختلف رخ دهد آنگاه که به هنگام کار برای آخرین بار، قوانین ایمنی را زیر پا می‌گذاریم، به خاطر برهم خوردن آرایش مو از گذاشتن کلاه‌های ایمنی خودداری می‌کنیم، تجهیزات ایمنی را به ظاهر به خاطر افزایش سرعت عمل از کار می‌اندازیم، در هنگام رانندگی اسیر جنون سرعت می‌شویم.

به عنوان مدیر یا سرپرست، کارشناس ایمنی را دور می‌زنیم و... این پدیده که در طی آن افراد در دام کوتاه نگری‌ها سقوط کرده و منافع میان مدت و بلند مدت را فدای «لذات زودگذر و آنی» می‌کنند را اصطلاحاً تنزیل آینده (کاهش ارزش واقعی، فرود آمدن، نازل شدن سرمایه و ...) می‌گویند.

در جمع‌بندی دستور سیزدهم ضروری است برای گریز از وسوسه‌های کار و رفتار غیر ایمن که از طرف «عوامل گول زدن محیط‌های کار» خود داریم، باید علاوه بر شناسایی دقیق و گریز از مواجهه با آنها (مانند پوشاندن گوش‌ها با پنبه و یا موم) در میان کارکنان خود، ظرفیت‌های لازم و کافی را برای عدم پاسخ به خواسته‌های زودگذر عوامل فوق، پیش‌بینی و فراهم سازیم.

دستور چهاردهم

«در محیط کار خود یک آدم آهنی با قلبی صاف و پاک از طلا باشیم»
امروزه تقریباً هر شخصی با یک رئیس و مافوق سر و کار دارد که ماهیت و کیفیت رابطه آنها تأثیر قابل توجهی بر کار و زندگی آنها دارد، در این بین آنچه که می‌تواند کمیت و کیفیت این رابطه را ارتقاء بخشد، ترکیبی هوشمند از اقتدار و مهربانی در حوزه ارتباط بین مدیران و کارکنان خواهد بود. البته یک مدیر موفق، عمده وقت خود را صرف برنامه ریزی و ارتباط‌های برون سازمانی می‌کند.

در یک نگاه کارگران و کارکنان سازمان، بعضاً مدیران و کارشناسان HSE را مشابه معلمان، دبیران و استادان ریاضی و فیزیک افرادی همیشه جدی، اخمو، خشن، بدون گذشت، عصبانی و گاهاً خود درگیر مجسم می‌کنند. اگر شما جزو آن دسته از افرادی هستید که همیشه و با همه سر دعوا دارند و همواره تحت تأثیر استرس‌های شدید شغلی خود هستند و از آن لذت نمی‌برند، قبل از آنکه دچار انواع عوارض جسمانی و روانی شوید، به فکر جابجایی و انتخاب شغل جدید باشید.

در جمع‌بندی دستور چهاردهم، لذت بردن از شغل یعنی اینکه متوجه وظیفه و نقش اصلی بودن، شما می‌توانید سخت‌کوش، جدی، موثر و مسئول باشید و در عین حال با کار خود احساس راحتی کرده و از آن لذت ببرید، بهترین اقدام این است که ما یاد بگیریم در هنگام کار جدی و پس از پایان کار و یا در اوقات استراحت با کارکنان تحت پوشش خود راحت بوده و تفریح کنید، مطمئن باشید که این رفتار شما تأثیر جادویی بر روی دیگران و مهمتر از آن، خودتان خواهد داشت.

دستور پانزدهم

«خیلی دور، خیلی نزدیک»

وقتی در بطن یک سازمان، شرکت و یا سایت اجرایی مشغول فعالیت هستیم، چشم‌هایمان نسبت به ساختار کلی کار، چیدمان اصلی نایبناست و وقتی از آن فاصله می‌گیریم، نمی‌توانیم خیلی از خطرات، خرابی‌ها، نابسامانی‌ها را ببینیم، به حالت اول یعنی نایبناشی ناشی از نزدیک بودن به پدیده‌ها «نزدیک کوری» و به پدیده‌ی دوم که ناشی از دور بودن از آنهاست «دور کوری» گفته می‌شود. گاهی اوقات برخی افراد آنچنان غرق در کارهای تخصصی و پیچیده خود می‌شوند که به راحتی از موارد ساده ولی بحرانی اطراف خود غفلت می‌کنند، از جمله موارد فوق، مدیران ارشد ایمنی از دفاتر کار خود که فرسنگ‌ها از پروژه‌هایشان فاصله دارد اقدام به نسخه پیچی می‌کنند، نتیجه این عمل اصرار بر پیاده سازی سیستم ناکارآمد، تدوین و دستورالعمل‌های غیرقابل اجراء، الزام به استفاده از نرم‌افزارهای لوکس فاقد کارایی می‌گردد. در جمع‌بندی دستور پانزدهم و برای پرهیز از این کوری دو جنبه دو راهکار ذیل پیشنهاد می‌گردد:

۱- همفکری با خبرگان و متخصصان: گاهی یک فرد خبره و کارکشته می‌تواند با یک بازدید میدانی اولیه، چشم همه‌ی ما را به روی خطرات و نقاط بحرانی باز کند که مدت‌ها جلوی چشمانمان بوده و عدم اصلاح آن می‌توانست به فاجعه‌ای بی‌انجامد، در حوزه ایمنی منظور از خبرگان همیشه مهندسان، دکتراها و ... نیستند، بلکه یک خبره می‌تواند اپراتور یک دستگاه، راننده، نیروی مجرب تعمیر و نگهداری باشد.

۲- باز گذاشتن پنجره ناراضیان: در محیط‌های کاری، معمولاً افراد به طور مستقیم از همدیگر انتقاد نمی‌نمایند، ولی این امر به معنی نداشتن انتقاد نیست، لذا ممکن است افراد ناراضی‌تی خود را جای دیگر و به نحوی دیگر از جمله: رفتارهای ناایمن، رفتارهای ضد خدمات و تولید نشان دهند. در همین راستا که خیلی هم مهم است؛ هوشمندی ما برای ایجاد، نگهداری و بهبود پنجره‌هایی برای شنیدن انتقادهایی است که ممکن است هیچگاه به ما گفته نشود.

دستور شانزدهم

از انشاء و اجرای استانداردهای سلیقه ایی جداً اجتناب کنید

وقتی به ما می‌گویند که از «تکنیک HAZOP» برای شناسایی خطاهای انسانی استفاده شده است، واکنش ما چیست؟ وقتی که متوجه شدیم بازرس چرا جراثقال که به سایت مراجعه کرده یک خانم است، چه احساسی پیدا می‌کنیم، هنگامی که متوجه می‌شویم بهترین سیستم کشف اعلام و اطفاء حریق مورد استفاده در صنایع کشور به جای ساخت آلمان، انگلیس و ... ساخت یک کشور جهان سومی است، احساس ما چیست؟ وقتی در بازدید از یک شرکت برتر مشاهده می‌کنیم که راننده جرثقیل آن یک خانم جوان است، **جا نمی‌خوریم؟** متأسفانه در وجود همه ما یک استاندارد سلیقه‌ای بی‌رحم نهفته است که پدیده‌های اطرافمان را با آن می‌سنجیم و این امر باعث می‌شود تا: **در مواجهه با آنها به صورت غیر قابل انعطاف و دور از هرگونه خلاقیتی عمل نمائیم.**

در جمع‌بندی مطالب دستور شانزدهم بر این باوریم که:

برای مبارزه با استاندارد سلیقه‌ای درون خودمان، باور نمائیم که در علم ایمنی واژه‌ای به نام «غیر ممکن» وجود ندارد، لذا به مطالب دستور پانزدهم هم توجه و دقت بیشتری بنمائید.

دستور هفدهم

«سابقه کار قبلی (خوب یا بد)»

سابقه ی کار تنها یکی از فاکتورهای مؤثر در شایستگی و صلاحیت افراد می باشد، لذا سابقه ی بالا به تنهایی نمی تواند متضمن موفقیت یک کارشناس باشد، بدین معنی که میزان تجربه شخصی که مثلاً ده سال سابقه ی کار دارد، پنج برابر شخصی نیست که فقط دو سال سابقه ی فعالیت مشابه دارد، زیرا ممکن است آن ده سال چیزی جزء دو سال تجربه نباشد که پنج بار تکرار شده است، مدل شایستگی و صلاحیت در حوزه ایمنی، اجزاء آن عبارتند از:

-دانش

-توانایی

- مهارت

-آموزش

- تجربه

در جمع بندی دستور هفدهم، هنگامی که به دنبال کارشناسی مناسب جهت سپردن امور حیاتی HSE سازمان هستیم، از توجه و تمرکز بیش از حد بر روی کمیت سوابق کار قبلی اجتناب نمائیم، زیرا وجود سابقه ی شغلی بالا، همیشه تضمین کننده انتقال مناسب تجارب قبلی به شغل موجود و شرایط جدید نیست، لذا آنچه اهمیت دارد کیفیت سوابق قبلی، شباهت ها و تفاوت های موجود بین محیط کار قبلی و شرایط آن با شغل جدید می باشد.

دستور هجدهم

«ارتباط توهمی در HSE ، دقت و تشخیص در درست و یا نادرست

بودن تبلیغات»

برای جلوگیری از افتادن در دام «ارتباط توهمی» باید دقت نمود تا در تصمیم گیری‌های خود مواردی که بخش اصلی یک پیشنهاد نیستند، نظیر زبان ارائه دهنده و ملیت آن، تیپ و لباس افراد پیشنهاد دهنده را کنار گذاشته و تنها بر روی گزینه اصلی متمرکز شویم، در همین راستا به چند مثال زیر توجه فرمایید:

۱- برگزاری دوره ی آنالیز پیامد حوادث

- مدرس پروفیسور جان اسمیت

- محل برگزاری، جزیره ی زیبای کیش

- هزینه دوره ی به مدت دو روز، ۵۰ میلیون تومان

۲- نرم‌افزار آنالیز حوادث

- طراحی شده توسط دانشگاه فرایبورگ آلمان

- دو دوره بازنگری و ویرایش

- قیمت ۹۹۹۹ یورو

- تأییدشده توسط مؤسسه UCTL با حروف اختصاری عجیب و غریب
با کمی دقت و توجه کارشناسی متوجه می‌شویم که هیچ کدام از موارد فوق ربطی به کیفیت دوره یا نرم‌افزار ندارد، ولی گاهی همین موارد ذهن ما را منحرف و باعث شکل گرفتن یک ارتباط توهمی می‌گردد، به بیان دیگر:

« با ایجاد ارتباط توهمی، فرع ماجراء بر اصل آن پیشی می‌گیرد»

شکل گیری ارتباط توهمی تنها به خرید یک محصول یا یک خدمت محدود نشده و گاهی علاوه بر اتلاف منابع سازمانی، خسارات جبران ناپذیری بر سازمان و «حتی جامعه» وارد می‌سازد.

دستور نوزدهم

«از کار کرد: «اثر فکر بر کار» هرگز غافل نشوید»

اعمال و احساسات ما را رویدادهای خاصی «پیش زمینه سازی» می‌کنند که از وجود آنها آگاه نیستیم، پیش زمینه سازی، مرحله‌ای از کار است که معمولاً جنبه آماده سازی و ایجاد آگاهی و یا آشنایی دارد. بدون راهنمایی نگرش‌ها، فرد در رفتار خود سرگردان و گمراه می‌شود، در حقیقت برای آنکه فرد بتواند هرگونه اظهار عقیده، قضاوت و یا واکنش ابتدایی از خود نشان دهد، وجود برخی مقدمات یا نگرش‌ها ضروری است. به وسیله نگرش‌ها می‌توان فرآیند آگاهی را که مشخص کننده فعالیت احتمالی یا واقعی فرد در محیط اجتماعی است، پیش بینی کرد.

در یک آزمایش به گروهی از دانشجویان کلمات درهم ریخته‌ای داده شد که نیمی از آنها در ارتباط با پیری بود، مانند چین و چروک، فراموش کاری موی جوگندمی و...، وقتی دانشجویان جوان کار را تمام کردند از آنها خواسته شد برای ادامه آزمون به انتهای سالن بروند که پیمودن همین مسافت کوتاه درواقع همان آزمون دوم بود، همانطور که انتظار می‌رفت آن دسته از دانشجویان که جملات را با مضمون پیری مرتب کرده بودند به شکل بارزتری مسیر را آرام‌تر از بقیه طی کردند. (عصا و ...)

در جمع‌بندی دستور نوزدهم موارد ذیل قابل ذکر است:

کلمات، اسلایدها، گفتگوها و حالات چهره مورد استفاده ما در جریان آموزش‌ها، بازرسی‌ها و گفتگوی روزمره با کارکنان زیر مجموعه، مدیران بالا دست و ذینفعان، می‌تواند زمینه‌ساز و تعیین کننده نوع واکنش‌های آنها در «محل کار و زندگی ایشان» باشد.

دستور بیستم

«به جای یک میوه، سبد میوه را ارائه کنید»

یکی از مشکلاتی که در اغلب جلسات تخصصی از سوی کارشناسان HSE بیان می‌شود این است که مدیریت برای حل موضوعات، بحث محدودیت‌های مالی، مشکلات اجرایی و فرصت مناسب را مطرح می‌نماید، برای حل این مشکل، دو پیشنهاد ذیل مطرح می‌گردد.

۱- سبد میوه به جای تک میوه

حتماً در زندگی با بچه‌های «بد غذا» برخورد داشته‌اید که به دلیل مختلف از خوردن وعده‌های غذایی خود امتناع می‌کنند، در این مورد والدین با تجربه، به جای کنار گذاشتن ظرف غذا و بیان «اینکه حالا که نمی‌خورد، بگذار گرسنه بماند»، ایجاد تنوع در سبد غذایی و رنگ و لعاب بخشیدن به همان غذاهای همیشگی است، در بحث HSE در ستون مربوط به پیشنهادات اصلاحی از چند پیشنهاد استفاده و از بکارگیری تنها راه حل کاملاً اجتناب گردد.

۲- خطای اثر طعمه

خطای اثر طعمه زمانی اتفاق می‌افتد که کسی فکر می‌کند تنها دو گزینه دارد و شما گزینه ی سوم را به او ارائه می‌دهید که باعث می‌شود «گزینه دوم جذاب‌تر شود» به عنوان مثال برای بهبود سطح فرهنگ ایمنی شرکت خود دو بسته آموزشی HSE به مدیریت پیشنهاد داده‌اید، هزینه بسته اول ۲۰ و هزینه بسته دوم ۳۰ میلیون تومان می‌باشد.

در ابتدای امر هزینه سبد دوم به نظر گران می‌آید، ولی وقتی شما یک بسته ۵۰ میلیونی دیگر را ارائه می‌دهید. ناگهان قیمت بسته ی ۳۰ میلیونی در این مقایسه، مناسب به نظر می‌رسد، (شما به خوبی می‌دانید که مدیریت هرگز بسته ی ۵۰ میلیونی را انتخاب نخواهد کرد و این همان خطای طعمه می‌باشد)

دستور بیست و یکم

«صبر و پایداری کن، لحظه‌های بهتر بالاخره از راه می‌رسند»

بمباران تبلیغاتی افراد و شرکت‌هایی که روزانه قارچ گونه سر بر می‌آورند و انواع پیشنهادات عجیب و غریب را در لفافه‌های رنگین و بسیار زیبا ارائه می‌کنند از جمله:

دوره‌های فشرده HSE، تربیت متخصص در ۴۰ روز، پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت ایمنی در یک هفته، لازم به ذکر است که هیچ کدام از این بسته‌های وسوسه انگیز واقعیت نداشته و مطمئناً موفقیت‌های آنی و آسان تنها در فیلم‌های سینمایی و تخیلی به وقوع می‌پیوندند، بلکه سبب می‌شوند افراد نسبت به دوره‌های میان مدت نیز دلسرد شوند. بدتر از آن باعث می‌شوند که اغلب اقدامات دیگر نیز به دلیل عدم موفقیت در کوتاه مدت همراه با سرخوردگی در میانه راه رها می‌شود.

در جمع‌بندی دستور بیست و یکم وقتی که همه فصل‌ها آمده و رفته باشند، اگر در زمستان تسلیم شوید، امید شکوفایی بهار، زیبایی تابستان و باروری پاییز را نیز از کف داده‌اید، مبادا اجازه دهید، درد و رنج یک فصل، زیبایی و شادی تمام فصل‌های دیگر را نابود کند، زندگی و کار را فقط با فصل‌های دشوارش نبین، در راه‌های سخت، صبر و پایداری کن، لحظه‌های بهتر بالاخره از راه می‌رسند. یادمان باشد به قول استاد سخن، شیخ سعدی؛

رهرو آن نیست که گه تند و گهی خسته رود

رهرو آن است که آهسته و پیوسته رود

«صبور باش گاهی باید بدترین‌ها را تجربه کنی تا به بهترین‌ها برسی»

دستور بیست و دوم

«اکثر افراد از شکست می‌ترسند، استثنائی وجود ندارد»

اکثر قریب به اتفاق افراد در هنگام تصمیم‌گیری اغلب به ریسک از دست دادن، گرایش بیشتری نشان می‌دهند، نتایج حاصل از مطالعات محققان نشان داده است، هنگامی که نتیجه حاصل از یک تصمیم برابر صفر باشد، مطلوبیت با ارزش آن تصمیم نیز معادل صفر خواهد بود، ولی اگر نتیجه یک تصمیم‌گیری ۱۰۰ واحد زیان داشته باشد، مطلوبیت آن تصمیم، منفی ۳۰ است، اما اگر عایدی یک تصمیم منجر به سود ۱۰۰ واحدی شود، مطلوبیت آن تصمیم تنها مثبت ۱۰ خواهد بود، بنابراین مطلوبیت ناشی از کاهش زیان برای تصمیم‌گیرنده بیش از سه برابر کسب سود خواهد بود، به عبارت دیگر برای افراد به دست آوردن و از دست دادن ۱۰۰ هزار تومان یکسان نبوده و از دست دادن ۱۰۰ هزار تومان به اندازه‌ی از دست دادن ۳۰۰ هزار تومان ناراحت‌کننده می‌باشد. گفته‌های فوق مفهوم «تئوری دورنما» را بیان می‌کند، برای تعمیم این تئوری در HSE، برای نمونه سعی کنید به جای پاداش و تشویق‌های معمولی، از شیوه معکوس آن سود ببرید، برای مثال به جای پرداخت A ریال برای کارمندان نمونه خود در پایان دوره، پاداش مورد نظر را در ابتدای دوره به صورت مجازی به حساب آنها شارژ کنید و مجموعه مواردی که باعث خواهد شد از پاداش فوق کاسته شود را به آنها آموزش و گوشزد نمایید.

بر اساس «تئوری دورنما» چون از دست دادن پاداش سه برابر به دست آوردن آن ناراحت‌کننده خواهد بود، افراد به منظور حفظ پاداش به رعایت مقررات پایبندی بیشتری نشان خواهند داد.

«یادمان باشد استثنایی وجود ندارد همه از شکست می‌ترسند»

دستور بیست و سوم

«نقد امروز یا نسیه فردا؟»

همه ی ما در زندگی شغلی خود اهداف بلند مدتی برای خود داریم، اما زمانی که باید بین انجام کاری که در حال حاضر برای ما لذت بخش است و کاری که در بلند مدت می تواند منافع زیادی برایمان داشته باشد یکی را انتخاب کنیم، اغلب افراد لذت فوری را به پاداش آتی ترجیح می دهند.

این پدیده در زندگی روزمره و انتخاب هایی که در رابطه با سلامتی، اجرای کار، تصمیمات شغلی وجود دارد به دفعات رخ می دهد و می تواند منجر به تصمیمات پایین و یا مشکلات جدی مانند:

«افزایش رفتارهای نا ایمن گردد» به عنوان مثال، بخش قابل توجهی از کارکنان با وجود دانستن نقش استفاده از کلاه در مهار اثر مستقیم ضربه، ولی به جهت برهم زدن آرایش موی سر، عدم به کارگیری آن را متأسفانه ترجیح می دهند و یا موضوع استفاده از ماسک که لذت تنفس راحت تر در زمان حال را در دوران سخت کرونا ترجیح می دادند، در تحقیقی که به شرکت کنندگان پیشنهاد شده بود ترجیح می دهند که ۵۰ یورو امروز دریافت کنند و یا ۱۰۰ یورو را سال آینده، اکثر افراد ۵۰ یورو را انتخاب کرده بودند، برای بسیاری از افراد، یک سال تأخیر در پرداخت ۵۰ یورو دوم، ارزش آن را کاهش می دهد، ولی وقتی از افراد خواستند (در همان تحقیق) که بین گرفتن ۵۰ یورو در ۵ سال آینده و یا گرفتن ۱۰۰ یورو در ۶ سال آینده، یکی را انتخاب نمایند، همه ی افراد ۱۰۰ یورو را انتخاب نمودند، نتایج به دست آمده:

دلیل انتخاب اول افراد، مزیت حاصل از دریافت سریع تر پول نیست، بلکه مزیت روانی فوریت آن است، در واقع در مورد پاداش‌های بلند مدت، پاداش بهتر را ترجیح می‌دهیم، ارزش ۵۰ یورو و ۱۰۰ یورو در دو حالت فوق یکسان است، تنها:

«بعد زمان است که قالب آن را در نتیجه تصمیم ما را تغییر می‌دهد»، در جمع‌بندی دستور بیست و سوم با عنایت به اینکه بسیاری از مدیران در محیط‌های شغلی انتظار نتایج سریع در مداخلات حوزه HSE را دارند، بهتر است در کنار پاداش‌های کلان و تشویق در برنامه‌های بلند مدت از پاداش‌های کوچک‌تر و فوری نیز استفاده نمایند.

«گاهی ارائه یک نتیجه ساده و سریع هم کفایت می‌کند»

دستور بیست و چهارم

«پدیده سوءگیری هزینه»

برای درک سرفصل، مثال ذیل قابل ذکر است.

مدیر مربوطه و با همکاری کارپرداز سفارش تعدادی کفش حفاظتی برای کارکنان خود می‌دهند، مدتی پس از استفاده پرسنل، متوجه عدم انتخاب درست خود می‌شوند، در اینجا دو راه وجود خواهد داشت یا باید تجهیزات یاد شده را کنار بگذارند و یا اینکه برای استفاده از آنها اصرار ورزند، جالب اینجاست که بدانید اغلب افراد «راه دوم را انتخاب می‌کنند»، این پدیده «سوءگیری هزینه» نام دارد. این پدیده نشان می‌دهد که افراد بیشتر علاقه دارند که تصمیمات خود را به سمتی سوق دهند که انتخاب‌های قبلی خودشان را توجیه و تصدیق نماید، «این سوءگیری در نهایت به اتلاف هرچه بیشتر منابع ارزشمند سازمان نظیر پول و زمان می‌انجامد».

یکی از دلایل بروز این نوع خطا، زیاد بودن بار منفی شکست‌هاست، هر تصمیم جدیدتر، عدم قطعیت تازه‌تری به همراه خواهد داشت و از آنجایی که در شرایط برابر هزینه و فرصت، **بار منفی هزینه‌ها**

بیشتر از فرصت‌هاست.

انسان‌ها تمایل دارند فرصتی را انتخاب کنند که ارزش آن حداقل دو برابر هزینه فعلی باشد.

«در جمع‌بندی دستور بیست و چهارم، رها کردن پروژه‌ای که در آن سرمایه‌گذاری کرده‌ایم به معنای شکست مطلق نیست، شکست مطلق آن است که همچنان کار اشتباه را ادامه داده و منابع خود را در چاه توهم موفقیت آن بریزیم»

دستور بیست و پنجم

«فهم و دانایی، اغلب با توصیف مشکلات و ابهامات حاصل می‌شود»

یکی از مرسوم‌ترین تکنیک‌های حل مسئله، تشریح و بیان آن برای دیگران بوده و فرآیند توضیح مسئله به سائرین، به انسجام ذهنی بیشتر و درک عمیق‌تر از موضوع می‌انجامد، بارها پیش آمده که برای حل موضوعی از شخصی مشورت خواسته باشیم و زمانی که صورت مسئله را بیان کرده‌ایم، خود تا حدود زیادی به راه حل دست یافته‌ایم، این موضوع نشان می‌دهد که برای حل یک مسئله، گاهاً فقط کفایت آن را توضیح داده و **و حتماً ضرورتی ندارد که کسی به آن گوش دهد.**

برای درک این مهم: در محیط‌های کاری از یک تخته وایت برد، تخته سیاه و حتی یک برگه کاغذ یادداشت استفاده کنید، مسائل خود را به تفصیل و با صدای بلند، مانند زمانی که برای کسی توضیح می‌دهید بر روی آن تشریح کنید، مزیت این روش آن است که هیچ وایت بردی «کلام شما را قطع نمی‌کند» مسیر فکری شما را بر هم نمی‌زند، همیشه وقت کافی و آزاد برای شما دارد، از همه مهم تر اینکه:

ایده‌ها و نقاط ضعف شما را به دیگران منتقل نمی‌کند.

در جمع‌بندی دستور بیست و پنجم، یادمان باشد فهم و دانایی، اغلب با توصیف مشکلات و ابهامات با صدای بلند حاصل می‌شود.

دستور بیست و ششم

«بروز یک رفتار بسیار کوچک می‌تواند عامل شروع یک فاجعه بسیار گسترده باشد»

در بررسی حوادث می‌توان به سوءظن پیرامون وقوع حادثه نام برد که در آن افراد همواره به دنبال دلایل خاص در تشریح آن هستند، لذا توهم علت یابی پیچیده در بسیاری از متخصصان وجود دارد. این افراد، تحقیقات حوادثی که منجر به شناسایی علل ساده در آنها شود را ناقص تلقی کرده و پیچیدگی را دلیل تحلیل صحیح حوادث می‌دانند. در حالی که:

{ هرچه پیچیدگی در شناسایی علل حوادث بیشتر باشد، امکان اصلاح آنها دشوارتر و «تکرار حوادث مشابه را» محتمل‌تر خواهد بود }

انسان‌ها ذاتاً تمایل دارند که باور داشته باشند هر رخداد بزرگی لزوماً و حتماً علل بزرگی هم دارد. این باور که دلایل یک واقعه باید متناسب با بزرگی آن باشد مغایر با نحوه ی تفکر منطقی است و می‌تواند مسیر استدلال ما را منحرف ساخته، قضاوت و تصمیمات ما را تحت تأثیر قرار دهد، به عبارت دیگر بروز یک رفتار بسیار کوچک می‌تواند عامل شروع یک فاجعه بسیار گسترده باشد (حادثه ساختمان پلاسکو در تهران) و در عین حال یک خطای انسانی بسیار بزرگ به دلیل عدم وجود سایر قطعات لازم برای تکمیل پازل فاجعه، به خیر بگذرد.

در جمع‌بندی دستور بیست و ششم، یادآوری این موضوع مهم است که در تشریح و تبیین بسیاری از حوادث می‌توان تنها با: تغییر سؤال چرا این اتفاق افتاد؟ به سؤال: «چرا نمی‌بایست اتفاق می‌افتاد؟» و یافتن نشانه‌ها و علل دخیل در آن به جواب‌های صحیح‌تری دست یافت.

دستور بیست و هفتم

«تفکر: سریع و کند»

در این خصوص دو سامانه در وجود انسان‌ها قرار دارد، سامانه اول که به صورت خودکار و سریع بدون نیاز به تلاشی زیاد یا کنترل خودخواسته، عمل می‌کند و سامانه دوم که در آن فعالیت‌های ذهنی نیازمند تلاش و محاسبات پیچیده بوده و اغلب با تجربه‌های ذهن گرا مانند انتخاب و تمرکز مرتبط می‌باشد، هرچند که وجود هر دو سامانه در زندگی روزمره امری ضروری و واضح است ولی در کارهای مرتبط با فعالیت‌های ایمنی، تمرکز بیش از حد معمول به «سامانه اول» می‌تواند فاجعه بار باشد، برای درک بهتر این موضوع به مثال‌های ذیل توجه کنید:

۱- فرض کنید خدای ناکرده امروز صبح خبر سقوط یک هواپیما را می‌شنوید، در حالی که قرار است برای سفر دو هفته آتی خود برنامه‌ریزی کنید، یا شنیدن این خبر به سرعت به این نتیجه می‌رسید که سفر با هواپیما روش ایمنی نیست، در حالی که آمارها نشان می‌دهد:

الف: ایمنی هواپیما فوق العاده بالاست.

ب: تعداد تلفات سفرهای هوایی نسبت به تعداد مسافری بسیار کمتر از تلفات سفرهای زمینی است.

۲- اگر از ما بپرسند از بین شغل چوب بری و مأمور پلیس کدامیک خطرناک‌تر است، اغلب افراد گزینه مأمور پلیس را انتخاب می‌کنند، در صورتی که آمار مرگ و میر در شغل چوب بری بسیار بیشتر است، اما اخبار مربوط به کشته شدن مأموران پلیس (خدای ناکرده) بسیار بیشتر در رسانه‌ها منتشر می‌شود.

لازم به یادآوری است که موارد زیر را نمی‌توان به سامانه تفکر سریع واگذار نمود.

تدوین طرح عملیاتی برای شرایط بحرانی، تحلیل حوادث فاجعه بار برای ریشه‌یابی علل و طراحی برنامه‌های پیشگیرانه، شناسایی خطرات، تجهیز واحدهای ایمنی و آتش نشانی، معاینات بدو استخدام و دوره‌ای عملیات پیش راه اندازی

در جمع‌بندی دستور بیست و هفتم، بدیهی است تقسیم درست کار بین سیستم‌های تفکر سریع و کند می‌تواند تلاش را به حداقل و عملکرد را به حداکثر برساند و بهترین و برترین نظارت، نظارت مداوم ما بر رفتار خودمان می‌باشد.

دستور بیست و هشتم

ایمنی ۱، ایمنی ۲ و یا هر دو؟

در جنگ جهانی دوم، نیروی هوایی بریتانیا در تلاش بود علل سقوط هواپیمای خودی را پس از حمله ارتش آلمان بررسی کند، لذا نیروی هوایی در صدد بود تا ضمن مطالعه بر روی هواپیماهایی که به پایگاه برگشته‌اند، قسمت‌های گلوله خورده هواپیما را بررسی و آنها را تقویت نماید، اما تلاش‌های بی‌فایده بود تا نهایتاً فردی به نام «والد» پیشنهاد کرد به جای مقاوم سازی مناطقی از هواپیما که تیر اصابت نموده، باید مناطقی که تیر نخورده‌اند را مقاوم نمود، زیرا نقاطی که هیچ وقت در هواپیماهای برگشته تیر نخورده‌اند، احتمالاً همان نقاطی هستند که اگر هواپیما تیر خورده بود قادر به بازگشت نبود و در حقیقت تیر خوردن به همان نقاط، باعث سقوط هواپیما خواهد شد.

با عنایت به مفاد فوق، مبنای مدیریت ایمنی باید درک این باشد که چرا در اغلب موارد همه چیز درست پیش رفته و اتفاق ناگواری رخ نمی‌دهد.

در جمع‌بندی نتایج حاصل از دستور بیست و هشتم، برای رسیدن به موفقیت در ایمنی، تحلیل همه مسیرهایی که به موفقیت منتهی شده‌اند در کنار علل شکست، الزامی است. لذا بدیهی است در این راه به دلیل بالاتر بودن تعداد موارد موفقیت نسبت به شکست، تحلیل موارد موفقیت در مقایسه با موارد شکست، علل بیشتری را جهت بهره‌برداری در اختیار ما قرار خواهد داد.

دستور بیست و نهم

«فرصت را دریاب تا مایه حسرت نشود»

الویت بندی کارها و وظایف همواره یکی از دغدغه‌های متخصصان ایمنی و در هر حوزه‌ای است، حتی این مسئله سبب می‌شود بهره‌وری افراد و در نتیجه واحدهای ایمنی تحت تأثیر قرار گیرد. برای اینکه انجام منظم فعالیت‌های کم فایده با استفاده بهینه از زمان برای دستیابی به اهداف مهم، اشتباه نشود، معمولاً بر این نکته تأکید می‌کنند که «مدیریت وظایف» بخش مهمی از «مدیریت زمان» بوده و فردی می‌تواند زمان خود را به خوبی مدیریت کند که نسبت به اولویت بندی وظایف خود، دقیق و حساس باشد، در این زمینه یکی از ابزارهای ساده ولی در عین حال مؤثر، استفاده از ماتریس اهمیت و فوریت (ماتریس آیزنهاور) می‌باشد. این ماتریس از چهار بخش کلی به شرح ذیل تشکیل شده است:

۱- امور مهم و فوری

۲- امور مهم اما غیر فوری

۳- امور فوری اما غیر مهم

۴- امور غیر فوری و غیر مهم

در جمع‌بندی دستور بیست و نهم یادمان باشد که ماتریس فوق بدان

معنا نیست که ما هرگز نمی‌توانیم اوقات فراغت داشته باشیم،

مهم است که برای مدتی دست از کار کشیده و به خود اجازه دهیم

کارهای دست چهارم (غیر فوری و غیر مهم) را نیز تجربه کنیم،

اما باید برای این کار حتماً یک محدودیت زمانی مشخص تعیین

نمائیم، زیرا آنها به هیچ وجه در رسیدن به اهداف شما سهیم نیستند،
لذا این فعالیت‌ها را شناسایی کنید و آنها را از بین ببرید
تا بهره‌وری شما و سازمان افزایش یابد. بسیاری از ما عادت داریم
برای «فرار از مشکلات»، بیش از حد در شبکه‌های اجتماعی
بچرخیم یا ساعت‌ها وقت خود را صرف مطالعه مطالب سایت‌های
زرد کنیم این نوع کارهای غیر مهم و غیر فوری «لذت لحظه‌ای»
ایجاد می‌کنند اما بعد از اینکه به آنها و نتیجه‌ای که داشته‌اند فکر
می‌کنید، احساس عذاب وجدان و پشیمانی خواهید داشت.

دستور سی ام

چتر نجات دیگران را عاشقانه ببندیم

چارلز خلبان یک هواپیمای جنگنده بود که با سقوط هواپیمایش به اسارت دشمن درآمد و پس از تحمل چندین سال اسارت، آزاد شدند، روزی در یک رستوران نشسته بودند که مردی به او نزدیک شد و از او پرسید که شما چارلز هستید؟ وقتی پاسخ مثبت شنید، مرد با غرور مشتش را در هوا تکان داد و گفت قبل از عملیات، چتر نجات شما را من بستم و: «مطمئن بودم که کار می‌کند» بدون شک آن مرد تنها چتر نجات چارلز را سفارشی نبسته بود و شاید اگر اتفاق برای خلبان دیگری هم رخ می‌داد، چتر نجات او هم با همان دقت عمل می‌کرد، یادآوری این مهم الزامی است که اهمال در بستن چتر نجات شاید خدای ناکرده تنها به مرگ خلبان منجر شود ولی در حرفه ما مهندسين ایمنی، HSE و مهندسين بهداشت حرفه‌ای، بی‌دقتی و سهل انگاری در وظایف می‌تواند به فاجعه‌های بزرگ تری منجر شود.

فعالیت‌های شغلی که به نحوی درگیر آنها هستیم را یک بار مرور کنید، نظارت و کنترل بر پایی و نگهداری داربست‌ها، کار با تجهیزات برقدار، انتخاب تجهیزات حفاظت فردی، آموزش پرسنل، مدیریت تغییر و...، حوادث اخیر خود و دیگران را به خاطر آورده و بنویسید، چند درصد حوادث به خاطر یک کم دقتی و یا اهمال کوچک یک فرد، نظیر طراح، سازنده، ناظر و مسئول کنترل کیفی رخ داده است؟ در چند درصد حوادث اخیر «ما» قادر بودیم به عنوان لایه دفاعی نهایی و رخنه ناپذیر عمل کنیم؟ پس در جمع‌بندی دستور سی ام:

« یادمان باشد که چتر نجات کسانی را که زندگی خود را به ما سپرده‌اند، عاشقانه و عاقلانه ببندیم »

دستور سی و یکم

«مراقب خستگی تصمیم باشید»

افراد شاغل در حوزه ایمنی که کار روزمره‌شان به گونه‌ای است که باید مدام تصمیم بگیرند، بیش از سایر افراد در معرض خستگی تصمیم قرار دارند. در یک تحقیق حقوقی در آمریکا، تعدادی قاضی که باید دربارهٔ عفو زندانیان تصمیم گیری می‌کردند، مورد بررسی قرار گرفتند، مشخص شد که آنها در ابتدای روز، پرونده‌ها را بهتر بررسی می‌کنند و افراد بیشتری را مشمول عفو می‌دانند ولی هرچه به پایان روز نزدیک می‌شوند، افراد کمتری را عفو می‌کنند، پرونده‌ها کم و بیش یکسان و قضاوت نیز ثابت، آنچه در ساعات پایانی روز تغییر کرده بود، پدیدار شدن حالت «خستگی تصمیم» بود که هنگام صبح وجود نداشت. در همین راستا موارد ذیل الزامی است؛

- ۱- سعی کنید تصمیمات مهم و تأثیرگذار را اول صبح و در صورت امکان اولین روز هفته بگیرید.
- ۲- تصمیم گیری را واگذار کنید، همانطور که انجام وظایف را به دیگران واگذار می‌کنید، تصمیم‌ها را نیز به دیگران واگذار کنید.
- ۳- انسان‌های کمالگرا که می‌خواهند بهترین خروجی را داشته باشند، بیش از بقیه دچار خستگی تصمیم می‌شوند، لذا بهتر است به یک گام جلوتر بسنده کرده و راحت‌تر و سریعتر تصمیم بگیرید.

دستور سی و دوم

«مراقبت کنید تا چیزی از قلم نیافتد»

یک بار در طی پرواز داخلی، هنوز دقایقی از پرواز نگذشته بود که خلبان با اعلام بروز یک نقص فنی از بازگشت به فرودگاه خبر داد، پس از گذشت دقایق بسیار دلهره آور و نشستن هواپیما در فرودگاه مبدأ، مشخص شد فرد مسئول کنترل فراموش کرده «پیم ی» که در هنگام نشستن هواپیما در فرودگاه بر چرخ‌های آن قرار می‌گیرد را قبل از پرواز در بیاورد و همین موضوع جمع کردن چرخ‌ها در آسمان را غیر ممکن کرده بود، نتیجه این اشتباه علاوه بر تحمیل اضطراب شدید بر مسافران که اصلاً قابل اندازه‌گیری نیست و اتلاف زمان، پرواز مجدد هواپیما با «کمتر از ۲۰ درصد مسافران» را در بر داشت. یکی از راهکارهای ساده برای حل این معضل:

«استفاده از چک لیست در قالب ابزارهای مختلف است»

به طور کلی دو نوع چک لیست وجود دارد:

- ۱- چک لیستی برای کنترل اینکه موارد مهم فراموش نشده باشد.
 - ۲- چک لیستی که با کمک آن اطمینان ایجاد شود که همه در جریان مسائل و پیچیدگی‌ها هستند.
- معمولاً در موردی که پیچیدگی کار زیاد است، چک لیست کارایی خود را به خوبی به نمایش می‌گذارد.
- یک نوع دیگری از چک لیست وجود دارد که در صنایع هوانوردی مورد استفاده قرار می‌گیرد، مواردی که در اختیار تیم پرواز قرار می‌گیرند تا در مواقع حساس مانند برخاستن و فرود آمدن

هواپیما و یا در مواقع خدای ناکرده بروز نقص از آنها بهره گیرند حوزه مهندسی ایمنی در کنار اتکاء بر اصول محض علمی، هنر نیز محسوب می شود، در کار اقدام و عملکرد ما مهندسين HSE ، همیشه بهترین چیزها، گران ترین آنها نبوده و گاهاً بزرگترین مشکلات با ساده ترین راهکارها قابل اصلاح می باشند.

در جمع بندی دستور سی و دوم این نتیجه حاصل می شود که استفاده از چک لیست نشان می دهد که این ابزار ساده چقدر کمک می کند تا بتوان پیچیدگی ها را کنترل و در صورت نیاز در حل مشکل و مسئله، انعطاف پذیر بود.

دستور سی و سوم

«الفبای آموزشی در ایمنی» [ABCD]

یکی از وظایف کارشناسان ایمنی، کمک در نیازسنجی‌های آموزشی، طراحی دوره‌ها و مشارکت به عنوان مدرس در آموزش‌هاست، یکی از مدل‌های مفید برای اهداف آموزشی شما، ABCD خواهد بود، بر اساس این مدل، چهار مؤلفه‌ای که برای ایجاد اهداف آموزشی کامل مورد نیاز است، مشخص می‌شود تا بتوان با تکیه بر چهار مؤلفه آن، پایه و اساس برنامه آموزشی موفق خود را شکل دهید.

الف: مخاطب (AUDIENCE)

اصولاً ساختار هر دوره آموزشی بر اساس نیاز مخاطب تعیین می‌شود، سعی کنید تا برنامه آموزشی‌تان را طوری طراحی کنید که بتواند نیازهای سبک‌های یادگیری مختلف را تأمین کند (شنیدن یا خواندن اطلاعات)

ب: رفتار (BEHAVIOR)

بعد از اتمام دوره آموزشی، فراگیران باید قادر به بروز چه رفتارهایی باشند، دقت کنید تا جایی که امکان دارد از کلمات کلی مانند: دانستن یا درک کردن دوری کنید، ترجیحاً از افعالی مانند: نشان دادن، ثابت کردن، شناسایی کردن، حل کردن، مقایسه کردن و لیست کردن استفاده کنید.

ج: شرایط (CONDITIONS)

شرایطی که تحت آن، فراگیران شما دانش و مهارت‌های خود را نشان خواهند داد، در پایان دوره مشخص کنید آیا آنها باید بتوانند اطلاعاتی که به تازگی یاد گرفته‌اند را از حفظ به شما ارائه دهند!

چ: اندازه (DEGREE)

توجه کنید که فراگیران در حین انجام وظیفه، از اطلاعاتی که آموخته‌اند، چگونه استفاده می‌کنند.

انتظاراتی که آنها از خودشان دارند چه میزان است؟
ارزیابی شما از دانش فراگیران در دوره آموزشی، بازتابی از عملکرد
آنها بعد از اتمام دوره خواهد بود.

**در جمع‌بندی نتایج حاصل از دستور سی و سوم، مشخص
می‌شود که استفاده از مدل مانند اهداف یادگیری ABCD
برای تکمیل فرآیند آموزش لازم اند ولی: «کافی
نمی‌باشند»، لذا برای موفقیت باید سایر عناصر آموزشی
(کلاس، مربی، مانور، در حین خدمت، حضوری، مجازی،
مشارکتی، آموزش از طریق بازی و ...) نیز مد نظر
قرار گیرند.**

دستور سی و چهارم

«مشارکت کارکنان در ایمنی، کلیدی‌ترین عنصر در راستای ارتقاء ایمنی محیط‌های کار می‌باشد»

اهل فن در ایمنی اعتقاد دارند که روش یا راهکار منفردی وجود ندارد که بتواند ایمنی کامل را تضمین کرده و بروز حوادث را به صفر برساند، باید به این مهم توجه کرد که کلیه موانع حفاظتی دارای نقطه ضعف‌هایی هستند که اجازه عبور و نفوذ انرژی‌های ناخواسته و رسیدن آنها به اهداف آسیب پذیر را ممکن می‌سازد و به همین دلیل بر اساس درجه بزرگی خطرات و همچنین میزان اهمیت اهداف مورد نظر بر استفاده از سیستم‌های مضاعف تأکید می‌کند به طوری که در صورت عمل نکردن یک حفاظ، حفاظ بعدی بتواند از عبور خطر جلوگیری کند. در ضمن به این مهم توجه گردد که: «افراد پس از اتخاذ اقدامات ایمنی بیش از پیش به رفتارهای نایمن روی می‌آورند، این بدان معناست که افراد در صورت احساس ایمنی بیشتر، ممکن است رفتارهای پرخطر بیشتری انجام دهند» در خصوص استفاده از لوازم و تجهیزات، آموزش و آموزش استاندارد نحوه استفاده از آنها باید به دقت صورت پذیرد، چرا که بدون آگاهی تخصصی از نحوه به کارگیری آنها در بسیاری از موارد مشاهده می‌شود که افراد به پشتوانه استفاده از این تجهیزات، خود را بیشتر از قبل در معرض خطر قرار می‌دهند.

در جمع‌بندی دستور سی و چهارم، تلاش برای ایمن سازی از طریق بکارگیری تجهیزات روزآمد ایمنی بدون مشارکت کارکنان می‌تواند نتایج معکوس در حوزه ایمنی به دنبال داشته باشد.

دستور سی و پنجم

«تفکر چابک»

دنیای ایمنی، اغلب دنیایی نامطمئن، پیچیده و مبهم می‌باشد، لازمهٔ فرمانی زندگی در چنین محیطی، سازگاری سریع است، این امر ایجاب می‌کند؛ مدیران حوزهٔ ایمنی مفاهیم قدیمی مدیریت با نگاه از بالا به پایین و بوروکراسی را کنار گذاشته و آماده پاسخگویی به موارد جدید باشند. اینجاست که تفکر چابک به مفهوم انطباق سریع با تغییرات مطرح می‌شود، لذا رویکردی است که به گروه‌ها کمک می‌کند تا ارزش را سریع‌تر و با دردسر کمتری به مشتریان داخلی و خارجی خود ارائه دهند، مفهوم چابک، سازمان‌ها را تشویق می‌کند تا در رویکرد خود به مسائل، صرف نظر از پیشرفت‌هایی که در طول خط ایجاد می‌شوند و به جای پیروی از یک مسیر از پیش تعیین شده، انعطاف پذیر باشید، در نتیجه، چابکی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا به رویدادهای غیرمنتظره به طور موثر رسیدگی کنند.

چهار فرمان کلیدی برای دستیابی به مفهوم «تفکر چابک» عبارتند از:

۱- وظایف بزرگ را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنید.

۲- خود مدیریتی بهترین کار است، چنانچه تیم شما خوب سازمان دهی شده باشد و هر یک از افراد کار خود را به درستی انجام دهند و مدیریت کنند، بهتر نتیجه بهتری را دارد، گویی هرکس مدیر خود و وظایفش است.

۳- تیم خود را به طور منظم در طول فعالیت دور هم جمع کنید. جلسات چابک باید کوتاه و سریع باشند، این جلسات، نتایج سریعی را ارائه می‌دهند و به همه اعضای تیم اجازه می‌دهند، همگام بمانند و از روند کار مطلع و با یکدیگر هماهنگ شوند.

۴- تیم‌ها به طور منظم در مورد چگونگی موثرتر شدن فکر کنند.

کاستی در بین تیم‌ها وجود دارد، بنابراین هر فعالیت را به عنوان یک یادگیری در نظر بگیرند، لذا باید تیمی تشکیل دهید که دائماً به بهتر شدن و سازگار شدن با روندهای جدید فکر می‌کنند.

دستور سی و ششم

«تصمیم گیری در بحران‌ها و شرایط اضطراری»

فرآیند تصمیم‌گیری معمولاً شامل بیان صحیح اهداف، یافتن راه‌حل‌های مختلف و ممکن، ارزیابی امکان‌پذیری آنان، ارزیابی و عواقب و نتایج ناشی از اجرای هر یک از این راه‌حل‌ها و نهایتاً انتخاب و اجرای آن راه‌حل است که بیشترین کمک را در نیل به اهداف سازمانی می‌نماید.

«یکی از مهم‌ترین مشخصه‌های هر شرایط اضطراری و بحرانی، محدودیت زمان است که خود سبب محدود شدن تصمیم‌گیری می‌شود». مدیریت شرایط بحرانی، اصولاً در چهار فاز پیشگیری و کاهش اثرات، آمادگی، پاسخ و واکنش در زمان بروز شرایط اضطراری و بحران و در نهایت بازیابی تقسیم‌بندی می‌شود. مهم‌ترین فاز از نظر تأثیر فشار زمانی در مدیریت شرایط اضطراری «فاز پاسخ» می‌باشد که در طی آن سازمان سعی می‌کند وضعیت ایجاد شده را در اسرع وقت و با حداقل خسارات کنترل نماید.

یکی از موفق‌ترین درس‌های آموخته شده در مدیریت شرایط اضطراری، پرواز ۱۵۹۴ با ۱۵۵ مسافر و فرود آن بر روی رودخانه هادسون می‌باشد، ماجرای این پرواز بیش از آنکه به یک فرود موفقیت‌آمیز شبیه باشد، به «یک معجزه می‌ماند»

در این فرود موفقیت‌آمیز، چک لیست سه صفحه‌ای فرود در آب توسط کمک خلبان مرور و با اعمال آن، اثر مربوطه ماندگار شده است.

در انتهای این ماجرا خلبان Sully، پس از کسب اطمینان از اینکه کسی در درون هواپیما باقی نمانده است، آخرین کسی بود که از هواپیما خارج شد.

{ در جمع‌بندی دستور سی و ششم، به مدیران و کارشناسان محترم

HSE، توصیه می‌شود «فیلم سینمایی Sully» را به ویژه مکالمه ضبط

شده پرواز ۱۵۹۴ را حتماً و حتماً تماشا و گوش کنند }

دستور سی و هفتم

«در حوزه ایمنی یک شاخص را به عنوان هدف قرار ندهیم»

سازمان‌ها در حوزه ایمنی، شاخص و معیارهای مختلفی را طراحی تا با اندازه‌گیری و پایش مداوم آنها به هدف خود برسند، شاخص‌هایی نظیر تعداد روزهای بدون حادثه، نرخ حوادث و شبه حوادث، نرخ تکرار رویدادها و ... ولی در بسیاری از موارد این شاخص‌ها خود به تنهایی به یک هدف اصلی تبدیل شده و سازمان‌ها را از اهداف فرمانی دور می‌کنند، لذا در این صورت دیگر نمی‌توان به آن شاخص اتکاء نمود، در جامعه تخصصی امروزی بیان می‌شود: «زمانی که یک شاخص اندازه‌گیری به یک هدف تبدیل می‌شود، دیگر شاخص خوبی نخواهد بود». در همین راستا به یک سناریو اتفاق افتاده می‌توان اشاره نمود که در همایش بزرگ مربوط به صنایع فرآیندی، تعداد آنومالی* ثبت شده یکی از موارد گزارشی همه شرکت‌ها بود که عدد اولیه یکی از شرکت‌ها ۱۲۱۹ مورد ثبت واقعی بوده ولی در حین تایپ به اشتباه عدد ۱۲۱۹۰ نهایی می‌شود و به طبع از آن تمامی شرکت‌ها تعداد گزارشات خود را بعد از آن پنج رقمی اعلام می‌کنند. با عنایت به مطالب فوق:

۱- سعی کنید به جای یک یا دو شاخص از چندین معیار برای توجه به جنبه‌های مختلف استفاده کنید، به عنوان مثال به جای استفاده از نرخ شدت حوادث و نرخ تکرار، از شاخص متوسط روزهای از دست رفته که از ترکیب دو شاخص قبلی به دست می‌آید استفاده کنید.

*آنومالی (ANOMALY) به شرایط یا اعمال نا ایمنی گفته می‌شود که پتانسیل ایجاد یک حادثه را در بر داشته به عبارت دیگر یک فاکتور حادثه محسوب می‌شود که در صورت عدم شناسایی و اقدام اصلاحی

به موقع و جمع شدن یا یک یا چند عامل دیگر، منجر به بروز حادثه خواهد شد.

۲- شاخص مورد استفاده خود را تا حد ممکن دقیق تر و کامل تر بیان کنید، در نتیجه دیگران نمی توانند شاخص ها را به نفع خود تفسیر کنند.

۳- با اندازه گیری و کنترل، مطمئن شوید که نظارت و کنترل صحیح و مناسبی بر شاخص ها و کیفیت کار صورت می گیرد.

۴- در هر سیستمی محدودیت های وجود دارد، سعی کنید محدودیت های اساسی خود را شناسایی کرده و سایر گزینه ها را بر اساس آن بازسازی کنید.

« سعی کنیم در حوزه HSE یک شاخص را هدف فرمانی خود قرار ندهیم، بلکه برای سنجش درست یک کار، به زوایا و جنبه های مختلف آن نیز توجه کنید »

دستور سی و هشتم

«صندلی واحد ایمنی از نوع گهواره‌ای نیست»

سندروم صندلی گهواره ای به حالتی گفته می‌شود که بارها کاری را انجام می‌دهیم، اما نتیجه‌ای در بر ندارد و کاری از پیش نمی‌رود، در این شرایط شما تلاش می‌کنید و انرژی زیادی هم ممکن است صرف کنید، اما کارتان اثربخش نیست.

در این مواقع اگر کمی به عقب برگردید، متوجه می‌شوید که ممکن است روش تان برای انجام آن کار خاص اشتباه بوده یا همه موارد در: «مرحله ایده» باقی مانده است، برای جلوگیری از ابتلا به سندروم صندلی گهواره‌ای در واحد خود، اقدامات ذیل را انجام دهید:

۱- تعیین کنید در کجای کار قرار دارید، ایده‌ها باید عملی شوند، داشتن ایده، شرط لازم بوده ولی کافی نیست (برنامه‌ریزی استراتژیک)، لذا باید برای چهار سوال ذیل پاسخ اساسی تهیه کنید:

۱-۱- به کجا می‌روید (فلسفه وجودی)

۲-۱- چگونه می‌خواهیم به مقصد برسیم (استراتژی‌ها)

۳-۱- امکانات شما برای اقدام چیست (منابع مالی)

۴-۱- چگونه آگاه می‌شوید که در مسیر درست حرکت می‌کنید (کنترل و نظارت)

۲- ایده‌های خود را عملی کنید.

شاید مجبور شوید از ابتدا شروع کنید، اما همین که دست به تغییر و عملی کردن ایده‌ایتان می‌زنید، پیشرفت هم به دنبالش ایجاد می‌شود، وقتی ایده‌تان را به مرحله عمل در می‌آورید از کارهایتان نیرو می‌گیرید و متوجه می‌شوید که چه کارهایی را باید انجام دهید و چه کارهایی را خیر. ۳- از تغییر نهراسید.

مورد بعدی که منجر به سندروم صندلی گهواره ای می‌شود، هراس از عمل کردن است، هیچ تغییری بدون نگرانی و تلاش مضاعف نیست، اما اگر بخواهید تحت تاثیر محافظه‌کاری دیگران قرار بگیرید، به احتمال بسیار زیاد در همان جایی که هستید می‌مانید و پیشرفتی حاصل نمی‌شود.

در جمع‌بندی دستور سی و هشتم، یادمان باشد برای دستیابی به موفقیت کافی است به به راهی که می‌رویم اعتقاد داشته و خودمان را باور کنیم:

« کاری که انجام می‌دهیم درست است»، پی بردن به نقاط ضعف و قوت، قدمی رو به جلوست، همانطور که از دیگران یاد گرفتن، قدمی در راستای تغییر و تحرک می‌تواند باشد.

دستور سی و نهم

«برای حذف مدیریت بر مبنای رویدادها توجه بیشتری مبذول گردد»

یکی از دلایل تن دادن سیستم‌ها به تأثیر پذیری از رویدادها و عملکرد واکنشی در قبال آنها را می‌توان در فقدان تفکر استراتژیک جستجو کرد، در مدیریت بر مبنای رویدادها، تهدیدهایی همانند حوادث طبیعی و انسان ساز، بیش از هر چیزی سیستم را به واکنش واداشته و عملکرد آتی آن را جهت می‌دهد.

هنگامی که سازمان فاقد مدیریت استراتژیک بوده و در آن اهداف، خط مشی‌ها و استراتژی‌های حرکت به سمت اهداف مشخص نباشد، اصولاً این رویدادها خواهد بود که همانند امواج، سیستم را این سوء و آن سوء می‌برند، در واقع مدیریت بر مبنای رویدادها، نقطه مقابل مدیریت بر مبنای هدف است، در مدیریت بر مبنای رویدادها، حرکت سیستم به صورت زیگزاگی، توأم با افراط و تفریط، فراز و فرود و اقدامات هیجانی است.

علاوه بر موارد یاد شده، دلیل اصلی دیگر تمرکز بر مدیریت بر مبنای رویدادها، عدم تشخیص و تعریف صحیح مسئله و «عدم تفکر سیستمی» است. در این نوع سیستم‌ها، صرفاً تعریف مبهمی از اهداف وجود دارد که این اهداف نیز بر مبنای «مواضع» طراحی می‌شوند و نه «منافع».

*در جمع‌بندی دستور سی و نهم، یادآوری این مهم الزامی است که:

«همیشه رویدادهای منفی در بدترین حالت و نامناسب‌ترین زمان رخ می‌دهند، بنابراین لازم است مدیریت ایمنی به شناسایی جریان‌های شکافنده سازمانی که می‌تواند ارکان و ساختار سازمانی را به هم بریزد و متحول کند، تمرکز کرده و برای هر یک از رویدادها، در راستای مفاد مندرج در استراتژی، راه حل طراحی کند».

دستور چهارم

«وقت خود را با قانون HARD STOP مدیریت کنید»

باز بودن درب اتاق محل کار در ظاهر و حتی در برخی از مواقع امری پسندیده می‌باشد ولی از طرف دیگر این امر می‌تواند به اتلاف وقت محدود و با ارزش دیگران در پاره‌ای از موارد نیز بی‌انجامد. یکی از اساتید برتر دانشگاه در این زمینه می‌گفت: بسیار اتفاق می‌افتاد که مثلاً همکار خدماتی آن چند سال پیش که بازنشسته شده، به یکباره وارد اتاق می‌شد و با ذکر جمله، آمده بودم نامه معرفی به سازمان تأمین اجتماعی برای تمدید دفترچه درمانی را بگیرم، گفتم یه سری هم به استاد بزنم، می‌نشستند و بعد از یک ساعت متوجه می‌شدم که داریم در مورد کیفیت توت فرنگی‌های کشت شده در اقلیم کردستان، تبعات گرمایشی زمین بر زندگی حیوانات، نتایج فاجعه بار ماهیگیری به سبک ترال چینی‌ها و ... صحبت می‌کنیم. از چند سال پیش قانونی موسوم به نام "HARD STOP" از سوی برخی از رهبران کسب و کارهای بزرگ در پیش گرفته شد که بعداً نشان داد «کلید طلایی در افزایش بهره‌وری و مدیریت زمان» است. چندین مدیر ارشد دنیا در مصاحبه‌های خود بیان کرده‌اند این قانون را برای محدوده زمانی ۱۰ تا ۳۰ دقیقه تنظیم کرده و به نتایج بسیار رضایت بخشی نیز رسیده‌اند. قانون "HARD STOP" به زبان ساده می‌گوید، همانطور که برای شروع جلسات خود یک ساعت مشخص تعیین می‌کنید، برای پایان جلسات هم یک زمان و ساعت از پیش تعیین داشته باشید. به افرادی که می‌خواهند شما را ملاقات و با افرادی که در جلسه هستند، از قبل اعلام نمایند که مثلاً فقط ۲۰ دقیقه فرصت دارند.

«در جمع‌بندی دستور چهارم، تعیین زمان شروع و اتمام جلسات و رعایت دقیق آن، نه تنها کاری خلاف عرف و اخلاق نیست، بلکه تلاشی واقعی برای احترام گذاشتن به وقت و زمان خود مراجعه کنندگان و حاضرین در جلسه نیز می‌باشد».

برخود لازم می دانم از استاد بزرگوارم
جناب آقای مهندس سعیدی، مرشد بخش توزیع
صنعت برق کشور و جناب آقای مهندس شهابی،
ریاست محترم هیأت مدیره انجمن که راهنما
و مشوق اینجانب در تهیه کتابچه های محتوی
مطالب مدیریتی می باشند و همچنین تلاش مضاعف
همکار خوبم سرکار خانم مهندس باقری که در ویرایش
و تایپ این مجموعه نهایت همکاری و همراهی را داشته اند،
صمیمانه تقدیر و تشکر نمایم.

امید است با فضل خداوند متعال و تهیه و تدوین و برداشت
کتابچه دوم بتوانیم شرایط لازم برای مدیران محترم
دست اندر کار جهت بکارگیری مطالب در واحد های
تحت مدیریت در گاهش و حذف حوادث با عنایت
خداوند متعال، فراهم و گامی را هر چند کوچک برداریم.



ایمنی برق موضوعی نیست که به آن ساده انگارانه نگاه کرد، چرا که مستقیماً با ارزشمندترین دارایی ما، یعنی جان انسانها، در ارتباط است. همان طور که در این کتابچه بررسی شد، رعایت اصول ایمنی، نیازمند رویکردی سیستماتیک و چندلایه است؛ از آموزش تخصصی مستمر و نظارت دقیق گرفته تا استفاده از تجهیزات استاندارد و به روز.

با اجرای صحیح این اصول و نهادینه نمودن فرهنگ ایمنی در سازمان، می توان محیطی امن تر و حرفه ای تر برای کارکنان فراهم کرد و از بروز حوادث تلخ جلوگیری نمود. فراموش نکنیم که سرمایه گذاری در ایمنی، نه تنها یک انتخاب مسئولانه، بلکه تضمینی آگاهانه برای حفاظت از جان انسانها، تداوم و پایداری عملیات سازمان است.