

S konceptom visoko zanesljivih organizacij do večje varnosti in zdravja pri delu

Vse delovne organizacije, še posebej tiste, ki spadajo med **kritične infrastrukture**, morajo zagotavljati odpornost in visoko zanesljivost pri opravljanju svojih dejavnosti. Za **visoko zanesljive organizacije** je značilno, da imajo sisteme organizirane tako, da hitreje opazijo in razrešijo (tudi nepričakovane) nepravilnosti v delovanju, zaradi česar imajo **zelo majhen delež nesreč**, kljub mnogim kompleksnim tehnološkim sistemom ter hitro spreminjajočim se pogojem delovanja.

Visoko zanesljivost vzpostavljajo in ohranjajo preko **petih ključnih procesov**:

1. Ukvarjanje z neuspehi

Visoko zanesljiva organizacija ceni lastne uspehe, vendar več pozornosti nameni ukvarjanju z neuspehi in napakami. To pomeni, da analizirajo pretekle napake ter predpostavljajo možne nesreče, saj s tem razvijajo raznolike načine reševanja problemov. Že manjši incidenti ali dejavniki iz zunanjega okolja lahko privedejo do velikih katastrof (npr. odprta požarna vrata ali naravne nesreče).

Pomemben dejavnik pri poročanju o neuspehih in napakah je, da lahko zaposleni opazeno brezskrbno prijavijo. Visoko zanesljiva organizacija spodbuja zaposlene k odkrivanju in poročanju o motnjah ter jih ne kaznuje za omenjeno. Slednje bi lahko namreč privedlo do prikrivanja ali ignoriranja napak.

2. Pričakovanje kritičnih motenj in njihovih posledic

Nekatere motnje lahko zaposleni prepoznajo med delovnim procesom, medtem ko se nekatere nepravilnosti pojavijo povsem nepričakovano. Visoko zanesljive organizacije se poskušajo nepričakovanim kritičnim motnjam torej prilagoditi tako, da gradijo primerno organizacijsko kulturo in svoje zaposlene usposobijo za čim učinkovitejšo reševanje situacij, ki zahtevajo takojšnje ukrepanje. To počnejo s pomočjo postavljanja hipotetičnih tveganih situacij, predvidevanja posledic, iskanja rešitev, načrtovanja ukrepov ter nenehno evalvacijo celotnega postopka. Visoko zanesljive organizacije se poskušajo izogniti poenostavljenim interpretacijam, saj poenostavitve povečujejo verjetnost za presenečenja.

3. Zavezanost k prilagodljivosti

Noben delavec, kot tudi nobena organizacija ni popolnoma brez napak in pomembna vrlina visoko zanesljivih organizacij je, da se zavedajo napak v svojem delovnem okolju ter jih z različnimi veščinami in pristopi skušajo že v zgodnjih fazah zaznati in obvladati. Nekaterih napak in težav se ne da vnaprej napovedati, vendar pa lahko z ustvarjanjem hipotetičnih situacij, razglabljanjem o posledicah in iskanjem možnih rešitev za problem organizacije širijo svoje znanje, ki ga lahko uporabijo ob pripetljaju dejanske nesreče. Prilagodljivost torej ne pomeni delati brez napak, temveč se na napakah učiti, ustrezno in hitro reagirati ter podati ustrezno povratno informacijo o razrešeni situaciji.

4. Spoštovanje strokovnosti

Delavec na določenem delovnem mestu najbolje pozna specifikacije in proces, ki se tam odvija ter lahko najbolje napove, kakšne napake se lahko med tem pojavljajo. Visoko zanesljive organizacije spoštujejo znanje in izkušnje in zato v kritičnih trenutkih odločanje prepustijo ljudem z največ izkušnjami glede specifičnega

problema. Formalno, najpomembnejše odločitve še vedno sprejemajo pristojni vodilni, vendar se ti odločajo sprti in lahko odločitve spreminjajo glede na svojo strokovnost. Odgovornost je usmerjena v posameznika ali skupino, ki je glede na svojo strokovnost najprimernejša za ocenitev in razrešitev specifičnega problema. Strokovnost in izkušnost sta na tej točki velikokrat pomembnejši od položaja.

5. Operativna občutljivost

Visoka odgovornost in strokovnost delavcev v visoko zanesljivi organizaciji pomembno pripomore k ohranjanju širokega pregleda nad vsemi tekočimi operacijami v delovnem procesu, zato so že majhne prekinitve le-tega hitro zaznane in se lahko hitreje razrešijo. Takšna organizacija od zaposlenih na vseh nivojih pričakuje in zahteva, da so v visoki pripravljenosti na hiter odziv na zahteve specifičnih težavnih situacij.

Primer nezanesljive organizacije: Fukušima-Daiči

Po več letih analiziranja zloglasne nesreče v jedrski elektrarni Fukušima-Daiči nekateri strokovnjaki menijo, da bi nesrečo lahko predvideli in preprečili, zagotovo pa bi z ustreznim in pravočasnim ukrepanjem lahko zelo omejili negativne posledice nesreče. Strokovnjaki zadolženi za preiskovanje nesreče namreč navajajo, da za nesrečo nista bila kriva potres in tsunami, temveč sprejemanje napačnih odločitev s strani odgovornih oseb. Ker so bili organizacijski in operacijski sistemi rigidno zasnovani, niso dopuščali sprejemanja odločitev najbolj kompetentnim in izkušenim posameznikom, prav tako pa zaposleni niso bili ustrezno poučeni o pravilnem ukrepanju ter so upravljali z varnostno opremo, ki ni bila redno vzdrževana in preizkušena. V jedrski elektrarni Fukušima-Daiči so torej ravnali v nasprotju z načeli visoko zanesljive organizacije, kar je privedlo do nesreče velikih razsežnosti.

Vzpostavljanje visoko zanesljive organizacije je dolgotrajen proces

Tako nesreče velikih razsežnosti, podobne tistim v Fukušimi ali Černobilu, kot pogostejše nesreče manjših razsežnosti, ki se v različnih delovnih organizacijah pojavljajo vsakodnevno, je mogoče preprečiti z ustreznim **preventivnim delovanjem in kontinuiranim zagotavljanjem varnosti v organizaciji**. Vendar pa organizacija ne more kar čez noč postati visoko zanesljiva, saj vse spremembe zahtevajo svoj čas. Doseganje statusa visoko zanesljive organizacije se prične pri **spremembah organizacijske kulture**, v kateri so zakoreninjena organizacijska prepričanja in vrednote vsake posamične organizacije.