

تغییر رفتار به دنبال تغییر فرهنگ

رویکردهای متفاوت برای مدیریت ایمنی محل کار



ترجمه مهندس راشین عزیزاده - کارشناس ارشد آموزش و ارتقاء سلامت - دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز - شبکه بهداشت و درمان شهرستان ماهشهر

چکیده

این مقاله دو دستورالعمل مشهور و ظاهراً مقابل هم در مدیریت ایمنی را مورد سنجش و مقایسه قرار می دهد: رویکرد تغییر فرهنگ و تغییر رفتار در ایمنی. این دو رویکرد در چارچوب های عملی و نظری آنالیز می شوند، ویژگی ها تعریف و نقاط ضعف و قوت هر دو مشخص می گردد و سطح حمایت عملی هر دو رویکرد نیز ارزیابی می گردد. این بحث به این ترتیب پیش می رود که این دو رویکرد لزوماً مکمل یکدیگر بوده و تفاوت ضعف و قوت آنها را می توان در یک رویکرد متعادل و فراگیر برای اداره ایمنی کارخانه لحاظ نمود. رویکرد جدید دو شکل کلیدی دارد:

- فرایند مشارکتی حل مساله و منطبق بر داده ها که برخی نقاط ضعف و قوت مختص فناوری تغییر رفتار را سر مشق قرار می دهد.
- یک فرایند تغییر فرهنگ ملموس تر که می تواند به طور همه جانبه مورد پایش و ارزشیابی قرار گیرد.

مقدمه

در ایالات متحده دو رویکرد نسبتاً متفاوت برای اداره ایمنی کارخانه با هم در رقابت هستند و در طی دو دهه گذشته بحث و مشاجرات زیادی را به همراه داشته اند. اولین رویکرد ایمنی رفتاری است که بر شناسایی و اصلاح رفتارهای ایمنی و ارتباط آنها با آسیب ها و ضایعات کارخانه متمرکز است. دومین رویکرد بر خلاف اولی بر اهمیت اصولی فرهنگ ایمنی سازمان و تاثیر آن در شکل دهی رفتارهای ایمنی و اثربخشی برنامه ایمنی متمرکز است. حداقل در ظاهر به نظر می رسد که دو رویکرد فوق با هم در تضاد باشند و دیدگاه های جهانی کاملاً متفاوتی را از علل آسیب ها و مدیریت ایمنی ارائه دهند. این پژوهش در ابتدا چهار هدف ویژه را در نظر داشت:

- ۱-۱- مقایسه و سنجش دو رویکرد در زمینه های نظری و عملی، توصیف ویژگی ها و نقاط ضعف و قوت آنها
- ۲-۱- خلاصه ماهیت و دامنه حمایت عملی برای هر دو رویکرد
- ۳-۱- یافتن نقاط مشخص و مبهم هر دو دیدگاه
- ۴-۱- شرح دستورالعمل ها یا استراتژی ها برای بهبود مدیریت ایمنی کارخانه

در نهایت بهترین ویژگی های دو رویکرد توأم با یکدیگر، رویکرد جدیدی را ایجاد می کند که کاربردی تر است و نهایتاً هر دو رویکرد برای دستیابی به اهداف دراز مدت و کوتاه مدت لازمند و نقاط ضعف و قوت آنها با یکدیگر همپوشانی دارند.



مقایسه دو رویکرد تغییر رفتار و تغییر فرهنگ

این دو رویکرد برای بهبود عملکرد ایمنی در زمینه کار، ابعاد کلیدی و استراتژی های تکمیلی کاملاً متفاوتند. هر دو نقاط ضعف و قوتی دارند و جالب این جاست که نقاط قوت یک رویکرد ممکن است در رویکرد دیگر به عنوان نقطه ضعف مطرح شود.

زمینه و ابعاد کلیدی

مدیریت ایمنی مبتنی بر رفتار ضرورتاً یک آنالیز رفتار یا اصلاح رفتار است که از قواعد شرطی سازی کنشگر و نظریه تقویت بهره می گیرد. اگر چه این قواعد ابتدا از طریق تجربیات آزمایشگاهی با جانوران برداشت شده اند، اخیراً نشان داده اند که در تلاش های تغییر رفتار در زمینه های عملی و کلینیکی نیز کاربرد دارند.

برخی از مطالعات تفاوت هایی را بین اصلاح رفتار و آنالیز رفتار از نقطه نظر کاربردهای قواعد و تکنیک های رفتاری در اجتماعات معمولی همچون محل کار را نشان می دهند. در هر صورت آنچه در نظر است متمرکز بر ایجاد تغییرات سیستماتیک در رفتارهای مورد نظر می باشد. مدیریت ایمنی مبتنی بر رفتار لزوماً یک رویکرد پایین به بالا است و توجه اولیه بر رفتارهای ایمنی خاصی است که توسط کارکنان خط مقدم اعمال می شود مثل کارکنان خط تولید یک کارخانه که یک رویکرد مبتنی بر داده ها یا تحلیلی است.

در این رویکرد رفتارهای اساسی یا کلیدی با هدف تغییر، شناسایی می شوند. عملکرد کارگر به طور کامل مشاهده می شود و تمام وقت دنبال می گردد. برای تمرکز بر فعالیت، هدف تعیین می گردد و برای سنجش پیشرفت، تدارک حمایت ها و پرورش بهبود مستمر، بازخوردی از عملکرد فراهم می گردد. رویکردهای مبتنی بر رفتار به طرز خاصی تنظیم می شوند. محور این رویکرد شناسایی رفتارها در یک محیط خاص است. طرفداران رویکرد رفتاری معتقدند که این روش در شرایط کاری مختلف کاربردهای مختلفی دارد. اما هر کاربرد مطابق با نوع مشکل اختصاصی و اندازه گیری می شود.

مدیریت ایمنی مبتنی بر رفتار بیشتر به عنوان یک فرایند مستمر مطرح است. در اصل آنالیز رفتاری نشان می دهد که رفتار تحت کنترل پیشامدهای محیطی است بدین معنی که پیشامدهای معینی کنترل یک رفتار معین را به عهده دارند و با تغییر در این پیشامدها انتظار می رود که رفتار نیز تغییر نماید. این مهم نیست که برنامه های مدیریت ایمنی کوتاه مدت یا تلاش های یک بار مصرفی باشند. به عنوان مثال یک برنامه ایمنی مبتنی بر رفتار ممکن است نشان دهد که ارائه تقویت مثبت در استفاده از پوشش حفاظتی به تدریج به سطح اولیه خود بر می گردد.

— در حقیقت برخی از مطالعات آزمایشگاهی شرطی سازی کنشگر این جریان بعد از قطع تقویت کننده به سطح اولیه برمی گردد. رفتار نیز به وسیله تقویت کننده خاصی تحت کنترل قرار می گیرد.

— در بعضی موارد این کنترل رفتار ممکن است بیشتر با پاسخ به تقویت کننده نشان داده شود با این انتظار که رفتار مورد نظر مجدداً تحت تاثیر قرار می گیرد.

اخیراً طرفداران رویکردهای مبتنی بر رفتار مطرح کرده اند که بعضی از برنامه ها می توانند اثرات پایدار داشته باشند نظیر جریانات واقعی در فرهنگ ایمنی یا جو ایمنی در سازمان. رویکردهای تغییر در فرهنگ ایمنی در سطح وسیعی از تئوری مدیریت و رفتار سازمانی منشا می گیرند و در روش شناسی و لغت شناسی خود از قوم شناسی و قوم نگاری تاثیر می پذیرند.

— سازمان ها نیز مانند گروه ها فرهنگ هایی دارند که به طور وسیعی بر رفتارها و انتظارات اعضایشان تاثیر می گذارند. فرهنگ سازمانی اغلب از لغات و مفاهیم قوم شناسی استفاده می کند که افسانه ها، اسطوره ها، مناسک، ساخته ها و ارزشهای بنیادی را مورد توجه قرار می دهد. گاهی سازمان ها با فرهنگ ضعیف یا قوی، کارکردی یا غیر کارکردی، انعطاف پذیر یا خشک و ... مشخص می شوند فلسفه رویکرد تغییر فرهنگ با در نظر گرفتن ایمنی این است که ارزش ها و پندارهای بنیادین سازمان در مورد ایمنی به طور وسیعی بر سطح فعالیت ها و طرح های خاص و ابتکارات مورد استفاده سازمان بر ادراکات ایمنی تاثیر می گذارد. این فعالیت ها برای شکل دادن ادراکات کارکنان در مورد اهمیت ایمنی و انتظار از آنها در خصوص اهمیت اعمال ایمن، کنترل عوامل بالقوه آسیب رسان، گزارش وقایع و غیره به کار گرفته می شوند.

در برخی موارد ارزیابی ها بیشتر بر سیاست ها و مسائل ایمنی موجود متمرکز است تا ارزیابی واقعی پندارها و ارزش های اساسی سازمان در مورد ایمنی. جمع آوری اطلاعات در مورد دسترس بودن تجهیزات و آموزش ایمنی یا در مورد وضعیت فعالیت های کنترل عوامل بالقوه آسیب رسان ممکن است اساسی را برای ترسیم نتیجه گیری ها در مورد فرهنگ ایمنی سازمان تهیه نماید اما این ارزیابی فرهنگ ایمنی محسوب نمی شود. بیشتر برنامه های تغییر فرهنگ در جستجوی تسهیل برخی انواع آنالیز و برنامه ریزی فرایند برای شکل دادن ارزش ها و بینش ایمنی و شناسایی اولویت های عملی و اجرای استراتژی های بهبود عملکرد ایمنی در سازمان هستند. به هر حال اگر در برنامه ریزی ایمنی تمرکز بر نارسایی ها باشد، هیچ تضمینی وجود ندارد که فرهنگ مورد نظر در سازمان تحت تاثیر هر شیوه قابل توجهی قرار نگیرد.

نقاط ضعف و قوت

مدیریت ایمنی مبتنی بر رفتار نقاط قوت زیادی دارد. فناوری خاص آن از روان شناسی کنشگر مشتق می شود که برای توسعه، اجرا و ارزشیابی برنامه های ایمنی مبتنی بر رفتار در محیط های مختلف کاری به کار می رود. این رویکرد به طور وسیعی عینی و عملی است و فرایندی است که به جمع آوری همه جانبه داده ها و آنالیز آنها می پردازد. این رویکرد بر کارگران یا کارکنان خط تولید متمرکز می شود و بر بهبود دائمی کارگران در حین انجام وظیفه متمرکز است. مدیریت ایمنی مبتنی بر رفتار معمولاً مشارکتی است. به گونه ای که کارکنان به تنظیم و رهبری برنامه کمک می کند.

در نهایت، برنامه های تغییر رفتار غالباً مثبت هستند و در



اخیرا ابعاد تاثیر مداخله مورد توجه قرار گرفته اند و مقالات متعددی در زمینه روش ارزشیابی از مداخلات ایمنی و بهداشت کارخانه منتشر شده که براساس استاندارد طلایی برای ارزشیابی تاثیر مداخله از طریق آزمون گروه کنترل تاکید کرده است. در چنین مطالعاتی کارکنان یا به ویژه کارگاه ها به طور تصادفی برای مداخله یا شرایط گروه کنترل انتخاب می شوند و متغیرهای مربوط به پیامد در دو گروه قبل و بعد از مداخله ارزیابی می شوند. این گونه پژوهش یک اساس قوی برای ایجاد اعتبار داخلی و اختلافات مشاهده شده بین دو گروه از لحاظ پیامدهای ایمنی ایجاد می نماید که می توان آنها را به مداخله ای منسوب دانست که در یک گروه صورت گرفته و در گروه دیگر صورت نگرفته است. در هر صورت پژوهشگران می دانند که به دلایل مالی، اخلاقی و عملی در این چنین مداخلاتی به ندرت می توان به استانداردهای دقیق دست یافت. با نگاهی به پژوهش ها در خصوص این دو رویکرد می توان دریافت که به دلایل فوق ارزشیابی های کنترل شده نسبتا کمی از این دو رویکرد در مدیریت ایمنی به عمل آمده است اما در هر صورت سطوحی از حمایت نیز برای هر دو رویکرد وجود دارد.

مطالعات قبلی فرهنگ ایمنی از پرسشنامه و تکنیک های آنالیز فاکتور برای تعیین اجزای کلیدی فرهنگ ایمنی استفاده کرده و سپس تلاش نموده اند این عوامل را به پیامدهای ایمنی ارتباط دهند. مشارکت و حمایت مدیریت به عنوان بیشترین عامل مطالعه شده فرهنگ ایمنی است که با پیگیری سیستم های ایمنی (خط مشی ها، دستورالعملها و تجهیزات ایمنی) و ریسک برداشت ها پیرامون ریسک و خطر) مشخص می گردد. بحث بر این است که ارزیابی ادراکات کارکنان به ایمنی ممکن است بیشتر به عنوان مطالعات جو ایمنی مطرح شود. با گسترش این مطالعات، مفهوم سازی فرهنگ یا جو ایمنی به اشکال متعدد انجام شده و ساختار تک عاملی یا چند عاملی برای این دو مطرح شده است. فرهنگ ایمنی چنان که تعبیر شد با برخی پیامدهای ایمنی شامل اعمال ایمن، تاثیر و فعالیت های برنامه ایمنی، تعبیر حوادث و دیگر وقایع ایمنی در ارتباط است. توجه به فرهنگ ایمنی به حدی افزایش یافته که مجله کار و استرس و دانش ایمنی اخیرا شیفته ابعاد این موضوع شده اند. با مروری اجمالی بر این موارد خاص پیشنهاد می شود که پیرامون تعریف و سنجش فرهنگ ایمنی تلاش بیشتری صورت گیرد. همچنین بر ارزیابی تاثیر همه جانبه انواع مختلف فرهنگ ایمنی تاکید می شود. علیرغم وجود محدودیت ها اشتیاق برای اثبات نقش عوامل سازمانی رو به افزایش است.

در حقیقت Hale و Hovden (۱۹۹۸) از آن به عنوان دوره سوم ایمنی یاد کرده اند. دوره اول و دوم ایمنی به ترتیب فناوری های کنترل عوامل بالقوه آسیب رسان و عوامل انسانی می باشند.

حداقل سه علت زیر تمرکز بر فرهنگ ایمنی را ایجاد کرده است: **اولاً** ایمنی هم همانند اکثر فعالیت های شرکت به سختی اجرا می شود و تحت تاثیر تقسیمات و رفتارهای کسانی است که مدیریت سازمان را به عهده دارند. علیرغم مشکلات سنجش و مفهوم سازی، حمایت ذهنی مشاهده شده نشان می دهد عوامل سازمانی

جستجوی تقویت رفتارهای ایمنی مطلوب می باشند. و این بر خلاف اکثر برنامه های سنتی ایمنی است که در صدد تقویت قواعد ایمنی و تنبیه متخلفین هستند.

انتقادی که بر این رویکرد وارد شده است این است که سرزنش خطا کار را به دنبال دارد. این رویکرد مسئولیت را متوجه شخص کارگر می کند با این انتظار که بایستی بتواند تمام وقت و تحت هر شرایطی به روش ایمن رفتار کند، در صورتی که اگر توجه بیشتری صرف تکنولوژی های کنترل عوامل بالقوه خطرناک و تجهیزات می گردد، خطر کمتری در محیط کار ایجاد می شد. اصولا این بحث ممکن است در ایمنی شغلی، آخرین ارائه مناقشه قدیمی رفتار نایمن در پی شرایط نایمن باشد.

ایمنی مبتنی بر رفتار در پاره ای مواقع ممکن است از این لحاظ نقد شده باشد که اهمیت کنترل های محیطی در فراهم شدن کارخانجات سالم و امن را نادیده می گیرد. عملا تمام آسیب های ناشی از کار شامل تعاملات شخص با محیط هستند و رویکرد رفتاری بر بعد فردی این معادله تاکید می کند آنهم در هزینه ای که به قسمت محیطی مربوط است.

استناد

تغییر فرهنگ و تغییر رفتار استراتژی های مداخله ای هستند که برای بهبود عملکرد ایمنی به کار می روند.

زنجیره ای از عوامل مختلف، به آسیب در کارخانه منجر می گردد. شرایط و رفتار نایمن دلایل بی واسطه یا تسریع کننده بیشتر آسیب های کارخانه یا دیگر پیامدهای مربوط به ایمنی هستند.

با دقت در این زنجیره می بینید، سیستم مدیریت سازمان در هر گونه مواجهه کارگر اعم از رفتار و شرایط، موثر و مسئول است. فرض بر این است که عکس العمل مدیریت و توسعه و اجرای برنامه ها و سیاست های خاص تحت نفوذ فرهنگ سازمان هستند. تلاش برای یافتن دلایل ریشه ای برای مشکلات ایمنی اغلب به خطاهای مدیریتی یا دیگر نارسایی ها در سیستم بر می گردد که اغلب به عنوان نتیجه ارزش های فرهنگی اساسی مربوط به ایمنی در سازمان است. دو رویکرد ایمنی مورد بحث در این مقاله از این زنجیره تبعیت می کنند. تفاوت آنها در این است که مداخله در کجا صورت گیرد. تغییر فرهنگ در اولین قسمت زنجیره یعنی در سطح فرهنگ مداخله می کند، در حالیکه تغییر رفتار در قسمت پایین زنجیره نفوذ خود را اعمال مینماید.

و مدیریتی برای ایمنی مهم هستند.

ثانیاً) منافع ایمنی محدودیت هایی را برای سازمان ایجاد می کند که سنجش های مهندسی، سیاست ها و عملیات مرسوم را تحت الشعاع قرار می دهد در بررسی فجایع بزرگی که در راکتورهای هسته ای و دیگر سیستم های پیچیده پیش آمد نقاط ضعف سیستم های مدیریتی و فرهنگی بیشتر مشخص شده و همین امر، تاکید بیشتر بر فرهنگ ایمنی را به دنبال داشت. ثالثاً) علت اصلی جذابیت فرهنگ ایمنی این باور است که ارزیابی ابعاد ایمنی ممکن است شاخص های راهنما برای سطوح فرهنگ سازمانی فراهم کند که ممکن است در مقایسه عملکرد ایمنی سازمانی کاربرد داشته باشند. در این خصوص انتظارات ممکن است فراتر از این باشد که به کسب دانش اکتفا شود.

برخی معتقدند فرهنگ ایمنی ضرورتاً شامل تمام مواردی است که با عوامل روانی اجتماعی و سازمانی در ارتباط است و این احتمال مطرح است مفهوم فرهنگ ایمنی آنقدر گسترده شود که عملاً با اهمیت و عملی تلقی نشود. در هر صورت اکثر معانی موجود از فرهنگ ایمنی گنگ و مبهم هستند و دانش موجود در حدی نیست که بتوان گزارشات دقیق در مورد اینکه چه عوامل و شرایطی در سازمان ها مهم هستند ارائه نمود. اگرچه ما با فقدان مطالعات ارزیابی کننده مداخلات تغییر فرهنگ روبرو هستیم اما این ناشی از محدودیت های سنجش و مفهوم سازی نیست. این درست نیست که بگوییم مداخله در فرهنگ یک سازمان تحت بهترین جریانات هم مشکل است چرا که موفقیت این فرایند در این است که سازمان بخواهد عملکرد خود را مورد بازنگری قرار داده و به ایجاد تغییرات اساسی در فعالیت های خود راضی باشد. البته محدودیت ها چندان ثباتی ندارند چراکه اهمیت و تاثیر فرهنگ سازمان به خصوص آن بعدی که با ایمنی در ارتباط است مورد استقبال وسیع پژوهشگران قرار گرفته است.

وجه اشتراک دو دیدگاه

بیشتر بحث ها بر سر این است که این دو رویکرد چه تفاوت هایی باهم دارند. به هر حال این دو دیدگاه نقاط مشترکی هم دارند که عبارتند از: اول) هر دو رویکرد دیدگاه سیستمیک و استراتژیک به ایمنی دارند و معتقدند اداره ایمنی بهتر است یک فرایند بهبود مستمر و پویا باشد. این رویکرد اهمیت ایمنی را در ردیف دیگر پیامدهای تجاری چون تولید و کیفیت قرار میدهد که مباحثی را به دنبال داشته است. در برخی موارد به نظر می رسد تلاش های مبتنی بر رفتار ایمنی را منحصر به رده های پایین سازمان نمایند و رفتار کارگران را در نظر قرار دهد. از سوی دیگر تعهد سازمان به یک برنامه مبتنی بر رفتار همه جانبه، سطح مشخصی از تعهد مدیریت به ایمنی را نشان می دهد. رویکردهای تغییر فرهنگ به دلیل تمرکزشان بر مدیران و تصمیم گیران حمایت قوی مدیریت را نشان می دهند. این وضعیت و حوزه سیاست ها و برنامه هایی که در این فرایند جریان دارند یک معیار معتبر از درجه واقعی تعهد و حمایت مدیران نسبت به ایمنی را فراهم می کنند. در اینجا شاید بتوان گفت که تضمین پایدار در هر دو رویکرد با تمایل به تداوم و سرمایه گذاری در برخی تلاش های

مدیریت نظام مند ایمنی امکان پذیر است.

دوم) هر دو رویکرد اهمیت مشارکت کارکنان در ایمنی را متذکر می شوند و مدعی مشارکت تمامی سطوح کارکنان در اداره ایمنی هستند. تلاش های تغییر فرهنگ بر مشارکت مدیران و تصمیم گیران تاکید دارند در حالی که برنامه های تغییر رفتار بر کارگران و سوپروایزرهای خط مقدم متمرکز هستند.

سوم) هر دو رویکرد فرهنگ سازمانی را مورد توجه قرار میدهند. البته تغییر در فرهنگ سازمانی در عین حال که هدف اولیه تغییر در رویکرد تغییر فرهنگ است، در رویکرد تغییر رفتار هم مهم است زیرا زمینه پیاده شدن یک برنامه مدیریت ایمنی مبتنی بر رفتار را فراهم می نماید. طرفداران مدیریت ایمنی مبتنی بر رفتار معتقدند که برای موفقیت مدیریت ایمنی مبتنی بر رفتار یک فرهنگ حمایت کننده و مثبت لازم است و اجرای این رویکرد در یک فرهنگ سازمانی ناکارآمد و غیر حمایت کننده بسیار مشکل است. همیشه نتایج برنامه های تغییر رفتار موفق به کل سازمان سرایت میکند و در فرهنگ ایمنی سازمان تغییرات ایجاد می کند.

Saari معتقد است مشارکت کارکنان نتایج مثبتی در برنامه ایمنی مبتنی بر رفتار ایجاد میکند. تاثیر مثبت و اشتیاق به ایمنی می تواند باعث تغییر در کل فرهنگ سازمان شود.

بازخورد پیامدهای خاصی که موفقیت ها دارند برای هر دو رویکرد مهم است و به عنوان تقویت کننده فعالیت های انجام شده در سطحی از مواجهه با رفتار یا در سطحی از فرهنگ نگریسته می شود. برنامه های موفق تغییر رفتار و تغییر فرهنگ این ظرفیت را دارند که باعث ایجاد تغییرات در باورها و ارزش های سازمان و پندارها در مورد ایمنی محل کار گردند. عمق نمایی یادگیری سازمانی به نظر می رسد که قسمتی از اهداف درازمدت هر دو رویکرد باشد.

جهت گیری و خط مشی های آینده: یک رویکرد ترکیبی برای

مدیریت ایمنی

رویکرد تغییر فرهنگ و تغییر رفتار می تواند به نحوی مورد بررسی قرار گیرد که نقاط قوت آنها در یکدیگر ادغام و نقاط ضعف آنها تعدیل یافته یا رفع شود.

مزیت رویکرد تغییر رفتار دسترسی و استفاده از تکنولوژی

آنالیز رفتارهای ایمنی است.

مزیت بزرگ رویکرد تغییر فرهنگ تاکید بر فرهنگ سازمانی و

پتانسیل استفاده از رویکرد فراگیرتر در اداره ایمنی است.

سرمایه گذاری بر این دو مزیت به رفع نقاط ضعف هر دو رویکرد کمک می کنند. صراحت و بی طرفی رویکرد رفتاری آمادگی مواجهه با مسائل مبهم و ذهنیت مرتبط با تغییر فرهنگ را فراهم می کند و فراگیر بودن تغییر فرهنگ بحران های تورش و محدودیت های وضع شده در برنامه های مبتنی بر رفتار را جبران می کند.

مرجع

Behavior change versus culture change: Divergent approaches to managing workplace safety
Safety Science, Volume 43, Issue 2, February 2005, Pages 105-129