Лидерство и культура безопасности

Управленческие решения, которые помогают организовать безопасную работу



Шесть программ. Разные задачи. Практика на ситуациях вашего предприятия.

Для производственных руководителей, специалистов ОТ и ПБ и команд, которым важно согласовывать действия, обсуждать риски и последовательно улучшать условия работы.

01 Выбрать программу под управленческую задачу

02 Отработать инструменты на рабочих кейсах

03 Определить действия для своего подразделения

С какой задачи начать

Программу можно провести отдельно или включить в последовательную работу с руководителями и командами.

01 Нужен общий подход руководителей к безопасности

Лидерство в безопасности

с. 3

Три вопроса, объединяющие ответственность, договорённости и культуру.

02 Вопросы застревают между людьми и подразделениями

Личная ответственность

с. 4

Собственные действия и совместная работа до решения проблемы.

03 Ожидания понятны по-разному, договорённости не исполняются

Управленческая ответственность

с. 5

Ясные требования, условия выполнения и сверка исполнения.

04 Люди молчат о проблемах и избегают несогласия

Психологическая безопасность

с. 6

Реакции руководителя, вопросы и открытое обсуждение.

05 Правила меняются, а привычные действия сохраняются

Управление культурой безопасности

с. 7

Опыт, убеждения и согласованные управленческие практики.

06 Нужно согласовать приоритеты профилактики

Лидерство и профилактика / Vision Zero

с. 8

Обзор практик и план первоочередных управленческих мер.

Лидерство в безопасности

Три управленческих вопроса

Как руководителю связать личную ответственность, исполнение договорённостей и культуру безопасной работы.

КОГДА ПРОГРАММА НУЖНА

Безопасность объявлена приоритетом, но решения на площадке дают противоречивые сигналы. Отклонения повторяются, а ответственность передают службе ОТ и ПБ.

КАК СТРОИТСЯ РАБОТА

1. Кто за это отвечает?

Safety Steps: факты, собственная причастность, решение и действие. Участники определяют, что решают сами и где требуется участие смежных служб.

2. Как это могло произойти?

Цикл ответственности: ясные ожидания, согласование условий и сверка исполнения. Практика разговора о невыполненной договорённости.

3. Как изменить культуру?

Пирамида результатов: какой опыт создаёт руководитель и какие способы работы он поддерживает. Разработка изменений в ежедневной практике.

ЧТО ПОЛУЧАЕТ ОРГАНИЗАЦИЯ

Общий подход руководителей

Три вопроса для обсуждения сложных производственных ситуаций.

Выполнимые договорённости

Ожидания, условия, ответственные и момент проверки.

Личный план действий

Изменение собственной практики с наблюдаемыми критериями исполнения.

ДЛЯ КОГО

Директора предприятий, главные инженеры, руководители подразделений, начальники смен и мастера; руководители ОТ и ПБ.

ФОРМАТ

Основной формат: 1 день. Расширение до 2 дней — для дополнительных кейсов и тренировки диалогов.

Кейс «Успеть к запуску»

Проверка защитной меры не завершена, а запуск нужен к началу смены. Участники разбирают давление сроков, распределение ответственности и порядок согласования дальнейших действий.

Безопасность получает практическое значение через решения, условия работы и личный пример руководителя.

Safety Steps • Цикл ответственности • Пирамида результатов

Личная ответственность

Собственная роль в общем результате

Как помочь сотрудникам и руководителям переходить от ожидания чужих действий к собственному вкладу в безопасность.

КОГДА ПРОГРАММА НУЖНА

Проблемы известны, но сохраняются: «не моя зона», «заявку отправили», «ждём решения». Вопросы застревают между подразделениями.

КАК СТРОИТСЯ РАБОТА

1. Увидеть ситуацию

Отделить факты от объяснений. Определить разрыв между необходимым результатом и текущим положением дел.

2. Определить свой вклад

Применить «Ступени к ответственности»: увидеть, осознать причастность, найти решение и действовать. Уточнить границы полномочий.

3. Организовать совместные действия

Определить участников решения, обязательства и сроки. Согласовать эскалацию вопросов, которые команда не может решить самостоятельно.

ЧТО ПОЛУЧАЕТ ОРГАНИЗАЦИЯ

Конкретная ответственность

Участники называют собственные действия и необходимую помощь.

Связь между подразделениями

По выбранной проблеме определены участники и порядок взаимодействия.

План решения рабочего вопроса

Первые шаги, сроки и способ проверки результата.

ДЛЯ КОГО

Линейные руководители, специалисты, производственные и проектные команды. Особенно полезна совместная работа смежных подразделений.

ФОРМАТ

Основной формат: 1 день. Расширение — для совместной проработки задач нескольких подразделений.

Кейс «Заявка отправлена»

Одно замечание переходит из проверки в проверку. Каждая служба выполнила формальную часть работы. Команда определяет владельца вопроса и согласует действия до фактического устранения проблемы.

Ответственность проявляется в действиях, которые человек предпринимает сам и согласует с другими.

Методологическая основа: «Принцип Оз», Роджер Коннорс, Том Смит и Крейг Хикман.

Управленческая ответственность

Ясные ожидания и исполнение

Как руководителю договариваться о безопасном выполнении работы и конструктивно обсуждать неисполнение.

КОГДА ПРОГРАММА НУЖНА

После инструкций остаются разные трактовки. О договорённостях приходится напоминать. Проверки выявляют одни и те же отклонения.

КАК СТРОИТСЯ РАБОТА

1. Сформулировать ожидание

Определить требуемое действие, критерии выполнения и срок. Убрать неоднозначные формулировки «разберитесь» и «усильте контроль».

2. Согласовать исполнение

Проверить понимание, ресурсы и полномочия. Договориться о действиях при изменении условий или появлении препятствий.

3. Сверить и обсудить отклонение

Применить Цикл ответственности. Выяснить причины неисполнения, согласовать дальнейшие действия и необходимую поддержку.

ЧТО ПОЛУЧАЕТ ОРГАНИЗАЦИЯ

Ясность требований

Рабочие ожидания сформулированы так, чтобы их можно было согласовать и проверить.

Разговор по существу

Руководители тренируют обсуждение фактов, препятствий и дальнейших действий.

Порядок сверки

Для выбранных договорённостей определены сроки и способ проверки.

ДЛЯ КОГО

Руководители всех уровней, начальники участков и смен, мастера, руководители проектов и функций.

ФОРМАТ

Основной формат: 1 день. Практика строится на реальных договорённостях и повторяющихся отклонениях.

Кейс «Я же ясно сказал»

Руководитель ожидал устранения замечания, сотрудник считал задачей подачу заявки. В ролевом разговоре участники уточняют ожидание, препятствия и порядок проверки исполнения.

Ответственность за исполнение начинается с ясного и согласованного ожидания.

Методологическая основа: How Did That Happen?, Роджер Коннорс и Том Смит.

Психологическая безопасность

Вопросы, риски и конструктивное несогласие

Как руководителю создавать условия, в которых сотрудники своевременно говорят о трудностях и участвуют в поиске решений.

КОГДА ПРОГРАММА НУЖНА

На встречах говорят немногие. Сомнения остаются при сотрудниках, а проблемы становятся известны поздно. Люди опасаются признать ошибку или возразить руководителю.

КАК СТРОИТСЯ РАБОТА

1. Понять условия открытости

Модель Тимоти Р. Кларка «Четыре стадии психологической безопасности»: включение, обучение, участие и изменения.

2. Проверить свои реакции

Разобрать ответы руководителя на вопрос, сообщение об ошибке, идею и несогласие. Увидеть, какие реакции поддерживают дальнейший разговор.

3. Вовлечь команду в обсуждение

Отработать открытые вопросы, приглашение разных мнений и ответ на сообщение о риске. Определить изменения для ближайших встреч.

ЧТО ПОЛУЧАЕТ ОРГАНИЗАЦИЯ

Открытое обсуждение

Руководители осваивают способы приглашать вопросы, сомнения и альтернативные мнения.

Обучение на ошибках

Практика обсуждения обстоятельств и выводов для дальнейшей работы.

План для команды

Конкретные изменения в совещаниях, обратной связи и реакции на сообщения.

ДЛЯ КОГО

Руководители и команды, которым важно открыто обсуждать риски; HR, внутренние тренеры и специалисты ОТ и ПБ.

ФОРМАТ

Основной формат: 1 день. Сокращённая вводная сессия — 4 часа с ограниченным набором практик.

Кейс «После остановки»

Сотрудник остановил работу в соответствии с установленным порядком, но получил упрёк за задержку. Участники отрабатывают разговор с ним и с мастером, затем определяют последующие действия.

Реакция руководителя на сообщение о проблеме влияет на готовность сотрудников говорить в следующий раз.

Основа: модель Тимоти Р. Кларка и работы Эми Эдмондсон.

Управление культурой безопасности

Опыт команды и устойчивые способы работы

Как управленческой команде определить необходимую культуру и согласовать практики, которые поддерживают её в ежедневной работе.

КОГДА ПРОГРАММА НУЖНА

Правила обновляются, а привычные способы работы сохраняются. Подразделения получают противоречивые сигналы о приоритетах. Изменения сводятся к новым поручениям.

КАК СТРОИТСЯ РАБОТА

1. Определить необходимый результат

Согласовать, что требуется изменить в работе организации. Уточнить наблюдаемые признаки желаемого результата.

2. Разобрать текущую культуру

Применить «Пирамиду результатов»: опыт, убеждения, действия и результаты. Выявить практики, которые поддерживают нынешнее положение.

3. Спроектировать новый опыт

Определить необходимые убеждения и управленческие действия. Согласовать личный пример, обратную связь и признание вклада сотрудников.

ЧТО ПОЛУЧАЕТ ОРГАНИЗАЦИЯ

Согласованная цель

Команда определяет необходимые изменения в культуре и ожидаемые действия.

Карта управленческих практик

Понятно, какие решения и реакции следует поддержать или изменить.

Дорожная карта

Действия, владельцы и порядок проверки внедрения изменений.

ДЛЯ КОГО

Руководящие команды предприятий и функций, лидеры изменений, HR и руководители ОТ и ПБ.

ФОРМАТ

Основной формат: 1 день. Расширение до 2 дней — для подробной дорожной карты и согласования внедрения.

Кейс «Что здесь ценится?»

Официально безопасность стоит на первом месте, но публично отмечают только выполнение плана. Участники анализируют сигналы команды и проектируют решения, подтверждающие заявленные приоритеты.

Новые способы работы закрепляются, когда повседневный опыт сотрудников поддерживает необходимые убеждения.

Основа: «Меняя культуру, меняешь игру», Роджер Коннорс и Том Смит.

Лидерство и профилактика

Приоритеты безопасной работы

Как руководящей команде связать принципы профилактики с конкретными приоритетами и действиями предприятия.

КОГДА ПРОГРАММА НУЖНА

Инициатив много, но нет общего понимания последовательности действий. Требуется согласовать роль руководителей, организационные условия и участие сотрудников.

КАК СТРОИТСЯ РАБОТА

1. Обсудить принципы профилактики

Рассмотреть семь золотых правил Vision Zero и их связь с управленческой практикой предприятия.

2. Оценить текущую практику

Разобрать лидерство, выявление опасностей, цели, организацию работы, оборудование, компетенции и участие сотрудников.

3. Выбрать приоритеты

Определить разрывы и действия, требующие внимания руководящей команды. Согласовать ресурсы, ответственных и проверку выполнения.

ЧТО ПОЛУЧАЕТ ОРГАНИЗАЦИЯ

Общее понимание профилактики

Руководители связывают принципы концепции с задачами предприятия.

Приоритетные направления

Команда выделяет вопросы, требующие управленческих решений.

План первоочередных мер

Определены действия, владельцы и необходимая поддержка.

ДЛЯ КОГО

Руководители предприятий, производственных и технических функций, руководители ОТ и ПБ, команды развития системы безопасности.

ФОРМАТ

Основной формат: 1 день. Рабочая сессия по согласованию приоритетов руководящей команды.

Кейс «Что изменить первым?»

Предприятие планирует кампанию по безопасности, но на участке остаются нерешённые вопросы оборудования и обучения. Участники определяют приоритеты с учётом риска и действующих требований.

Принципы профилактики становятся рабочими, когда за ними стоят конкретные решения, ресурсы и проверка.

Основа: концепция Vision Zero и семь золотых правил профилактики.

Практика на ваших ситуациях

Выбранные темы включаются в основную программу. Объём практики и длительность определяются при подготовке.

01 Совещания по безопасности

Одни и те же вопросы обсуждаются без продвижения.

Участники тренируют вопросы, приглашение разных мнений и фиксацию решений.

На выходе: Структура совещания и порядок проверки договорённостей.

02 Обратная связь на площадке

Замечание вызывает защиту или формальное согласие.

Разбирают наблюдаемые факты, причины затруднения и дальнейшие действия.

На выходе: Практика разговора и критерии качественной обратной связи.

03 Взаимодействие подразделений

У каждого выполнена своя часть, но проблема сохраняется.

Согласуют владельца вопроса, участие смежных служб и порядок эскалации.

На выходе: Карта взаимодействия по конкретной рабочей ситуации.

04 Сообщение о риске и остановка работы

Сотрудник опасается негативной реакции на задержку.

Отрабатывают ответ руководителя и последующую поддержку по порядку предприятия.

На выходе: Понятные действия после сообщения и обратная связь сотруднику.

05 Устойчивость изменений

После обучения команда возвращается к прежним привычкам.

Определяют, что изменить в решениях, обсуждениях и проверке исполнения.

На выходе: План закрепления практик с ответственными и сроками.

От запроса к рабочим действиям

Содержание связывается с контекстом предприятия: участники работают с узнаваемыми ситуациями и определяют применимые шаги.

01 Уточняем задачу

Обсуждаем с заказчиком проблемные ситуации, состав группы и желаемые изменения. Выбираем основную программу и необходимую глубину практики.

02 Готовим кейсы

Используем обезличенные примеры, уточняем роли участников, действующие требования и порядок взаимодействия служб.

03 Проводим практикум

Соединяем короткие модели, разбор ситуаций и тренировку разговоров. Участники получают обратную связь и уточняют свои решения.

04 Фиксируем дальнейшие действия

Каждый участник или команда определяет первые шаги, ответственных, сроки, необходимую поддержку и способ проверки исполнения.

Организация проведения

Приоритетный формат — очная работа. Для практикума рекомендуем группу до 20 участников. Онлайн-формат и последующая встреча по внедрению обсуждаются отдельно.

Состав материалов, адаптация, длительность и стоимость фиксируются в коммерческом предложении под согласованную задачу.

Обсудим задачу вашего предприятия

Расскажите, какая ситуация повторяется, кого важно вовлечь и какие изменения вы хотите увидеть. На этой основе подберём программу и формат работы.