

# 在实践中培养安全领导力： 管理人员指南



---

## 致谢

### 安全委员会

经 Chevron 和 ©kupicoo/iStockphoto 许可使用的照片（封面）  
©Alvov/Shutterstock（封底）

### 反馈

I0GP欢迎对我们的报告提出反馈意见：[publications@iogp.org](mailto:publications@iogp.org)

### 免责声明

尽管已尽一切努力确保本出版物中包含的信息的准确性，但 I0GP 及其任何过去现在或未来的成员均不保证其准确性或将（无论其或他们的疏忽）对任何可预见或不可预见的使用承担责任由其制成，特此排除其责任。因此，此类使用由接受者自行承担风险，因为接收者的任何使用均构成对本免责声明条款的同意。接受者有义务将此类条款通知任何后续收件人。

本出版物仅供参考，仅供用户私人使用。I0GP 不会直接或间接认可、批准或授权任何课程、活动或其他复制本出版物的内容。

### 版权声明

这些页面的内容的版权属于 © 国际石油和天然气生产商协会。  
允许全部或部分复制本报告，前提是（i）需要申明I0GP 的版权和（ii）确认来源。I0GP保留所有其他权利，任何其他用途需要 I0GP 的事先书面许可。

这些条款和条件应受英格兰和威尔士法律管辖并根据其解释。此处产生的争议应完全受英格兰和威尔士法院的管辖。

# 在实践中培养安全领导力： 管理人员指南

## 修订记录

| 版本  | 日期          | 修订内容     |
|-----|-------------|----------|
| 1.0 | 2019 年 10 月 | 首次发布     |
| 1.1 | 2020 年 2 月  | 编辑了小部分内容 |

# 内容

|                   |    |
|-------------------|----|
| 范围                | 5  |
| 前言                | 6  |
| 本指南的文档结构          | 7  |
| 1. 安全领导力：获得你想要的文化 | 9  |
| 2. 基础知识           | 12 |
| 3. 你可以做的事情        | 16 |
| 4. 开始行动           | 38 |
| 参考资料和进一步阅读        | 40 |

## 范围

本指南旨在与 IOGP 报告 452——通过领导力塑造安全文化结合使用。本报告旨在支持高级和/或中级管理人员和主管应用报告 452 中描述的安全领导力特征，并营造重视安全的工作场所文化。

# 前言

知识不会停滞不前，IOGP 于 2013 年 10 月发布了报告 452 – 通过安全领导力塑造安全文化，但从那时起，我们的行业在如何形成工作场所文化方面积累了大量经验和洞察力。本文档旨在为你提供这些见解和经验。

例如，我们知道规则本身并不能驱动行为，即使是训练有素、最勤奋和积极性高的人也会犯错误。当我们在一个我们可以信任的环境中工作，并且具有旨在减少错误可能性的任务和系统时，我们所有人都会茁壮成长，这是由组织文化促成的。

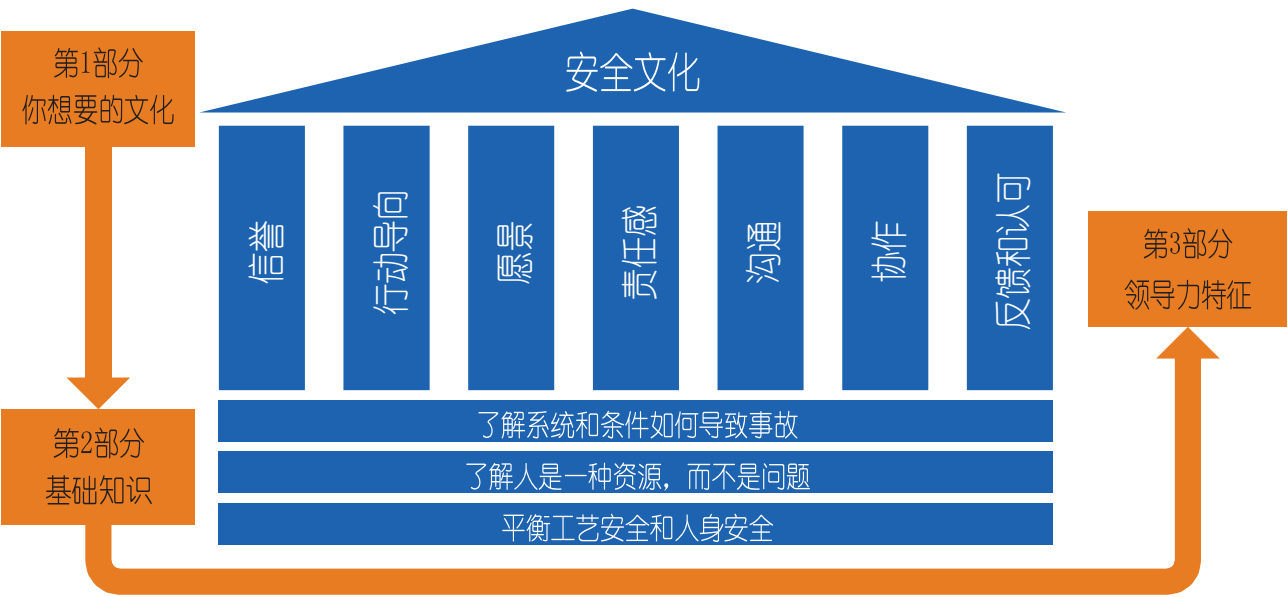
一个组织要取得成功，领导者需要通过他们设定的优先事项（他们最看重什么）和他们对员工的互动来塑造文化。我们希望，通过本指南，领导者可以提出想法，以实际行动来塑造其组织的文化并获取成功。

如果你正在阅读本文，那么你很可能已经是一位优秀的领导者。我们是怎么知道的？因为你想学习，这就是你来到这里的原因。

本指南旨在为整个组织的领导者、高级领导者、中层管理人员和一线主管提供建议，以帮助他们更有效地发挥安全领导者的作用。我们谈论的大部分内容是你要采用的领导风格，但我们也会谈到一些有帮助的新方法。我们希望，无论你在组织中的影响力如何，本文档中的一些提示都将帮助你成为出色的安全领导者。

# 本指南的文档结构

本指南的文档基于以下简单模型：



- 第 1 部分 - 安全文化，描述了什么是安全文化以及你的领导力如何塑造它。
- 第 2 部分 - 基础知识，描述了一些你应该了解的基本知识，包括事故是如何发生的、人的作用以及平衡高频的职业安全与罕见但可能是灾难性的过程安全事件的必要性。
- 第 3 部分 - 领导力特征，讨论了领导者向组织展示的可见特征、行为和行动，以及如何培养形成这些特征、行为与行动。

在整个文档中，我们将使用以下一系列图标：



#### 翻译行话

当有描述文本中所讨论内容的常用术语或行话时，将显示此图标。你不需要记住它，但如果你听到有人使用这个词，它可能会对你有所帮助。



#### 有效案例

展示正在讨论的内容的案例研究。



#### 关键点

列出了本节中对你特别有用的少量要点。



#### 452号报告提到.....

452 号报告——*通过安全领导力塑造安全文化* 里面的要点提醒。



#### 从这里开始

从哪里开始并不重要，只要开始就好了。对于每个领导力特征，此图标显示了你可以做的一件有影响力的事情来产生正面影响。



#### 问专家

包括来自该主题的行业公认专家的见解。

# 1. 安全领导力：获得你想要的文化

已经有很多定义组织文化的尝试；452 号报告使用 Deal 和 Kennedy 的流行定义，将文化定义为“这里做事的方式”。

452 号报告继续告诉我们，文化是一个“复杂的过程，受多种因素的影响”。诚然，任何组织的文化都是领导力、员工参与和驱动力、劳动力组成和族群价值观、信念、猜测、业务压力 and 实践等等各种复杂且不可预测因素的混合物。

这可能会给我们这样的印象，即文化是一个不可动的东西，它是许多复杂变量共同作用的结果，几乎不可能受到影响。然而，研究表明，领导力对工作场所文化的影响尤其大。<sup>[2]</sup>

这意味着我们的领导方式具有重大影响，并有可能为我们提供我们想要的文化。不幸的是，这也意味着我们作为领导者所做的一些事情可能会在不知不觉中导致我们不想要的文化。换句话说，我们会得到我们应得的文化。

452  
说.....

## .....强大的安全文化包括：

- 知情文化——组织收集和分析相关数据以随时了解其安全绩效。
- 报告文化——人们相信他们可以报告安全问题而不用担心受到责备。
- 学习文化——组织从错误中吸取教训，并对不安全的条件做出改变。
- 灵活文化——如果面临动态和苛刻的任务环境，组织能够重新配置指挥链。
- 公正文化——人们了解可接受和不可接受的行为之间的界限。以一致、公正和公平的方式处理不可接受的行为。



安全领导力：领导者如何支持和影响人们以实现强大的组织安全。领导力不取决于个人的特性；而是取决于他们的行为。

1 Deal TE和Kennedy AA—企业文化：企业生命的仪式和仪轨。由Addison-Wesley出版公司1982年出版。



## 场景：领导会议

每月一次的领导班子会议，所有部门的负责人围坐在桌子旁。

副总裁出席了会议，其他参会人员还包括操作、财务、维修、钻井、工程、合同管理、HSE 和项目等部门的经理。

副总裁看着一些图表，摇着头皱着眉头。

“我们必须对我们的安全文化做点什么，”他说。“看起来我们的员工正在冒险、犯错误，而且根本没有做他们应该做的事情。我们必须在发生严重事故之前做点什么。我们到底能做什么？”

一片寂静。在桌子的尽头，工程经理小心翼翼地举起了手。

“我在想，”她说，“这是不是我们正在做的事情？”

这是个很好的问题……



你希望你的组织如何做事？我们无法读懂你的想法，但你可能想要：

- 员工对自己的岗位有责任感，并有动力尽其所能
- 员工对小问题持开放态度，并在问题恶化之前主动解决问题
- 员工渴望从任何来源的良好实践、未遂事故和真实事故中学习

我们还希望你不要的文化是：

- 员工不愿意说出问题
- 员工失去动力和失望
- 员工不愿意学习

应用和以身作则践行七个安全特征可以为你和你的组织提供所需的安全文化。

最后，请记住，虽然本文档中的示例通常侧重于中层领导，但这些建议与层级结构中的所有级别都相关。高层领导或董事会成员，即使他们可能远离生产问题，也会对组织的安全文化产生重大影响。<sup>[3]</sup>



## 记住：

- 领导者最有可能对其组织的安全文化产生积极影响。
- 了解安全文化模型的“基础”至关重要
- 上面的支柱显示了要采用和以身作则的领导力特征

452

说.....

## 有7种领导力特征可以影响安全文化

- 信誉——领导者言行一致
- 行动导向——领导者采取行动解决不安全的情况。
- 愿景——领导者描绘了组织内卓越安全的图景。
- 责任感——领导者确保员工对安全关键活动负责。
- 沟通——领导者对安全问题进行沟通的方式创造并维护了组织的安全文化。
- 协作——鼓励员工积极参与解决安全问题的领导者会促进员工对这些问题的主导意识。
- 反馈和认可——及时、确定和正面的认可会鼓励安全行为。



## 领导力的“好”或“坏”

好的和坏的领导力往往是非常主观的，但多年来已经有大量研究确定了哪些领导力实践是有效的，以及哪些会产生不希望得到的后果。例如，Flin 和 Yule<sup>4</sup> 指出了三种不同的领导风格：

- 事务型：寻求追随者的服从，设定目标，对需要完成的事情达成一致，监控绩效并通过管理手段强化落实。
- 变革型：为追随者提供使命感、共同目标、相互理解和光明的未来，质疑传统假设，并鼓励他人从多种不同的角度处理问题。变革型领导者将员工视为独特个体，充分考虑每个人的成熟度、能力和需求。
- “自由放任”型：没有积极地努力发挥领导力

虽然事务型领导在石油和天然气行业是一种容易获得认可的方法，但 Flin 和 Yule 的研究表明，变革型领导所采用的激励、指导和奖励行为等方法更能支持员工遵守规则和“畅所欲言地说出”安全问题。

第三种方法（“自由放任”型领导）在像我们这样的重大危险行业中是不可取的。

<sup>4</sup> Flin R 和 Yule S. “安全领导力：工业经验”。医疗保健质量和安全 13（附录 2）。p. 1145-1151。

## 2. 基础知识

### 了解系统和条件如何导致事故

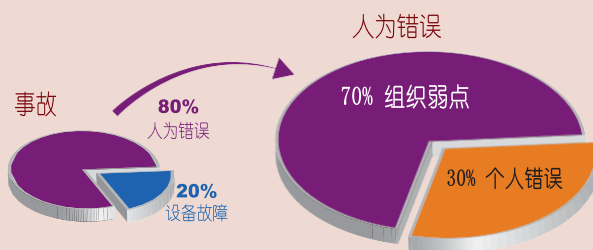
我们经常在报纸、演讲和培训课程中听到诸如“80%的事故是由人为行为造成的”<sup>2</sup>之类的统计数据。这让我们认为事故是人为造成的，但这是真的吗？是什么导致人们做了他们所做的事情？

当我们查看这些事故的细节时，我们发现工作场所有很多因素促成事故发生。有问题的任务、不清晰的程序、操作困难的设备、超负荷的工作量、资源有限和培训不足——这些困难往往会导致错误和被迫采用变通办法，最终酿成事故。更重要的是，所有这些都是领导者有可能发挥影响的条件。领导者可以做出改变和改进系统的决定，并使程序和任务不易出错，尤其是在他们得到员工支持的情况下。



#### 专家怎么分析“80%的人为错误”

当所谓导致80%事故的人为错误被进一步分解时，它揭示了与事件相关的大多数错误来自潜在的组织弱点（主要是人与组织之前行动的结果），而只有30%的是由最后接触设备或工艺的工人个人造成的。



#### 案例研究：好奇的 HSE 经理

HSE经理正在查看被标记为可能是由违规造成的 350起历史事故。其中，90%是由于系统问题造成的，包括程序不清晰(24%)、能力和资源不足(30%)以及标签、警报或工具问题等导致的错误(21%)。这意味着所有事故中只有很小一部分是故意违反规则造成的。HSE经理注意到这种经验与其他公司及其他行业部门的经验相匹配；例如，95%的建筑行业事故被发现与系统相关，只有5%的事故与故意违反规则相关。

HSE 经理意识到，如果员工和领导层通力合作，他们就可以解决许多事故背后的一些重大问题。



2 Perrow C. 正常事故 - 生活在高风险技术中。纽约：基本书籍，1984 年。第 183、187 页

想象的工作过程 (Work As Imagined) 与实际工作过程 (Work As Done) 是领导者需要理解的一个关键概念。我们倾向于投入大量精力来想象和设计工作将如何完成——风险评估、HAZOPS和作业程序等都描述了我们想象中工作将如何进行。

实际工作过程是在当时存在的作业条件和环境中，工作在当天真正进行的方式。无论我们多么擅长想象工作将如何进行，一线作业人员总是必须完成所有任务设计的最后一部分。他们会面临着略有不同的设备布局，或操作不便的工具，或被雨水浸湿的作业面。他们总是不得不作出调整与变通，以完成想象中的工作。有时，这些变通方法是其他人可以从中受益的真正改进和技巧；其他时候，这些变通可能会带来新的危害或引起潜在的错误或误判。

与员工保持定期联系、帮助他们克服困难并鼓励他们说出工作实际情况的领导者，就有机会对这些必要的调整与变通保持一定的影响力。

---

## 了解你的员工是一种资源，而不是问题<sup>[4, 5]</sup>

虽然当出现问题时我们可能会认为这是某人的错，但对事件的深入调查往往会发现错误是他们根据当时能获得的最有效信息做出的最合理的判断。

我们如何在这些系统问题成为事故之前发现它们？这就是安全领导力发挥重要作用的领域。有证据表明，当领导者和员工之间存在更高的信任和尊重时，伤害和泄漏都会减少。这是因为当员工真正相信领导者关心他们的想法时，员工就会被鼓励说出是什么导致他们的日常工作变得困难。



### 专家怎么说：Tom Krause和Kristen Bell<sup>2</sup>

领导者需要了解的洞察是：事故是由一系列因素引起的，包括设计、安全系统、领导力、文化和行为。行为在事件因果关系中的作用虽然很重要，但它只是一个环节，而且通常只起一小部分作用。只关注行为，认为是某个人的行为导致整个事故发生是一个严重的错误。它会疏远员工，促使员工将准确的数据隐瞒起来，并使其他风险因素不受控制。

我们认识到是这些困难让错误和变通办法产生，有可能最终酿成事故。

当领导者和员工合作解决这些困难时，他们就可以预防事故的发生。最接近工作的人可以帮助识别这些问题并提出解决方案。

这可能意味着我们必须改变我们对人在事故中作用的想法，以令我们相信：<sup>[6]</sup>

- 作为复杂系统的一部分，人与人、装置和流程相互作用。人类对于维持我们的屏障和安全保障设施至关重要。他们可以而且经常起到“挽救危局”的作用。

- 我们理解并接受人们会犯错误，但这些错误通常是由于潜在的条件和系统造成的。人们的行为很少是恶意的，而且这样的行为通常在当时对他们来说是合理的。由于永远不可能完全消除人为错误，因此我们努力确保我们最关键的任务和屏障能够抵抗错误。
- 了解错误如何发生可以帮助我们预防或应对它们。我们利用所学知识来设计工厂、工具和活动，以减少错误并更好地管理风险。

最后，我们知道领导者帮助塑造影响人们行为的条件。当事情出错时，领导者的反应很重要。本文档将展示领导者如何教育他人了解人为因素在事件中的作用。<sup>[7]</sup>

如果你是一位担心安全的领导者，那么你的员工就不是问题；他们从实际工作中获得的技能和一线实践知识是不可多得的确保安全的资源。

## 平衡工艺安全 and 人身安全

一项业务或项目总是有很多事情要做。尽管石油和天然气人敬业且善于区分优先次序，但很容易将注意力集中在眼前的问题上，而忽略了会导致未来困难的长远问题。<sup>[8, 9]</sup>

我们有时会把资源和注意力集中在我们在业务中经常看到的严重程度较低、频率较高的事件上，包括不太严重的伤害和职业事故。我们都力争不让任何人受伤，但同时我们要确保防范重大事故和工艺安全事故等低频、高危害后果事故。

我们曾经认为通过努力减少低严重性事件会自动降低高严重性事件（海因里希三角形理论）。反对这种观点的证据正在开始积累<sup>11</sup>，因为人们认识到许多导致重大事故和死亡的潜在条件在未遂事故报告中是看不到的。

未遂事故/严重程度较低的事件发生数量下降到比较低可能会让你相信自己的风险很低，直到灾难发生的那一天。相反，你可能需要替代的、主要的信息来源，包括验证你是否有正确的屏障/防御、预防措施和活动来防止这些事件发生。

在我们行业的历史上有许多例子，公司认为他们对人身安全有很好的控制，结果出现了严重的工艺安全事件。由于这些原因，领导者必须平衡地关注工艺安全 and 人身安全，并始终寻找导致这两者的系统原因。



**人为因素：**“人为因素”就是那些可以影响人们行为的因素。它们可能包括与人们所做的工作相关的因素（例如，可用时间或控制面板设计）、人员因素（例如，疲劳、能力）和组织因素（角色、人员配置水平）等。这些因素通常被称为“绩效塑造因素”。



### 专家怎么说：Todd Conklin 博士<sup>[10]</sup>

- 你所寻找的就是你会发现的。
- 最好使用多种工具来了解全局。
- 目标是学习（而不是确定根本原因）。
- 你需要将错误视为学习的机会，而不是惩罚的机会。
- 你还必须调查“成功”并从“成功”中学习。
- 分别察看机械故障（机器故障是线性的）和整体故障（人、机器等的接口），你需要两者来描述完整过程。
- 问“如何发生的”（How）而不是“为什么发生”（Why）。

### 3. 你可以做的事情

正如 IOGP 452号报告 - 《通过安全领导力塑造安全文化》中所说的那样，伟大的领导者会发展出许多影响安全的关键素养。本节的目的是定义这些素养特征，并解释你作为领导者如何发展每一个素养并将它们转化为可见的行动。下表包含针对特定素养的“关键操作”的实用概述。

表 1：安全文化的要素和按安全特性划分的行为

|      | 他们支持哪些安全文化元素？        | 促进积极安全文化的行为                                                                                       | 对积极的安全文化有害的行为                                                            |
|------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 信誉   | 知情文化<br>灵活文化<br>公正文化 | 让自己有时间下现场<br>发展与员工健康、互信的关系<br>诚实和公开的信息<br>彰显说到做到<br>彰显勇气<br>为你的员工服务<br>管理不确定性并创造学习环境<br>建设性地回应坏消息 | 隐瞒有关安全绩效的负面信息<br>对操作安全边界做出妥协以保护生产或进度<br>创造充满畏惧或责备的环境                     |
| 行动导向 | 学习文化<br>公正文化         | 采取行动支持风险控制屏障<br>根据设施完整性采取行动——将精力集中在消除危害或工程控制上<br>采取行动进行学习                                         | 不跟进管理系统或行动的问题<br>未确保对操作场景和风险控制进行充分管理<br>过度依赖管理控制——不使用“风险控制层级”<br>不提供技术专长 |
| 愿景   | 知情文化<br>灵活文化         | 提供清晰的公司愿景<br>用言语和行动来沟通愿景<br>将愿景转化为改进计划<br>监控进度<br>避免只关注输出                                         | 在制定战略时没有让员工参与进来<br>当验证过程显示令人满意的结果时，会有一种错误的成功感                            |
| 责任感  | 灵活文化<br>公正文化         | 帮助员工了解他们的角色和职责<br>帮助员工能够履行这些责任<br>帮助员工对自己的角色和责任建立主导权<br>了解未履行责任时的背景信息<br>管理组织变革的安全影响              | 不了解与你控制资产的相关风险<br>将人为错误视为麻烦的根源<br>没有培养调查人员的能力和创造专业知识<br>没有培养员工对风险后果的理解   |
| 协作   | 知情文化<br>报告文化<br>学习文化 | 激励管理者参与<br>为团队工作并与团队一起工作<br>发展关键关系和相互协作                                                           | 不鼓励团队讨论安全问题<br>不与工会交谈或发展关系<br>不让员工参与安全计划、新的安全举措、项目或改进行动                  |

| 他们支持哪些安全文化元素？ |              | 促进积极安全文化的行为                                                               | 对积极的安全文化有害的行为                                                    |
|---------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 沟通            | 知情文化<br>报告文化 | 积极倾听<br>对同事和其他领导者抱有自信<br>考虑不同沟通方式有效性的差异<br>调整领导风格以提高沟通效率<br>促进“畅所欲言”和坦诚报告 | 对安全事件不合适的响应<br>不支持解决提出的安全问题<br>不向组织的高级管理人员提出安全改进建议               |
| 反馈和认可         | 学习文化<br>公正文化 | 表现出真诚的关爱<br>认可良好的表现 在安全方面指导他人<br>获得有关自己在安全文化建设方面表现的反馈                     | 没有就个人和团队的安全绩效提供定期反馈和指导<br>事情出错时强调个人责任和不当使用纪律处分<br>对工艺安全事件不完全公开透明 |

### 3.1. 信誉

#### 为什么信誉很重要？

信誉是一种宝贵的资源。当你拥有信誉时，你就会获得组织中人员的信任、善意、支持和协作，从而做出你想要的改进。可信的领导者受到员工的信任，被认为真正致力于他们的安全，言行一致，重视员工的观点和专业知识。

作为领导者，你可以通过以下行为来提升你的信誉：

- 通过现场互动和安全会议产生影响
- 发展健康、互信的职场关系
- 诚实并公开信息
- 彰显承诺与勇气
- 为你的员工服务
- 管理不确定性并创造学习环境

452

说.....

...为了建立信誉，领导者可以通过行动为员工提供真实好处的方式来开始建立信任

1

#### 你能做什么？

##### 让自己有时间下现场

可靠的领导者定期访问工作现场，并参与风险评估、入职培训、班前安全谈话、HSE 审计和安全会议。这些经历让你更好地了解现场人员面临的困难，并让你与员工分享你的影响力。你可以检查安全信息是否已被正确理解，并让员工有机会直接向你分享他们的反馈意见。



### ...通过让自己有时间下现场

这是开始建立“信誉”的好方法。它可以让员工了解你，并让你有机会了解实际工作。通过了解员工面临的问题并帮助他们解决问题，可以建立信任并在事故发生之前采取行动预防。

## 发展健康、互信的职场关系<sup>[11]</sup>

当人们相信你会倾听他们的担忧并以正确的方式做出回应时，他们就更有可能会将真实问题告诉你并尊重你的意愿。在领导者和团队之间建立信任需要时间和承诺，而且没有“正确”的方法。也就是说，研究表明信任来自：

- 真正关心团队的安全和福祉
- 重视员工的专业知识和经验
- 让员工有机会成长，并增强他们感受到自己创造的价值
- 让每个人都有机会发表意见
- 出现问题时不要急于评判他人
- 促进领导者、员工和承包商之间的协作
- 帮助解决不同任务目标之间的冲突



### 关键点：

- 信任来自人们相信你真诚地关心他们并尊重他们的知识和经验
- 当事情出错时，领导者的反应很重要，需要以此作为学习机会
- 领导者致力于安全，并采取支持安全生产的可见行动
- 领导者倾听员工的担忧并与他们合作寻找解决方案。

## 诚实并公开信息<sup>[12]</sup>

信誉在很大程度上取决于诚实。诚实对待自己的表现/行为对于被团队认真对待和信任至关重要。领导者需要承认他们的错误以及他们的成功。领导者应该小心，不要承诺他们无法完成的行动。

## 彰显说到做到

领导者代表并促进其团队的安全。团队对领导者说一套做一套非常敏感，如果领导层的行为和行动不符合领导层关于重视安全的声明，团队会注意到。领导者明确承诺遵守安全标准是件好事；但他们需要在采取行动在促进这些目标方面建立良好记录。

## 彰显勇气<sup>[13]</sup>

领导者有时必须勇敢地做出艰难的决定，或者与比他们更高级的人进行具有挑战性的对话。团队赞赏这种在困难情况下做正确事情的明确承诺，那些对自己为支持安全所做的困难事情持开放态度的领导者会产生大量的追随者，也能鼓励其他人采取安全行动。那些公开谈论自己决定停工或出于安全考虑拒绝商业机会的领导者，会强化管理层对一线员工做出停工决定的支持。

## 为你的员工服务

虽然根据组织的等级制度，员工是为你工作，但如果你努力为为你工作的员工服务，更高的绩效和良好的敬业度就会随之而来。通过响应一线对反馈和建议，以安全、可控的方式不断改进你的生产或项目。询问员工们他们需要你来提供什么来消除障碍并提高安全。

## 管理不确定性并创造学习环境

接受我们行业中的活动通常是动态的和不确定的。创造一个环境，让人们可以轻松分享他们学到的东西、他们犯的错误，以及提出改进的想法。



### 案例研究：可靠的维修经理

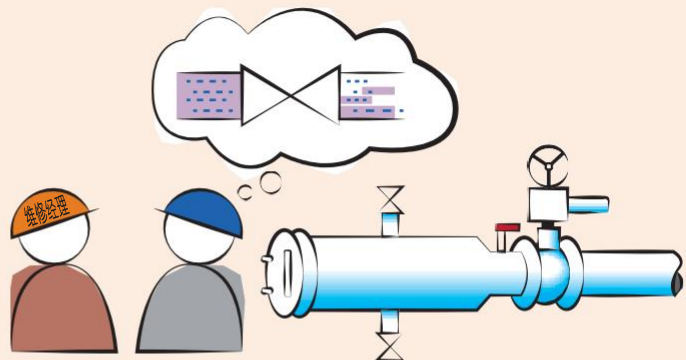
维修经理在现场，与设备操作员讨论如何在清管器上安全工作。

这名操作员告诉维修经理，他们确实遇到了一个真正的问题，碳氢化合物的隔离阀门内漏导致排空清管器接收端头变得越来越困难，这样就无法把清管器从管道端头取出。

操作员说，现场到处都是内漏的阀门，它们正在造成隔离方面的实际问题。将它们放入维修管理系统（SAP）是没有意义的，因为它们的优先级一直很低，而且什么都得不到修复，所以操作员只能尽力而为。

#### 作为一名可靠的领导者

- 你想对这名操作员说什么？
- 你可能必须采取哪些勇敢的决定或行动？



**安全第一**

思考这些问题，然后查看下一页维修经理的汇报。



## 汇报：可靠的维修经理

### 要成为一个可靠的领导者，你会对操作员说些什么？

你可能需要考虑以下这些：

- 感谢他们说出这个问题
- 询问更多关于他们遇到的问题，以及他们遇到这些问题不得不用什么方式解决
- 承认你们在这个问题（阀门内漏）的维修优先级设定上存在问题
- 要求操作员与你一起确定有问题阀门和涉及这些阀门的作业任务
- 成立一个团队调查全厂阀门有哪些系统性的质量问题

### 要成为一名可靠的领导者，你可能必须采取哪些勇敢的决定或行动？

你可能需要考虑以下这些：

- 停止内漏阀门的操作，除非可以安全地降低风险，否则不会重新开始工作
- 停止其他工作以转移到这个优先级
- 在需要暂停工作或停车以允许进行隐患排查工作时让高级领导参与
- 查看如何对员工提出的维修问题进行优先级排序
- 与员工谈论你的决定和行动



## 3.2. 行动导向

### 为什么行动导向很重要？<sup>[13]</sup>

在将其转化为实际行动之前，任何管理系统、学习或知识都不能对操作产生影响。领导者采取行动解决真实的问题，这也鼓励团队自己采取行动。

作为领导者，你可以通过以下方式以实现行动导向：

- 制定标准并确保屏障/防护措施的性能
- 确保设备设施完整性
- 鼓励报告、分析以及从采取适当的风险行动事件中吸取教训
- 理解“实际工作过程”<sup>[14]</sup>
- 跟进行动项目的落实情况

452

说.....

...想成为“行动导向”的人，领导者需要做的远比监督对规章制度的遵守情况要多。

领导者鼓励建议，激励员工，并与员工一起解决安全问题。领导者必须主动而不是被动地解决问题，并对安全问题做出及时有意义的回应，表现出个人的紧迫感和达成目标的充沛精力。

## 你能做什么？<sup>[15]</sup>

### 支持风险屏障/安全保障措施的行动<sup>[16, 17]</sup>

清楚地确定与建立和/或维护屏障相关行动的“所有者”。领导者应定期验证和监控这些行动是否正被完成并有效。如果措施无效，请确保员工可以看到所采取的任何纠正措施。

### 采取行动确保设备设施完整性<sup>[18]</sup>

领导者对工厂和设备的完整性采取行动。设施检查应该是系统的，包括报告、讨论、差距或缺陷的识别，以及纠正措施的实施和测试。

### 采取行动学习<sup>[19, 20]</sup>

领导者应该以个人兴趣帮助他们的组织在出现问题时学习。他们可以通过以下方式做到这一点：

- 以合适的方式作出回应，鼓励人们在事件发生时保持开放
- 寻求采取可持续行动来把学习态度融入组织，而不仅仅是依靠分享有关事故的信息
- 特别关注潜在高风险事件
- 使用**危害控制层级**来采取更可持续的行动
- 让员工了解纠正措施和计划
- 跟进把学习态度融入组织的行动，以确保它产生你期望的效果

开始

.....当出现问题时避免立即责备，尝试了解事件的完整背景，以防止同样的事情发生在其他人身上



**危害控制层级**：一种行业概念，它设定了考虑降低风险的控制措施的理想顺序。这是按照危害控制类别的可靠性可持续性按照从高到低的顺序排列的。它与人为因素特别相关，其中最可靠的方法是消除危险或容易出错的任务，而不是依赖人为控制。

- 消除（危险或任务）
- 替代（使用危害较小的材料或工艺）
- 工程控制（工艺和设备的设计）
- 管理控制（例如工作程序、标志等的控制）
- 个人防护服和设备

领导者应鼓励从更广泛的来源学习。这可能包括：

- 借鉴其他公司和行业的经验
- 了解预防事故的良好做法
- 提供系统帮助人员（员工和承包商）找到与他们相关的学习，以便他们可以采取行动



### 案例研究：行动导向的装置操作经理

操作经理接到现场班长的电话。这是个坏消息——他们发现一条向储罐供应剧毒产品的管道发生泄漏。班长认为它已经泄漏几个月了，但泄漏检测设备不起作用，也没有人提出这个问题。

操作经理已经经历了漫长而令人沮丧的一天，这个消息是他最不需要听到的。

*操作经理可能会对现场班长说什么？能起什么作用？*



### 汇报：行动导向的装置操作经理

当事情出错时，领导者的反应很重要。操作经理有可能做出以下几种不同的反应：

- 1) 操作经理可能会问谁该为这个意外负责，以及为什么人们不小心。班长会将这种反应理解为操作经理试图指责。这种反应可能会妨碍更深入地了解潜在的、不太明显的事故促成因素。
- 2) 操作经理可能会要求修复和清理泄漏，以便工厂恢复正常。这可能意味着同样的事情会再次发生，因为没有学到任何东西。
- 3) 操作经理可能会询问是否有人受到有毒物质的影响，以及我们需要做什么来了解泄漏是如何发生的，以防止类似的事情再次发生。这会引导到对导致事件发生的工作场所环境的深入了解。

装置操作经理以方法(3)做出反应。班长说，其中一名班组成员的皮肤上确实沾到了有毒物质，正在前往现场医疗救助站的路上。他建议让一些真正了解系统问题的操作员参与该项调查。泄漏检测的这个问题并不局限于那个位置，所以把这些问题筛查出来会很好。调查继续揭示导致管道故障的一些设计不一致、变更和操作问题。

花点时间想想如果你接到这样的电话你会问什么问题。当意外发生时，仔细考虑你的反应会让它对你来说变得更容易。



### 3.3. 愿景

#### 为什么愿景很重要？

领导者为具有共同愿景的团队创造使命感。他们为团队建立了一个通过长期奋斗要到达的终点，即使对于如何抵达终点并非显而易见。

领导者可以：

- 提供清晰的愿景
- 通过言语和行动沟通愿景
- 将愿景转化为改进计划
- 监控进度
- 避免只关注输出

452  
说.....

...愿景是制定战略的基础——领导者需要能够把什么是出色的安全绩效“形象化”，并以令人信服的方式传达这一愿景。

#### 你能做什么？<sup>[21, 22]</sup>

##### 提供清晰的愿景

完善的工作场所安全文化始于高层，高层领导者采用公司的安全政策，并帮助员工想象出色的安全绩效是什么样的。

应考虑设定某些愿景或目标的意外后果，特别是，以零伤害或零事故作为目标的愿景声明可能会导致：

- 减少对影响这个目标的事故或不安全条件的报告
- 不愿接受现场处置治疗（First Aid），因为有可能被重新划分为更严重的伤害分类
- 将努力转移到把任何伤害分类到最低类别，并为受伤寻找替代（但无意义）的职责以避免把伤害划分为损失工时事故
- 事故发生表明无法实现目标时，失去士气和动力

相反，愿景应侧重于可以促进协作的积极成果，例如

- 每个人都能安全回家
- 我们共同努力以确保彼此的安全

开始

... 通过谈论你对每个人都平安回家的愿景

##### 通过言语和行动沟通愿景

领导者必须以令人信服的方式沟通和激发愿景。各级人员都需要知道他们的行动将得到组织的支持。让高级别的愿景对你的生产运营或项目有意义。

## 将愿景转化为提升计划

领导者建立自己的期望并设定自己的安全绩效目标，使其与总体愿景保持一致。

一旦确定了安全目标，请考虑你的组织现在所处的位置与它想要达到的位置之间的差距。改进需要对当前的缺点进行彻底和诚实的评估，这一点是最需要高层管理人员的支持和组织不同级别之间的开放式沟通的。在此阶段，制定提升计划很有用，其中可能包括以下要素：

- 你试图弥合的差距
- 你将采取的行动来关闭这些差距
- 你将如何衡量计划的进展

## 监控进度<sup>[24]</sup>

领导者应具体说明如何衡量进展。

这可能包括数据收集和分析，评估提高安全绩效活动的结果。注意即使验证过程产生了积极的结果，也不要让自己被成功感冲昏头脑。

应结合使用滞后性指标和前瞻性指标来创建安全绩效指标。以数据为依据进行决策，制定达成你们愿景的计划，无论你是进展顺利还是需要做更多的事情。

## 避免只关注输出<sup>[23]</sup>

只关注数字和结果可能会导致问题。滞后性指标无法告诉你们是否正在做正确的事情来确保安全——它们可能只是告诉你到目前为止你们很幸运。这还可能导致一些事与愿违的行为，例如不鼓励报告事件。定量目标有时可以通过牺牲质量来实现，因此要监控行动的质量和有效性。考虑对绩效进行定量评估和定性评估的平衡：如果你依赖数字，则有一个质量机制来帮助你了解趋势是如何实现的。



**远景目标 Goal**（抱负）：对解决单一挑战的雄心勃勃的承诺。目标可以是定性的或定量的。

**当前目标 Target**（行动）：直接有助于实现目标的具体、可衡量和有时限的结果。

**指标或参量 Indicator or metric**：一种衡量目标进展情况的方法，通常基于可用或已建立的数据并与特定目标相关（术语指标[indicator]和参量[metric在此处可互换使用）

- 滞后性指标（追溯）是用于指示我们努力结果的传统安全指标 - 伤害频率和严重程度、释放次数、火灾、未遂事故等。仅使用滞后指标的主要缺点是它们不会告诉你贵公司在通过管理防御或屏障来预防事件和事故方面效果如何。
- 前瞻性指标（预测性）是用于预防或减轻事件的措施。前瞻性指标侧重于未来的安全绩效和持续改进。这些指标是主动的，并定期报告公司为防止事故所做的工作效果如何。



### 专家怎么说：James Reason<sup>[25]</sup>

“组织的高层”最有潜力导致“隐秘的”失败；也就是说，失败可能会从事件报告中“消除”，但在工作的管理和组织方式中却普遍存在。



### 案例研究：有远见的财务经理

财务经理正在一处现场访问，以表彰他们的“零损失工时”的安全绩效，这个现场已经实现了数年无损失工时人员伤害事故。访问那天，财务经理无意中听到安全团队谈论就在那天就发生的一起事件——一名现场主管滑倒并扭伤了脚踝。财务经理停下来询问团队受伤的主管是否一切都还好，他们告诉财务经理他们还不知道，但他们已经找到了一些可供这位主管做的替代性的办公室案头工作，这将确保该事件不会导致损失工作日，并且他们的“零损失工时”绩效会完好无损。



你会怎么做？

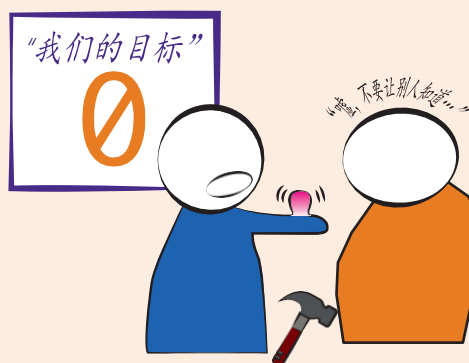
- 你如何重新表述“零”事故目标以避免这种行为？
- 你可能会寻找哪些其他指标来告诉你这个“零”事故愿景是否导致隐藏了问题？



### 汇报：有远见的财务经理

财务经理谈及“零损失工时”目标的意图。他向安全团队解释说，这意味着我们关心彼此的安全，我们希望每个人都能平安回家，我们都致力于做到这一点。

他询问简单医疗处理事件的情况，安全团队告诉他从数据上看起来很少，但他们担心的是员工已停止报告这类事件。他们在更衣室里发现了一些“秘密”急救箱。



财务经理在现场与一些架子工交谈，这些工人告诉他没有人愿意成为打破零事故目标的人，即使是发生了真正的意外。

在下次领导团队会议上，财务经理提出了他们的“零”事故目标是否被误解的问题，这导致人们花过多的精力在对事件进行重新分类，并劝阻人们畅所欲言地报告事故。

## 3.4. 责任感

### 为什么责任感很重要？<sup>[26]</sup>

除了对安全关键活动和工艺安全以及人身安全管理承担个人责任外，领导者还要帮助其他人了解他们的责任。在安全领导力方面，“有责任感”意味着领导者对“以安全方式进行作业活动”负责。

领导者通过以下方式建立责任感：

- 帮助员工**知道**他们对什么负责
- 通过能力、工具和资源帮助员工**有能力**履行这些职责
- 帮助人们对自己的角色和职责有主导权
- 在员工未能履行责任时寻求了解完整背景
- 考虑组织变更对安全的潜在影响

452

说.....

...领导者确保员工对安全关键活动担责 [1]

### 你能做什么？<sup>[27]</sup>

#### 帮助员工了解他们的角色和职责

定义并清晰传达员工的角色、职责和履行关键安全义务的授权级别。谈谈你作为领导者的个人解释，无论是正式的还是非正式的。展示责任感，承担个人对安全和环境的职责，并公开将安全置于任何其他业务目标（例如成本、期限或产量）之上。

#### 帮助员工有能力履行这些职责<sup>[28, 29, 30, 31]</sup>

确保人们具备必要的能力水平以及必要的工具或流程，以帮助他们履行职责。我们知道，许多与任务、工具和流程相关的问题阻碍了职责的履行，只有当一线员工相信领导者在讨论问题时会以有益的方式做出回应时，这些阻碍因素才会暴露出来。如果领导者对问题反应不及预期，他们很可能会降低发现阻碍员工履行责任的问题的能力。



**责任感：**“责任感”一词通常有不同的解释。事实上，它在某些语言中没有特定的翻译。它有时被翻译为“职责”。然而，在 453 号报告中，责任感远不止于此。453 报告希望用“责任感”来传达的意思是：

- 既有交付结果的职责，又有能力去做实现结果所必需做的事情。
- 或者简单地说，“有让事情得以发生的主导权和能力”。

## 开始

.....通过评估组织变革对人们理解和履行责任能力的影响

### 帮助员工对自己的角色和职责有主导权

对自己的职责感到真正主导权的员工通常具有更高的工作满意度、一致性和绩效。

这些事情都可以增加对责任的主导权：

- 与直线经理的良好关系
- 当领导者诚实地谈论他们看重的东西，并以身作则履行其责任时
- 工人和领导之间的信任和支持程度
- 有意义的工作，人们觉得他们拥有主导权和一些控制权
- 感受到他们的工作如何与组织目标和愿景相关联

如果员工感到被过度控制、不信任、不受支持或被过度限制的规则所束缚，通常会感到责任感降低。

### 了解未履行职责时的背景<sup>[32]</sup>

如果职责没有得到履行，领导者的作用是充分了解原因。与任何其他事故或事件一样，了解一个人的行为或决定的背景有助于我们学习如何防止其他人陷入同样的境地。在未履行职责的情况下，领导者可能会寻求了解上述确定的因素，然后问自己：

- 职责是否得到理解？
- 员工是否有能力和/或资源来履行职责？
- 员工有责任感吗？

如前所述，当领导者以愿意了解事情是否出错的兴趣和意愿回应时，他们将受益于更高质量的信息和更多员工参与发展组织安全文化的工作。

### 考虑组织变革的潜在意外后果<sup>[33]</sup>

组织结构和责任的变化是商业活动中的正常组成部分。它们有时会对安全产生意想不到的后果。在考虑这些类型的变更时，确保风险评估涵盖：

- 资源（人力、时间、信息、技能、地点等）的变化如何影响人们履行义务的能力。
- 考虑到工作量超负荷会导致工作更加困难或容易出错。
- 验证变更会如何影响对操作问题、偏差、事故和紧急情况的响应。

在关键工作外包的情况下，确保：

- 你自己的公司保留适当的技术技能来提供监督或确保工作按照必要的标准进行。
- 有应急计划可以在承包商失去交付要求的能力的情况下将风险降至最低。



### 案例研究：负责任的设备经理

设备经理正在打电话到控制室询问在装置停车期间的一个设备更改问题。正常情况下，她会走到控制室，但最近整个工程部门都搬到了50英里外的公司总部办公室。

控制室操作员说他很高兴接到设备经理打来电话，因为他们正试图重启液化天然气装置，但装置的状态表现得很奇怪。通常情况下，控制室人员会召集工程师来讨论这个问题，但这一次他们一直在努力自己解决问题。

控制室操作员表示，换热器变得非常冷，因为加热它们的热油被意外关停了。他们正打算要重新启动热油系统来预热换热器。

设备经理听到这个大吃一惊，她告诉控制室操作员不要重新启动热油系统。将热油泵入非常冷的换热器可能会导致其破裂，就像将沸水倒入冰冷的玻璃杯中一样。她说要保持工艺流程循环，她会马上开车过去帮忙。

在安全加热并重新启动装置后，设备经理反思了可能导致这种情况的一些组织变化。

*她可能会考虑哪些事情？*

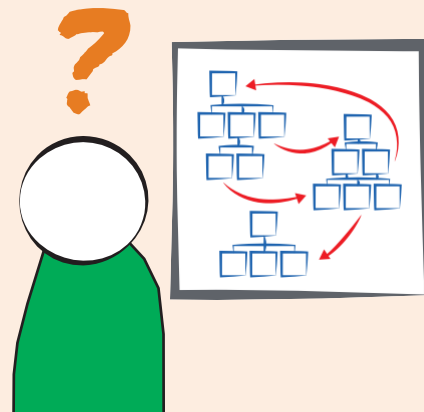




### 汇报：负责的设备经理

设备经理考虑以下因素：

- 已经进行了大量组织重构，导致设备和操作人员的报告结构不同。此外，一些员工已调任新职务。重组过程没有得到有效管理，导致对谁负责重要的安全角色感到困惑。员工们不清楚他们对哪些角色负责。
- 担任新职务的员工预计他们会在没有足够时间适应新角色的情况下做出决定。此外，设备资源团队已经远离他们支持的操作团队。操作团队无法再让工程师参与日常操作过程的问题解决。员工可能没有能力和资源来履行他们的责任



## 3.5. 协作

### 为什么协作很重要？<sup>[34]</sup>

鼓励员工积极参与解决安全问题的领导者会赢得员工的信任和尊重，并提高员工对这些问题的主导权和参与度。

领导者通过以下方式建立协作：

- 管理人员参与
- 为团队工作，并与团队一起工作
- 发展关键关系和相互协作

452

说.....

...那些鼓励团队合作、在解决安全问题时征求他人意见并采取行动的领导者，会让员工产生更强的主导权。<sup>[1]</sup>

### 你能做什么？

#### 管理人员参与

当领导者表现出对安全的热情和专注时，员工将会采用这些态度与他人进行安全协作。当来自组织不同领域的团队积极参与时，员工不太可能将安全工作实践视为障碍或浪费时间。

#### 为团队工作并与团队一起工作

工人们实际完成工作的实践知识为他们提供了如何提高安全的宝贵见解。领导者应该为他们的团队工作，培养他们的积极性并鼓励他们安全工作。

让员工参与任务、工具和流程的改进可以吸引和激励人们，这有助于提高报告的参与度。征求和倾听员工的意见，表明他人的观点受到重视。鼓励团队公开讨论安全问题，并尊重每个人的意见。领导者应该对新想法和对决策的投入持开放态度。将团队的建议纳入决策过程。允许员工表达他们的意见、疑虑和想法，而不必担心受到惩罚或谴责。帮助团队理解问题，寻求任何必要的帮助和数据，即使它来自其他领域。



...通过选择一个改进主题与员工协作。

### 发展关键关系和相互协作

在安全问题上与利益相关者进行公开的碰面。创造新的合作方式，包括所需的任何流程和组织架构。与承包商和供应商合作，了解他们面临的挑战，以及他们拥有的任何你可以学习的良好做法。



专家怎么说：James Reason，“管理组织事故的风险”<sup>[25]</sup>

“任何安全信息系统都在很大程度上取决于一线作业人员，即直接接触危害的人的自愿参与。”



#### 记住：

- 领导者应该为他们的团队工作，培养他们的积极性并鼓励他们安全地工作。你的团队不是在为你工作；而是你在为你的团队工作。
- 领导者应该对新想法持开放态度，包括邀请其他人参与决策并表现出更多信任。
- 领导者应确保操作和维护人员以及其他员工在所有必要的分析中有意义地参与和决策。
- 在合同环境中，领导者可以帮助客户和承包商就如何管理HSE达成一致。这可能包括对重大风险的关注、屏障/控制有效性的系统验证和监控，以及整个生命周期的保证机制。



### 案例研究：合作合同主管

在他的一次例行审核中，合同主管意识到操作员没有遵循检查表。一开始他很生气，因为每个人都受过训练，应该知道必须遵循程序以确保安全。

该程序是由以前在该领域有一些经验但有一段时间没有进行实际操作的管理人员编制的。该程序已公布，管理人员警告说，如果不遵守，工人将受到惩罚。

主管认为可能有必要对该操作员采取一些纪律处分  
他可以做些什么来了解情况并防止将来出现问题？



### 汇报：协作合同主管

主管与操作员交谈，操作员告诉他不可能完全遵循检查清单，因为它与当前工作条件不符。主管审核检查单并同意操作员的意见。

主管与操作员的一些同事交谈，发现他们在程序开发过程中提出了建议，但管理人员没有真正听取他们的意见。当该程序公布时，管理人员的处罚警告阻止了人们谈论这些问题。没有人真正使用清单。

合同主管要求操作员帮助改进程序。他们组织了一个研讨会，经理、主管和操作员一起重写程序，所有人都积极参与。合同主管意识到这可能是一个新时代，每个人都以协作的方式参与其中，这样规则和程序就实用且有用，人们会遵守它们，因为他们感到对内容有主导权。

### 3.6. 沟通

#### 为什么沟通很重要

领导者就工作相关问题进行沟通的方式塑造了组织安全文化。领导者可以通过以下方式改善沟通：

- 积极倾听
- 对同事抱有信心
- 考虑不同沟通方式有效性的差异
- 调整你的领导风格以实现有效沟通
- 提倡畅所欲言和坦诚报告



领导者沟通安全的方式创造并维护了组织的安全文化。<sup>[1]</sup>

#### 你能做什么？

##### 积极倾听

花时间听取员工的意见。领导者倾听态度的好坏对工作效率以及与他人的关系质量有重大影响。成为更好的倾听者将帮助你提升安全，以及影响、说服和谈判的能力。此外，领导者可以避免冲突和误解。提出开放式问题和复述我们听到的内容等简单技巧可以帮助积极倾听。

##### 对同事和其他领导者抱有信心

在任何组织中，都有相互竞争的优先事项和意见。如果你认为某件事对你的操作安全很重要，你需要确保其他人听到你的声音。更加自信并不意味着你将始终以自己的方式行事，但它可以通过尊重他人和你自己的观点来帮助你达成妥协。对你的想法和感受保持开放、具体和诚实。

##### 考虑沟通有效性的层级

沟通有效性层级（见图 1）可以帮助你选择最有效的沟通方式来达到你的目的。请记住，最有效的沟通是双向的；告诉人们你想让他们听到什么，还要倾听他们的反应、意见和想法。



通过了解想象中的计划、文件和管理系统在现场的实际运作情况



**沟通有效性的层级：**更有效的沟通方式来自个人在工作场所的参与，这种参与更具影响力但需要更高的劳动强度。

效果较差的干预措施可以触及更多人，但更难确保覆盖范围和沟通质量，也难以维持关键信息或对行为改变产生持久的影响。

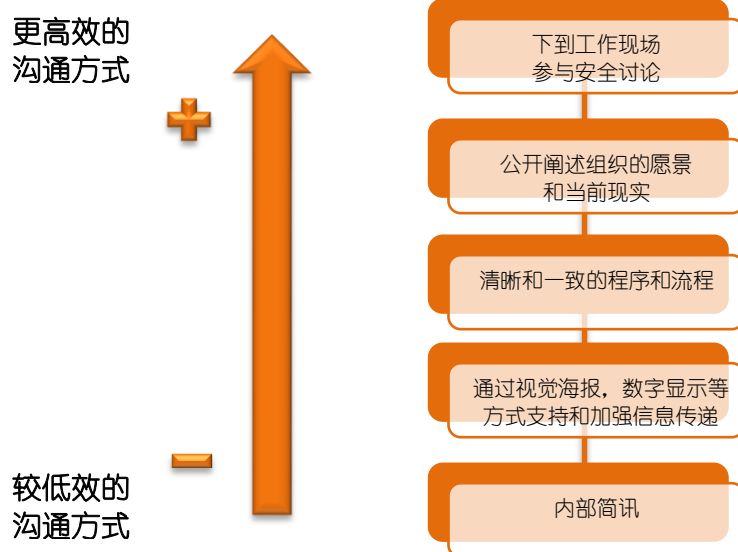


图 1：沟通有效性的关键层级<sup>[35]</sup>

### 调整领导风格以提高沟通效率

最有效的沟通形式是人与人之间的双向信息交流。不同的沟通方式有助于领导者参与并获得人们的支持和减少目标冲突，目的是了解和影响员工行为。

在寻求与团队互动时，有几个简单的步骤将有助于对话：

- 参与：寻求了解对方的背景，设身处地为他们着想，保持好奇心，倾听
- 影响力：分享错误，向员工表明你完全理解他们的顾虑，展示你自己的弱点，并表明你对他们安全的关心
- 启发：分享你的经历、你的感受、你的价值观，并保持诚实和透明
- 挑战：推动团队对期望行为或价值观作出清晰的承诺，并继续倾听可能出现的妨碍这些承诺的障碍

### 提倡畅所欲言和报告<sup>[36]</sup>

领导者应鼓励员工提出安全问题并鼓励双向沟通。他们应该定期与员工会面并与他们讨论安全问题；定期向员工和承包商传达公司的安全目标；并帮助组织中的每个人了解他们的重要贡献。



#### 记住：

- 伟大的领导者始终如一地、持续地沟通。有效的沟通可以建立关系并取得成果。
- 领导者应提倡“畅所欲言”以及公开透明的员工报告。当事情出错时，领导者如何应对对透明度有重要影响。

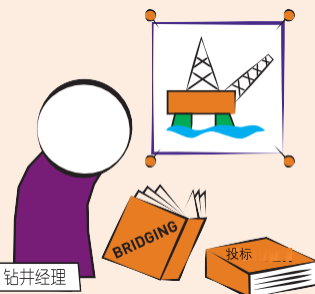


## 案例研究：有效沟通的钻井经理

新的钻井经理正在审查操作团队和钻井承包商就目前正在钻探的一口井达成的桥接文件。它包含一套用于钻机的程序。它涵盖了她能想到的一切：钻井、关井、压井、人员配置、职责、审计、培训、事件报告、材料库存、操作限制、评估和应急计划。

这一切看起来都非常令人印象深刻。她想知道如何测试它是否真的能对钻井平台操作产生良好变化？

如果这是你的公司，你可能会与谁交谈以评估桥接文件是否有助于确保钻井平台的安全？

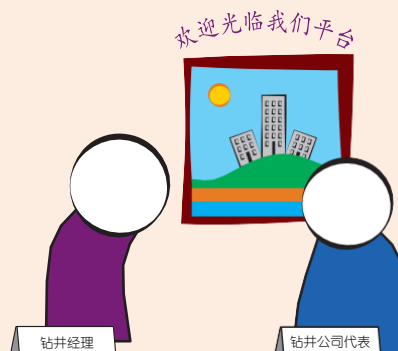


## 汇报：有效沟通的钻井经理

钻井经理决定与所有相关方交谈，包括亲自上到钻井平台访问有关人员，通过她的访问，她了解到：

- 该公司的钻井团队担心初始的“招标邀请”文件中的 HSE 要求过于模糊，导致对公司安全标准的解释过于宽松。
- 合同经理说，一些列出的程序是完善可用的，但还有一些程序只是处于草稿状态。缺乏资源意味着投标的安全方面没有得到充分评估。然而，最终合同确实包含了一整套适当的HSE要求。他承认，尽管考虑了钻井安全表现，但合同授予的决定主要基于成本。
- 根据平台上钻井公司代表的说法，钻井承包商在作业中没有达到合同HSE要求，这种情况被忽略了。代表没有足够的时间向公司提交所有报告并强化这些要求。

钻井经理对她所听到的非常担心。她要求立即停止作业，并与钻井承包商的领导层会面。每个人都同意，需要更好地支持钻井平台以满足桥接文件的HSE要求，钻井平台上的管理人员需要更积极地确认和改进合规性。



## 3.7. 反馈和认可

### 为什么反馈和认可很重要？

领导者就安全改进的进展提供反馈，并认可员工的参与和主导。这对各方都是有益的，并会激励他们继续努力。领导者还寻求员工对他们自己所做贡献的反馈。

领导者可以通过以下方式做到这一点：

- 表现出真诚的关爱
- 认可好的表现
- 指导员工在安全方面发展自己的能力
- 获得有关你自己在建设安全文化方面表现的反馈



...为个人和团队提供反馈和认可是鼓励安全和建立更强大的安全文化的有力工具。

### 表现出真诚的关爱<sup>[37, 35]</sup>

关爱意味着领导者亲自表现出他们对团队福祉的真正关心。领导者鼓励员工就安全问题或对“想象的工作过程”与“实际工作过程”不同的担忧发表意见。他们通过倾听员工的意见并帮助解决他们的问题来表现出关爱。

### 认可良好的表现<sup>[38]</sup>

强化良好的表现，以及认可那些为这种良好表现做出贡献的人，有助于增加动力、信心和个人成长。公开的认可和赞赏将那些受到奖励的人变成了其他人的榜样。

个人感谢或当众认可能最有效地推动团队参与。物质和现金激励可能会让人觉得没有人情味。每个人的偏好有所不同——有些人喜欢在公开场合被认可，有些人不喜欢——所以了解你的团队成员的反应很重要。

进行认可时，鼓励积极主动的安全行为，奖励那些预见到长期安全机会的人，以及那些进行英勇救援的人，表彰那些分享了他们所学和所犯错误以及提出想法的人。描述被表彰个人或团队如何为绩效做出贡献。尝试在值得表扬的行为发生之后尽快表示赞赏，这样认可就与行为直接相关。



#### 关键点：

心理学工作向我们展示了有效认可和奖励的要素。特别是我们知道

- 正面反馈比负面反馈更强大
- 当即反馈比延迟反馈更强大
- 确定的反馈比不确定反馈更有力量

因此，正面的、即刻的和确定的 (PID: Positive, Immediate, Certain) 认可是最强大的。员工会记住这样的认可，并为此而深受鼓舞。

不应低估简单的认可。当收到经理表扬他的影响的邮件时，（因为看到不安全情况而）叫停工作的操作员可能会感到非常自豪和充满动力。

## 指导他人发展安全能力

指导是关于开发员工的全部潜能，没有人天生具备成为优秀领导者的所有技能。指导和被指导的人都可以从指导对话中获益。除了让他们从经验中获益外，这些指导员还可以练习如何与他人沟通，并直接听取组织中资历尚浅的成员的意見。那些接受指导的人会从这些经验中受益，并练习与更多高级领导者畅所欲言地进行沟通。

制定激励活动，强化积极和主动的行为，并鼓励人们公开晒出和谈论不安全的状态和问题。

开始

...通过与人们谈论什么对他们有用，什么对他们不起作用

## 获得有关你在构建安全文化方面表现的反馈<sup>[39, 40]</sup>

领导者根据目标设定来跟踪和衡量绩效，并使用数据来改变计划和指导改进。领导者还寻找证据证明他们自己对组织及组织文化的影响。以下是三种既定的方法：

- **定期员工满意度调查中的“信任”问题**：衡量影响的最简单和最有效的方法<sup>[42]</sup>。对“你信任你的领导吗？”、“你的经理重视你的意见吗？”、“你的领导团队是否倾听并解决你的问题？”等问题做出正面回答，都是积极协作的安全文化的指标。跟踪对这些问题的回答如何随时间变化，正面回答的增加应该与人身安全和过程安全事故的减少相关联。
- **360度调查**：通常是对领导者的例行调查，这些调查可以邀请员工、同事和直线经理为管理者个人提供反馈，从而深入了解他们对其他人的影响。
- **文化调查**：通常涉及针对一系列不同文化元素的专门调查，随后召开员工研讨会以了解低于预期的调查结果背后的问题。它们产生大量信息，但可能需要很高的劳动强度，并且难以确定变革行动。由于我们知道领导力塑造文化，因此有助于将文化调查视为领导力的指示，而不是被调查的人。尽管许多公司经常使用，但一些大型运营商已停止使用文化调查，转而采用上述更具活力的“信任问题”方法。



### 案例研究：你没在听吗？

现场主管正在与一个工作组一起检查文化调查数据。他想知道为什么团队在“评估程序”上得了低分。他说团队必须开始重视程序，因为它们是确保安全的重要方式。团队点点头，但看起来对某些事情不高兴。

现场主管应该如何以不同的方式处理这个问题？



### 汇报：你没在听吗？

现场主管询问程序是否有任何问题。

团队告诉他，程序复杂、过时，而且很难从电脑上下载下来。他们说他们多年来一直在告诉管理层这一点，并询问是否真的有必要等到他们填写这份调查表才能最终让这个问题引起重视？

## 4. 开始行动

让我们看看我们假想的领导团队学到了什么。

### 情景：下一次领导会议

下一次月度领导班子会议，所有部门负责人又围坐在桌边。副总裁询问他的团队他们在上个月学到了什么。

- 好奇的HSE经理了解到，他们的事故中只有一小部分是由于故意违反规则造成的。大多数事件是由于错误和员工当时充分考虑已有条件所能做出的最合理的决定造成的。
- 可靠的维修经理谈到有时间到现场帮助员工解决他们在工作中遇到的问题的重要性。
- 以行动为导向的操作经理谈到当出现问题时他是如何应对的，不是试图过早地谴责某个人或追究责任，而是试图了解事件的全部背景以防止同样的事情发生在其他人身上。
- 富有远见的财务经理说自己了解了“零事故”目标的缺点，以及如何正确解释这个目标的重要性，零事故目标意味着我们如何关心彼此安全，并希望每个人都能平安回家。
- 负责的设备经理描述了组织变革的一个不良后果，会导致人们不清楚他们对什么负责，并且没有能力和资源来履行他们的责任。
- 富有协作精神的合同主管谈到了领导者与员工之间协作的好处，这样规则和程序就能变得实用且有帮助，人们会遵守它们，因为他们觉得自己对内容有主导权。
- 有效沟通的钻井经理解释了她是如何通过操作人员交谈，发现精心设计的桥接文件在实践中根本不起作用。
- 耐心倾听的现场主管了解到，倾听员工细诉关于他们面临的问题比调查更能促进安全文化。

“所以这确实是我们正在做的事情，我们可以有所作为，”副总裁说。

设备经理举起了手，“我在想，”她说，“我们是否应该开始与我们的其他高层领导、主管和工头讨论我们的一些发现？”

现在这是个好主意……



## 这就是结尾了，那么我们会给你留下什么信息呢？

- 你可以学习领导技能
- 系统地培养组织中的所有领导者
- 从哪里开始并不重要，关键是要开始

## 你可以学习领导技能

成为领导者不是个性、魅力或无形属性的作用。激发愿景和塑造文化是行为和技能的结果，可以像其他任何事物一样学习和实践。这些特性已列在本文档中，可能需要时间来开发。

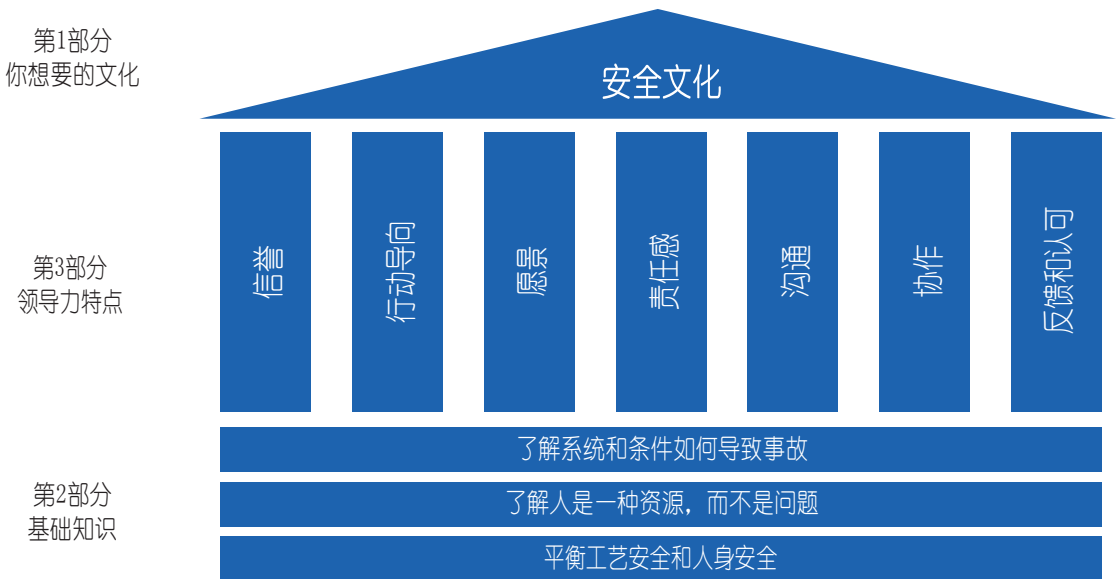
## 系统地培养组织中的所有领导者

无论在组织中的职位如何，安全素养在每个级别都是最基本的。组织是庞大而复杂的系统，如果你依靠一个或几个伟大的领导者来保护你的组织安全，你就会失败。考虑你的培训计划如何为组织内的特定角色提供安全领导力发展。考虑正常生产领域以外的领导，包括人力资源、采购和审计等，所有这些领导都在促进安全方面发挥着重要作用。

## 从哪里开始并不重要，关键是要开始

我们知道这里有很多内容，选择本文档中讨论的一些想法并开始研究其中的一两个方法。当你已经熟练掌握这一两个方法时，再选择另外一些方法来练习研究。在你不知不觉中，你的组织会将你视为安全领导力的榜样。

再看看下面的这个安全文化“圣殿”，并考虑如何在你的组织中鼓励和示范这些特征和行为。



# 参考资料和进一步阅读

## 关于本文件

[1] IOGP 报告 452 - 通过安全领导力塑造安全文化。

## 1. 安全领导力：获得你想要的文化

[2] Krause T 和 Bell K. 安全领导力的7个洞察。安全领导力研究所，2015 年。

[3] 霍华德 A. “整体变革领导模型”。心理综合辅导。  
2016. <https://www.psychosynthesiscoaching.co.uk/wp-content/uploads/2016/08/变化视角选择2016.pdf> (2019 年 9 月 4 日访问)。

## 2. 基础知识

[4] 英国健康与安全执行局。健康和安全管理指南 (HSG) 48 - 减少错误和影响行为。诺里奇：固定办公室，1999 年。

[5] 英国健康与安全执行局。“绩效影响因素”。<http://www.hse.gov.uk/humanfactors/topics/pifs.pdf>.  
2019 年 8 月 7 日访问。

[6] Reason J. 管理维修错误：实用指南。博卡拉顿：CRC 出版社，2003 年。

[7] Cullen W. “重大事故中的人为因素”。国际石油和天然气生产商协会年度大会，伦敦，2017 年 5 月 31 日。

[8] Krause T 和 Miller G. “关于严重伤害的预防”。美国安全工程师专业发展会议暨博览会，丹佛，2012 年 6 月 3-6 日。

[9] Martin DK 和 Black AA. “预防严重伤害和死亡 (SIF)：一项新研究揭示了先兆和范例”。职业安全，2015 年 9 月。第 35-43 页。

[10] Anderson M 和 Denkl M. “海因里希事故三角——对于21世纪HSE管理过于简单的模型”，石油工程师学会石油和天然气勘探与生产中的健康、安全和环境国际会议，SPE 126661，2010 年

[11] Conklin T. 事故前调查。阿宾登：劳特利奇出版社，2012 年。

## 3. 你可以做的事情

### 信誉

[12] Toor SR 和 Ogunlana SO, “无效的领导力——调查领导者和组织中和者的负面属性”。工程建设与建筑管理16 (3) , 2009. 第254-272页。

[13] 丹尼尔斯 AC. 激发人们的潜能，第 3 版。纽约：麦格劳希尔出版社，2016 年；和丹尼尔斯 AC 和罗森 TA. 绩效管理。亚特兰大：绩效管理出版物，2004 年。

### 行动导向

[14] IOGP 报告 510 - 运营管理系统框架。

[15] 英国健康与安全执行局。“重大事故危害管理的人为因素路线图”。  
<http://www.hse.gov.uk/humanfactors/resources/hf-roadmap.pdf>. 2019 年 8 月 7 日访问。

- [16] Lekka C 和 Healey N. 研究报告 952A – 关于安全有效领导行为的文献回顾。诺里奇：HSE 书籍，2012 年。
- [17] ISO 31000：风险管理
- [18] IOGP 报告 454 – 项目中的人为因素工程。
- [19] Jarvis R 和 Goddard A. “陆上石油、天然气和石化行业重大损失的常见原因分析。对保险风险工程调查的影响”。伦敦：劳埃德市场协会。2016。
- [20] IOGP 报告 621 – 揭开人为因素的神秘面纱：建立对人为因素调查的信心。
- [21] IOGP 报告 552 – 组织从事件中学到的组成部分。

### 愿景——避免只关注产出

- [22] 能源研究所。“支持公司的安全决策：董事会成员、经理和其他领导人的简报”。伦敦。2016。
- [23] 英国健康与安全执行局。“领先的工作健康和安全——董事、董事会成员、企业主和各种规模的组织的行动。”<http://www.hse.gov.uk/pubns/indg417.pdf> (2019 年 8 月 7 日访问)。
- [24] IOGP 报告 456 – 过程安全 – 关键绩效指标的推荐做法。
- [25] Jones S. “2017 年过程安全和风险管理调查”。阿伯丁：石油技术，2017 年。
- [26] 原因 J. 管理组织事故的风险。法纳姆：阿什盖特出版社，1997 年。

### 责任感

- [27] Hopkins A. 未能学习：BP 得克萨斯城炼油厂灾难。悉尼：CCH 澳大利亚，2008 年；灾难性的决定：墨西哥湾井喷的人为和组织原因。悉尼：CCH 澳大利亚，2012 年。（电影）。  
<http://www.processsafety.com.au/video/mindful-leadership-bp-texas-city/>  
(2019 年 9 月 4 日访问)。
- [28] 加拿大职业健康与安全中心 (CCOHS)。人力资源专业人员健康与安全指南。
- [29] IOGP 报告 459 – 救生规则和补充材料：<https://www.iogp.org/life-savingrules/>. (2019 年 8 月 7 日访问)。
- [30] Flin R 和 O'Connor P. 尖端的安全。博卡拉顿：CRC 出版社，2008 年。
- [31] IOGP 报告 503 – 在石油和天然气作业中引入非技术技能的行为标记。
- [32] IOGP 报告 509 – 在石油和天然气作业中使用非技术技能的行为标记：支持材料
- [33] 能源研究所。“加强监管”。能源研究所：伦敦，2008 年。
- [34] 能源研究所。“安全人员配置 – CRR348/2001 方法用户指南：Entec/HSE 过程操作人员配置评估方法的实际应用及其对自动化工厂和/或设备的扩展”。能源研究所：伦敦，2004 年。

### 合作

- [35] Danillou F、Simard M 和 Boissières I. “安全的人为因素和组织因素：最先进的技术。”图卢兹：工业安全文化基金会，2011 年。

## 沟通

[36] 盖勒 ES。安全手册心理学。博卡拉顿：CRC 出版社，1996 年。

[37] IOGP 报告 597 - 制造现场施工安全推荐做法 - 授权活动。

## 反馈和认可

[38] 盖勒 ES。“积极关怀的人类动力：如何为职业安全增加相互依存的合作”。

[http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/ 下载](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/下载)

[?doi=10.1.1.475.1783&rep=repl&type=pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/下载?doi=10.1.1.475.1783&rep=repl&type=pdf) (2019 年 9 月 4 日访问)。

[39] 丹尼尔斯 AC。激发人们的潜能，第 3 版。纽约：麦格劳希尔出版社，2016 年；和丹尼尔斯 AC 和罗森 TA。绩效管理。亚特兰大：绩效管理出版物，2004 年。

[40] 德勤。“言出必行——2017 年健康与安全领导力调查”。<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nz/Documents/risk/nz-en-2017-Health-Safety-Leadership-Survey.pdf> (2019 年 8 月 7 日访问)。

[41] 英国健康与安全执行局。评估人为因素能力的框架。诺里奇：固定办公室，2002 年。

[42] 比塔尔 FK 等。“作为安全产出和电厂绩效领先指标的操作纪律的实证验证”。安全科学 104. 2018. p. 144-156。



#### 注册办事处

城市大厦 14 层  
40 Basinghall  
Street 伦敦 EC2V  
5DE 英国

T +44 (0)20 3763 9700  
reception@iogp.org

#### 布鲁塞尔办事处

Avenue de Tervuren 188A  
B-1150 布鲁塞尔 比利时

T +32 (0)2 790 7762  
eu-reception@iogp.org

#### 休斯顿办事处

19219 凯蒂高速公路  
套房 175  
休斯顿, TX 77094  
美国

T +1 (713) 261 0411  
reception@iogp.org

[www.iogp.org](http://www.iogp.org)



本指南旨在与 IOGP 报告 452——通过领导力塑造安全文化结合使用。本报告旨在支持高级和/或中层管理人员和主管应用报告 452 中描述的安全领导特征并创建重视安全的工作场所文化。