



AT WORK

ВЫБОРКА РАЗЛИЧНЫХ ПРИМЕРОВ ИЗ ПОВСЕДНЕВНОГО ОПЫТА БОСКАЛИС



ПОДАВАЯ ПРИМЕР

КАК ОБМЕН ОПЫТОМ И МЕСТНЫЕ ПРИМЕРЫ ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ ВДОХНОВЛЯЮТ НА БЕЗОПАСНОЕ ПОВЕДЕНИЕ.

Как побудить сотрудников высказываться по вопросам безопасности? Мы спросили некоторых наших коллег, работающих над проектом MIA (Международный аэропорт Манилы), как они, с их опытом и культурными особенностями, делают безопасность и работу в соответствии с NINA предметом обсуждения.

Дариус Макливер (*Darius MacLiver*), SHE-Q Manager:

«ЧТОБЫ РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ КУЛЬТУРЫ И БЕЗОПАСНОСТИ, НУЖНО СНАЧАЛА ПОНЯТЬ САМУ КУЛЬТУРУ».

Дариус Макливер участвует в проекте MIA в качестве SHE-Q Manager с февраля 2021 года. «Эти изолированные тяжелые условия сильно напоминают мне проект Gorgon (Австралия), на котором я работал. Здесь, в Маниле, нам тоже приходилось набирать работников из местных жителей, в отдаленном районе, с ограниченными возможностями проживания, где мы при любых обстоятельствах заботились о рабочей силе».



| Darius MacLiver

КРОСС-КУЛЬТУРНЫЕ ТРЕНИНГИ

По словам Дариуса, работа с представителями различных культур предполагает уважительное отношение к людям, заботу о них и проявление сочувствия. «Чтобы решить проблему культуры и безопасности, нужно сначала понять саму культуру». Поэтому в ходе

проекта были организованы кросс-культурные тренинги: для экспатов — чтобы понять филиппинскую культуру, а для филиппинцев — чтобы понять особенности голландской и западной культуры. «Мы поняли, что мы, экспаты, и я имею в виду вестернизированную сторону, смотрим на Ценности (Values): как дать людям уверенность, чтобы они могли высказаться, и оказать поддержку? Но, с другой стороны, Правила (Rules) NINA не менее важны. Филиппинская культура — это действительно культура дисциплины и правил». Больше всего в филиппинской культуре Дариуса впечатляет сильная приверженность семейным ценностям. «Это то, что очень очевидно и очень заметно здесь, на Филиппинах. Все дело в семье. Именно по этой причине они делают то, что делают».

ШТАТНЫЙ ИНСТРУКТОР NINA

Многие из местных сотрудников не имели опыта работы, которую необходимо было выполнять. «Мы вложили немало средств в обучение их необходимым навыкам и повышение осведомленности об опасности. Уникальность этого проекта заключается в том, что для его реализации мы привлекли штатного инструктора NINA. Сотрудники получили и продолжают получать обширную подготовку. Основа тренингов состоит в том, чтобы дать местным жителям уверенность в своих силах. Это потребовало значительных усилий и продолжается до сих пор, поскольку они к такому не привыкли». По словам Дариуса, можно воочию наблюдать, как проект улучшается не только с точки зрения безопасности и охраны труда, но и с точки зрения эксплуатации. >>>

МЕСТНЫЕ ИНСПЕКТОРЫ КАК КЛЮЧЕВЫЕ ЛИДЕРЫ В ОБЛАСТИ БЕЗОПАСНОСТИ «Мы хотим, чтобы каждый работник понимал, что его слышат. Это касается более чем 1200 человек. Местные инспекторы (Supervisors) и бригадиры (Foremen) являются важным связующим звеном с местными сотрудниками. Мы определили этих лидеров на основе их естественного лидерства в группе». Дариус отмечает, что в рамках данного проекта основное внимание уделяется тренингам, коучингу и наставничеству. Местные лидеры играют в этом важную роль. «Сотрудники учатся доверять людям, с которыми они работают, инспекторам и экспатам, и понимают, что мы здесь для того, чтобы заботиться о них. Мы все еще работаем над тем, чтобы привить им уверенность в себе, чтобы они могли поднимать волнующие их вопросы без

последствий». Для этого в небольших группах по 10 человек проводятся проактивные дискуссии под руководством инспекторов (Supervisors), бригадиров (Foremans) и/или менеджеров по ТБ и ООС (HSE Managers). Это позволяет команде создавать открытые дискуссии, в которых все могут учиться друг у друга и понимать друг друга. «Демонстрация признания надлежащего поведения и хорошей работы — это также важный способ продемонстрировать доверие и признательность. В результате можно увидеть, как человек растет, а это в конечном итоге положительно сказывается на всей группе».

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЧЕРЕЗ МЕРОПРИЯТИЯ В рамках проекта проводится множество мероприятий, способствующих налаживанию связей между сотрудниками

разных профессий и культур. «Местные комики и музыкальные группы выступают с развлекательными программами, мы устраиваем конкурсы караоке и много играем в баскетбол. В соревнованиях по баскетболу участвовало около 20 смешанных команд, состоящих из местных и экспатов. Было интересно за этим наблюдать, поскольку здесь не просто участвовали разные команды, но и посещаемость матчей была отличной, поэтому команды получали должную поддержку болельщиков». Подобные инициативы организуются с учетом социальных аспектов, так как доверие приобретает благодаря совместному смеху и общению. «Наша руководящая команда проделала огромную работу, чтобы создать безопасную, веселую и социальную рабочую среду» ■

Джаспер Талле (*Jasper Talle*), Local Supervisor - Marine Facilities:

«ЧТОБЫ ДЕЙСТВОВАТЬ БЕЗОПАСНО, МЫ ВМЕСТЕ ПОВТОРЯЕМ ИНСТРУКЦИИ И РАЗМЫШЛЯЕМ О ВОЗМОЖНЫХ РИСКАХ».

В офисе на борту судна MV Sag мы беседуем с Джаспером, который родился и вырос в городе Генерал-Сантос, что на острове Минданао (Филиппины).

Он работает в компании Boskalis на проекте MIA уже около 9 месяцев. «В качестве местного инспектора по морским сооружениям (Local Supervisor - Marine Facilities) я работаю на платформе Base 1. При выполнении работ мы тесно сотрудничаем с местным субподрядчиком». В целом команда инспекторов состоит из четырех человек — все они филиппинцы.

СОВМЕСТНОЕ ПОВТОРЕНИЕ ИНСТРУКЦИЙ

Работу над проектом в своей стране Джаспер считает преимуществом. «Я могу общаться с командой на своем родном языке и подробно все объяснять.



Мы постоянно разговариваем друг с другом, особенно когда речь идет о рутинных работах, таких как подъемные операции. Чтобы действовать безопасно, мы вместе повторяем инструкции и размышляем о возможных рисках».

Если Джаспер обнаруживает опасную ситуацию, он временно приостанавливает все операции. «Затем я обсуждаю с командой, как безопасно продолжить работу, а также мы вместе проговариваем все этапы и перечитываем инструкции. Приостановка всех операций не занимает много времени». В случае непредсказуемых работ Джаспер также предоставляет информацию своему бригадиру и субподрядчику.

«На протяжении всего проекта мы общаемся на равных. Мы не обвиняем друг друга в произошедших событиях. Я не буду проявлять нетерпение. Напротив, я всегда буду приветлив и дружелюбен, стараясь научить коллег технике безопасности. Нам не нужны несчастные случаи. Мы хотим вместе следовать правильным процедурам и внедрять NINA». ■

Бенедикт (Бен) Аррибас (*Benedict (Ben) Arribas*), HSS Engineer:

«ТРЕБУЕТСЯ ВРЕМЯ И УСИЛИЯ, ЧТОБЫ НАПРАВЛЯТЬ ЛЮДЕЙ И ВНЕДРЯТЬ КУЛЬТУРУ NINA».

Бен работает в компании Boskalis с 2014 года и участвует в проекте MIA с момента его начала в 2021 году. В качестве инженера по безопасности (Safety Engineer) он последовательно работал в таких дисциплинах, как «Подача песка при дноуглубительных работах» (Dredging Sand Supply), «Перемещение сухого грунта» (Dry Earth Movement) и «Комплекс работ по улучшению грунта» (Soil improvement package), а в настоящее время входит в состав группы поддержки безопасности морского флота (Marine Fleet Safety Support Team). «Для меня, как филиппинца, очень важно работать в таком динамичном проекте со сложными задачами и приобщать других филиппинских коллег к программе NINA».

КУЛЬТУРА «УЧИТЕЛЬ И УЧЕНИК»

Бен имеет большой опыт работы с экспатами, но это не относится ко всем участникам данного проекта. «Культурные различия — это большая проблема. Как филиппинцы, мы привыкли к культуре «учитель и ученик». Учитель говорит вам, что делать, а вы следуете его указаниям. Это напоминает мне ранние этапы моей карьеры, когда я проходил стажировку по технике безопасности в одной дноуглубительной компании. Поначалу я не решался высказывать свое мнение по вопросам безопасности. Меня пугали старшинство и предполагаемая компетентность окружающих. Я считал, что мой долг — беспрекословно выполнять указания, подобно тому, как прилежный ученик угождает своему учителю. Один из важных уроков, который я усвоил, заключается в том, что жертвовать безопасностью ради того, чтобы понравиться другим, нельзя».

Бен объясняет, что это часть истории Филиппин, которая передается из поколения в поколение. В результате подобное до сих пор можно наблюдать на рабочих местах. Местные работники воспринимают иностранных специалистов как вершину иерархии и привыкли



говорить «да» или «хорошо», даже если они ничего не понимают. Они неохотно высказывают свою точку зрения». Обмен знаниями и примерами по технике безопасности, а также объем работ очень важны, но взаимодействие и умение слушать друг друга имеют решающее значение. «Наша роль здесь заключается в том, чтобы быть наставником, тренером и педагогом. Требуется время и усилия, чтобы направлять людей и внедрять культуру NINA».

Бен делится многочисленными историями из собственного опыта общения с местными рабочими, например, ситуацией с рабочим на ранней стадии эксплуатации наземной платформы, который был просто «одним из», когда дело доходило до решения проблем безопасности или принятия мер. «Я спросил, пытался ли он донести свои опасения до начальства или руководителя, но он этого не сделал. Он полагал, что его голос не будет услышан». Именно во время занятия TOFS («Time Out For Safety»), которое охватывало все комплексы мер и которое проводили руководители комплексов (Package Managers), руководители работ (Works Managers) и команда HSS, произошли значительные изменения. Ко мне снова подошел тот же рабочий, и его поведение изменилось. Он рассказал, что получил обратную связь по своим проблемам и почувствовал, что его услышали как руководителя проекта, так и сотрудники команды HSS. Такое изменение динамики позволило им почувствовать себя ценными

членами коллективами, вносящими свой вклад в проект, который для Филиппин станет поистине историческим». Бен прекрасно понимает, что им трудно говорить с экспертами или вышестоящим начальством. «Нужно время, чтобы к этому привыкнуть». Бен объясняет им, что контакт можно установить даже путем кратких бесед. «Мне потребовались годы, прежде чем я обрел уверенность в себе, чтобы заговорить с кем-то, независимо от ранга или положения. Нужно практиковаться».

ВДОХНОВЛЯЯ ДРУГИХ

«Хорошо, что вы видите, что что-то происходит». Если раньше предпусковые совещания, совещания toolbox и презентации проводились быстро, то теперь они занимают гораздо больше времени. Местные работники стали чаще высказывать свои опасения. «Мы обсуждаем все вопросы вместе и возвращаемся к ним, как руководство, с обратной связью. Я замечаю в них рост осознания: «Я — часть этого процесса и важен для компании. Я чувствую, что мой голос услышан».

«Одно из больших преимуществ для меня — это то, что я могу общаться с ними на местных диалектах». Бен ощущает, что местные рабочие воспринимают его не как обычного сотрудника, а как филиппинского инженера по технике безопасности, который работает с иностранцами и вдохновляет других. «После Workbox Hands ко мне подошел один из участников и спросил: «Можно с вами сфотографироваться? Я передам своему сыну, что вы работаете здесь инженером по технике безопасности. Мой сын учится на инженера, и я смогу показать ему, что каждый может достичь такого уровня. В этот момент я вдохновил их и смог связать безопасность как с их работой, так и с личной жизнью. Наша цель здесь — рассказать местным сотрудникам о культуре NINA. Не только во ходе работы над проектом, но и после. Они смогут принести эту культуру домой». >>>

НЕПРИГОДНОСТЬ К РАБОТЕ, ПРИВЕДШАЯ К СТОЛКНОВЕНИЮ

В то время, когда Бен присматривал за перемещением сухого грунта (Dry Earth Movement), произошло столкновение двух самосвалов. Эта авария произошла в последние 20 минут ночной смены. «Они собирались заканчивать ночную смену». Самосвалы ехали друг за другом, расстояние между ними первоначально составляло около 8–10 метров. На одном из перекрестков задний самосвал начал сильно сближаться с едущим впереди. «За несколько часов до аварии водитель уже чувствовал сонливость». Ночная смена почти закончилась, и, несмотря на усталость, водитель еще некоторое время продолжал ехать. Когда первому самосвалу пришлось резко затормозить, водитель второго самосвала на мгновение задремал. «Он просто на мгновение закрыл глаза. Когда он очнулся, между ним и стоящим перед ним самосвалом было всего пару метров. Он ударил по тормозам, но было уже поздно. Первое, о чем он спросил нас после столкновения: «Я поеду домой»».

По мнению Бена, лучшим способом было привлечь водителей и рассказать им о том, зачем проводятся исследования. «Мы сказали им, что ищем первопричину и делаем это для того, чтобы предотвратить повторение подобных происшествий». Теперь водитель провел toolbox-презентацию по этому вопросу и поделился собственным опытом. «Он предоставил нам информацию о фундаментальной проблеме. Он должен был сказать начальнику, что чувствует усталость, но промолчал, потому что оставалось всего 20 минут, и он считал, что должен закончить работу».

Теперь водитель понимает, что лучше высказываться. Он не должен стыдиться того, что произошло, но он может предотвратить это в будущем, поделившись своим опытом. О проблемах безопасности говорить нужно, потому что это может стоить жизни вам или кому-то другому». ■

Самуэль Хоганас (*Samuel Hoganas*), Local Supervisor - Marine Facilities:

«ЛИЧНО МНЕ НРАВИТСЯ ВОВЛЕКАТЬ ДРУГИХ И АКТИВНО ПООЩРЯТЬ ЛЮДЕЙ ВЫСКАЗЫВАТЬСЯ».

Самуэль родился и вырос в Пангасинане, что на северо-западе Филиппин. С четвертого квартала 2022 года Самуэль участвует в проекте MIA в качестве местного инспектора по морским сооружениям (Local Supervisor - Marine Facilities). «Мой хороший друг уже работал на этом проекте и посоветовал мне обратиться в Boskalis».



ГОВОРИМ НА ОДНОМ ЯЗЫКЕ
«В мои обязанности входит наблюдение за строительными работами, выполняемыми нашим местным субподрядчиком в морском цехе. Здесь мы часто имеем дело с двумя видами работ: подъемом и резкой». Коллектив объекта полностью состоит из местных жителей. «Мне нравится работать с местными. Мне легко общаться с ними и слушать их, потому что мы говорим на одном языке. Общение — ключевой аспект в вопросах безопасности». Самуэль объясняет местным жителям, что они могут говорить о технике безопасности с любым человеком, и что должность или национальность при этом не имеют значения. «Будучи инспектором, я должен был показать им пример. Лично мне нравится вовлекать других и активно поощрять людей высказываться». Разговор о безопасности на основе такой программы, как NINA, для Самуэля в новинку. «Я был действительно поражен масштабами программы NINA. Ценности (Values) и Правила (Rules) помогают мне выполнять свои задачи, делая программу намного проще и доступнее. Мне они очень нравятся. Я оперативно реагирую на небезопасные операции и, если нужно, останавливаю работу. В качестве примера можно привести случай, когда я заметил, что станок для резки арматуры используется без сторонней проверки или разрешения инженера-электрика ВРІ по проверке портативного оборудования (РЕТ). Я немедленно остановил работу,

разобрался с небезопасной ситуацией в коллективе и потребовал проведения соответствующей проверки и аттестации уполномоченным персоналом».

АНАЛИЗ YES ПОМОГАЕТ
Травмы рук, такие как царапины или небольшие раны, были распространенной проблемой безопасности в ходе реализации проекта. Поэтому для всех задействованных в проекте сотрудников были организованы занятия Workbox Hands. По словам Самуэля, после этого рабочие стали более уверенно выполнять работу. «Теперь они знают, как безопасно работать руками, и лучше осознают риски. Применение анализа YES помогает им именно в этом. Это очень просто и может быть объяснено и понято любым человеком. Это действительно лучший инструмент. Я бы рекомендовал его всем!»

БЕЗОПАСНОСТЬ ПРИ СДАЧЕ ВАХТЫ
Группа инспекторов сменяется по принципу «восемь недель работы — две недели отдыха». Перед уходом в отпуск инспекторы консультируются друг с другом. «Мы обсуждаем работу, которую необходимо выполнить или продолжить, а также вопросы безопасности. Мы должны продолжать работать над достижением нашей цели, памятуя о том, что безопасность является главным приоритетом нашего проекта. Я очень-очень горжусь нашей командой. Каждый вносит свой вклад в безопасность работ!» ■