

UTICAJ LIDERSTVA NA KULTURU BEZBEDNOSTI

Pavle Lalović¹

Sažetak: Rad definiše pojmove kultura bezbednosti, klima bezbednosti i liderstvo u bezbednosti. Dalje, analizira se uticaj liderstva kao i merljivi elementi uticaja liderstva na kulturu bezbednosti, poput komunikacije, supervizije, obima posla, blagostanja radne snage i njihovog angažovanja, kao i lični uticaj. Članovi organizacije retko racionalizuju svoja razmišljanja i osećanja, a onda kada neki događaj u kompaniji zahteva obostrano objašnjenje, liderstvo ponudi ono koje je u skladu sa pretpostavkama i mišljenjima članova. Stoga, uzimajući u obzir gore navedene faktore, ovaj rad istražuje uticaj liderstva na kulturu bezbednosti, što je od naročitog značaja za nuklearni sektor. Zaključak je da liderstvo ima važnu ulogu u stvaranju kulture bezbednosti u okviru organizacije. Klima bezbednosti organizacije ostvaruje se onda kada je liderstvo u velikoj meri posvećeno bezbednosti, pruža pozitivne bezbednosne primere i motivise zaposlene. Kao posledica toga, pozitivan uticaj na kulturu bezbednosti ostvaruje se kontinuiranim trudom i zalaganjem lidera u bezbednosti, što rezultira time da zaposleni cene bezbednost, što ima pozitivan uticaj na kulturu bezbednosti.

Ključne reči: kultura bezbednosti / klima bezbednosti / liderstvo u bezbednosti / bezbednost, zdravlje i blagostanje zaposlenih / nuklearni sektor

UVOD

Kultura i liderstvo su osnov svake organizacije i imaju veliki uticaj na sve aspekte jedne organizacije, kako one važnije tako i one često zanemarene. Pojam kulture bezbednosti najčešće se koristi kako bi se istakao značaj bezbednosti u visokorizičnim sistemima, poput nuklearnih, u kojima se rizik ne može smanjiti pukom pouzdanošću tehnologije. Umesto toga, bezbednost je deo čitavog socio-tehničkog sistema. U većini organizacija, liderstvo koje upravlja, proizvodi, projektuje i nadgleda visokorizičnu tehnologiju, zajedno sa izvršavanjem dnevnih dužnosti i donošenjem važnih odluka ustanovljava i osnovna načela koja podstiču formiranje

¹ Organizational Effectiveness Advisor, Emirates Nuclear Energy Corporation, Abu Dhabi, UAE
e-mail: paul_lalov@yahoo.com

bezbednog radnog okruženja. Osnovna logika po kojoj organizacija funkcioniše, tačnije stav kompanije kada je o bezbednosti reč, može se analizirati i objasniti pomoću koncepta kulture bezbednosti koji promoviše liderstvo. Takođe, takvi kulturni obrasci utiču i na razvoj organizacionih struktura, donošenje svakodnevnih odluka, socijalizaciju novopridošlih članova i radnu praksu.

Sa tačke gledišta liderstva u bezbednosti, važno je istaći da organizacija u stvari ne uviđa dejstvo kulture zbog toga što članovi organizacije smatraju da je sve što se uklapa u uspostavljene kulturne norme ponašanja u stvari normalno poslovanje. Članovi organizacije retko racionalizuju svoja razmišljanja i osećanja, a onda kada neki događaj u kompaniji zahteva obostrano objašnjenje, liderstvo ponudi ono koje je u skladu sa pretpostavkama i mišljenjima članova. Stoga, uzimajući u obzir gorenavedene faktore, ovaj rad istražuje uticaj liderstva na kulturu bezbednosti, što je od naročitog značaja za nuklearni sektor. Prvo definiše pojmove kultura bezbednosti, klima bezbednosti i liderstvo u bezbednosti. Dalje, analizira se uticaj liderstva kao i merljivi elementi uticaja liderstva na kulturu bezbednosti, poput komunikacije, supervizije, obima posla, blagostanja radne snage i njihovog angažovanja, kao i lični uticaj.

KULTURA BEZBEDNOSTI

Kultura bezbednosti se definiše kao ličnost organizacije. Razlog tome je što ona predstavlja vrednovanje bezbednosti od strane njenih članova, koje utiče na meru do koje pojedinci snose ličnu odgovornost za bezbednost, kao i vrednost koju organizacija dodeljuje konceptu bezbednosti (Borjesson, 2014). Zapravo, u široj kulturi organizacije, kultura bezbednosti je samo jedan njen aspekt. U situacijama u kojima grupe pojedinaca rade zajedno kako bi ostvarile zajednički cilj, kultura se spontano formira. Istovremeno, većina ljudi nema spoznaju o kulturi organizacije zbog toga što, većinu vremena, ne shvata zajedničke pretpostavke i uverenja koja utiču na njihovo ponašanje. Na primer, prilikom zaposlenja u novoj kompaniji, pojedinac pokušava da shvati bezbednosnu praksu firme. Ono što u početku usmerava pojedinca su trening, propisi i procedure. Takođe, osoba će slediti primer koji pružaju lideri i kolege. Posledično, razumeće kulturu bezbednosti kompanije zahvaljujući informacijama dobijenim na osnovu promatranja (Dusic, 1997). Ovo jasno ukazuje na to da liderstvo utiče na kulturu bezbednosti kompanije.

Liderstvo može razviti pozitivnu kulturu bezbednosti onda kada zaposleni shvate potrebu postojanja bezbednosti i usvoje pozitivno bezbednosno ponašanje. U nuklearnoj industriji pozitivno bezbednosno ponašanje uključuje prolazak kroz evaluaciju rizika za sve pozicije, podnošenje izveštaja prilikom incidenata i nošenje

ličnih zaštitnih sredstava. Sa druge strane, negativno bezbednosno ponašanje podrazumeva ignorisanje ili nepoštovanje procedura u slučaju sigurnosne opasnosti. Stoga je liderstvo dužno da osigura da zaposleni ispoljavaju pozitivno bezbednosno ponašanje (Flintrop, 2017).

KLIMA BEZBEDNOSTI

Klima bezbednosti se definiše kao percipirana vrednost kojom je procenjena bezbednost u kompaniji u određenom trenutku (Oedewald, 2015). Stoga, u zavisnosti od iskustva radne snage u određenom vremenskom periodu, klima bezbednosti bi se mogla posmatrati kao modus organizacije. Takođe je važno shvatiti da se klima bezbednosti može rapidno menjati na nedeljnoj ili dnevnoj bazi s obzirom na to da ona oslikava bezbednost u određenom trenutku. Na primer, sprovođenje nove bezbednosne procedure može pojačati klimu bezbednosti što može rezultirati promenama u postojećoj kulturi ako se njeno sprovođenje nastavi. Klima bezbednosti oslikava stav zaposlenih o bezbednosti u određenom trenutku i time omogućava liderima da evaluiraju bezbednosni učinak. Ono što je ključno je da se kultura bezbednosti može proceniti pomoću timskih diskusija ili upotrebom upitnika.

LIDERSTVO U BEZBEDNOSTI

Lideri u bezbednosti bi trebalo da budu izuzetno posvećeni bezbednosti tako što će inspirisati pojedince i kroz kontakt sa njima davati pozitivne primere koji prikazuju pozitivnu bezbednost. U suštini, lideri u oblasti bezbednosti se mogu pronaći u svim strukturama kompanije, od neformalnih lidera i srednjeg menadžmenta do rukovodstva. Lideri su od suštinskog značaja za svaku industriju zato što oni usmeravaju zaposlene, naročito po pitanjima koja se tiču supervizije i kreiranja plana rada zaposlenih. Istovremeno, lideri utiču na zaposlene tako što ih motivišu na postizanje ciljeva, a to postižu pružanjem sopstvenog primera, kao i inspirisanjem i nagrađivanjem zaposlenih. Takođe je značajno da lideri u bezbednosti utiču na zaposlene tako što ih podstiču da imaju pozitivan odnos prema bezbednosti, nagrađujući ih za pozitivno bezbednosno ponašanje i pružajući dobar primer bezbednosnog ponašanja. Shodno tome, dokle god su lideri u bezbednosti dosledni, moguće je uticati na klimu bezbednosti i, nakon određenog vremenskog perioda, na kulturu bezbednosti.

Stoga, veoma posvećeni lideri u oblasti bezbednosti pružaju pozitivne primere i motivišu zaposlene čime direktno unapređuju klimu bezbednosti. Kao posledica toga, ako se liderstvo u bezbednosti kontinuirano trudi tokom određenog vremen-

skog perioda, pojedinci će preispitati duboko ukorenjene vrednosti i uverenja o bezbednosti i na taj način i oni sami uticati na kulturu bezbednosti. Samim tim, reagovanje lidera u bezbednosti stvara pozitivnu kulturu koja vodi boljem bezbednosnom učinku, koji predstavlja osnov za bezbednost zaposlenih na radnom mestu.

KULTURA BEZBEDNOSTI I KULTURA ZA BEZBEDNOST

Sve organizacije koje imaju dodira sa nuklearnim aktivnostima imaju zajednički cilj poboljšanja i održanja bezbednosti. Međutim, i dalje postoje razlike među organizacijama koje se tiču razumevanja načina funkcionisanja kulture organizacije u cilju očuvanja bezbednosti na pozitivan način. Međunarodna agencija za atomsku energiju (IAEA) primenjuje koncept kulture bezbednosti (Haage, 2015). Međutim, u februaru 2016. godine kao ishod međunarodne konferencije na temu „Ljudski i organizacioni aspekti očuvanja nuklearne sigurnosti” (eng. *Human and Organizational Aspect of Assuming Nuclear Safety*) predlaže se tranzicija od teorijskog koncepta kulture bezbednosti ka praktičnijem konceptu (Oedewald, 2015). Prema argumentima praktičara, usvajanje „kulture za bezbednost” jasno pokazuje da „kultura bezbednosti” nije jasan entitet koji se lako može izdvojiti iz ili implementirati u kulturu jedne organizacije (Oedewald, 2015). Umesto toga, u kulturi organizacije bezbednost je ishod, zbog toga što kultura utiče na svaki aspekt ponašanja članova organizacije, uključujući i liderstvo. Stoga je cilj svake kompanije formiranje sopstvene kulture koja za fokus ima dostizanje bezbednosti.

UTICAJ LIDERA NA KULTURU BEZBEDNOSTI

Pre svega, sistematsko pružanje pouzdanih i bezbednih usluga zahteva pozitivnu kulturu bezbednosti, napredak i konstantno učenje. Stoga efikasni lideri imaju obavezu da daju doprinos takvom načinu rada tako što će identifikovati vrednosti i ciljeve kompanije, kao i promovisati iste, naročito u nuklearnoj industriji. Neophodno je za lidere da saopšte zaposlenima jasno i precizno da je bezbednost ključ i cilj o kome se ne može pregovarati. Slično tome, trebalo bi da lideri budu u poziciji da jasno naglase norme ponašanja kojima će se ustanoviti vrednosti organizacije i zaposlenih, kao i klijenata. Osim toga, lideri treba da sažeto i jezgrovito definišu kako poželjno ponašanje treba da izgleda, kao i da se ponašaju na način koji će predstavljati uzor i koji će promovisati tražene norme ponašanja.

Efikasni lideri takođe mogu imati pozitivan uticaj na kulturu firme tako što će ukazati na određeno ponašanje koje predstavlja neprihvatljiv rizik i objasniti da

se takvo ponašanje neće tolerisati. Ono može uključivati neučtivost i nepoštovanje autoriteta. Neučtivo ponašanje pojedinaca stavlja lidere na test iz razloga što ostali zaposleni pažljivo promatraju lidere, čija reakcija šalje veoma važnu kulturnu poruku u okviru kompanije. Svakako, ovo je takođe prilika za liderstvo da postavi temelje jake kulture bezbednosti tako što će biti dosledni u nastojanju da pojedinci preuzmu odgovornost za svoje ponašanje.

PSIHOLOŠKA BEZBEDNOST

Osnovna odgovornost liderstva je razvoj kulture bezbednosti u kompaniji kroz psihološku bezbednost. Po definiciji, psihološka bezbednost je takvo okruženje u organizaciji u kome se svaki pojedinac oseća slobodnim da iskaže svoju zabrinutost po pitanju bilo kog događaja koji kompaniju izlaže riziku (Leonard, 2012). Lideri stvaraju takvo okruženje ukazivanjem poštovanja svakom pojedincu i stvaranjem odnosa u kojima je prisutno obostrano poštovanje, čime ohrabruju zaposlene da im se obrate kada imaju problem. Drugim rečima, zaposleni se osećaju bezbedno sa psihološkog stanovišta da se konsultuju sa liderstvom. Nasuprot tome, kada psihološka bezbednost ne postoji, zaposleni će oklevati ukoliko treba da se obrate liderstvu. Nuklearna industrija treba da stvori psihološki bezbedno okruženje za zaposlene kako bi se izbegle ozbiljne i nepotrebne povrede koje se dešavaju u tom sektoru.

Lideri utiču na psihološku bezbednost na nekoliko ključnih načina. Organizacije sa izrazito učinkovitom kulturom bezbednosti uglavnom zapošljavaju pojedince koji pokazuju pozitivne osobine, poput poštovanja drugih, saradnje i nastojanja da se ostvari zadati cilj. Bez obzira na potrebu za tehničkim veštinama lideri moraju jasno saopštiti kulturne vrednosti organizacije.

NAČIN NA KOJI LIDERI STVARAJU KULTURU BEZBEDNOSTI

Na prvom mestu, lideri mogu da utiču na kulturu organizacije stvaranjem kulture bezbednosti. Ovo se postiže održavanjem sastanaka i ponašanjem koje je u skladu sa visokokvalitetnom kulturom bezbednosti. Takođe, trebalo bi da se izvrši i analiza širih organizacionih tema koje se tiču diskutowanja o greškama, višem liderstvu i psihološkoj bezbednosti (Leonard, 2012). Lideri treba da istaknu i učvrste oblasti od poslovno-kulturnog značaja u okviru cele organizacije, tako da kada se zaposleni suoče sa problemima imaju širok dijapazon primenljivih rešenja u ovim oblastima. Istovremeno, potrebno je analizirati oblasti sa izuzetnim učinkom kako bi se identifikovala važna pitanja i proširila pozitivna praksa i na druge sektore organizacije.

Još jedna dobra tehnika koja pospešuje kulturu bezbednosti u organizaciji jeste usvajanje modela ponašanja kojim se promoviše saradnja i timski rad. Uostalom, kultura i jeste definisana kao učestalost ponašanja tokom vremena. Lideri bi trebalo da informišu zaposlene da dan treba započeti okupljanjem ili sastankom tima. Takođe, dobri lideri ohrabruju druge članove tima da podele svoje nedoumice, od čega svi imaju koristi. Ovaj kriterijum omogućava liderima da budu pristupačni i dozvoljava drugima da iskažu svoje nedoumice. Lideri mogu uticati na kulturu bezbednosti i promovisanjem, održavanjem sastanaka i upotrebom ključnog jezika u ponašanju tima. Ključni jezik predstavlja frazu koja, kada se izgovori, podrazumeva da tim napravi pauzu i preispita da li je na pravom putu ili ne. Ukoliko se zaposlenima jasno da do znanja da će se svaki pojedinac tretirati sa poštovanjem i da će imati mogućnost da se izjasni po svim pitanjima, lideri mogu da efektivno utiču na upotrebu ključnog jezika u organizaciji.

PRAVEDNOST UNUTAR KOMPANIJE

Liderstvo može da utiče na pravednost unutar kompanije ukoliko radi u cilju ostvarivanja iste. Poznato je da je ljudska greška sveprisutna, s obzirom na to da i kompleksni sistemi i najbolji radnici greše, a važno je znati da je poželjno diskutovati o takvim greškama. Stoga je odgovornost lidera da stvore bezbedno okruženje za diskutovanje, da odreaguju u skladu sa greškom i da demonstriraju dobro ponašanje kako bi se osigurala pravednost unutar kompanije. Mnogi štetni događaji proističu iz kombinacije nekoliko faktora, a nepoštovanje procedura je uglavnom ključni faktor. Otuda, lideri treba da budu upoznati sa načinom na koji zaposleni obavljaju svoje dužnosti kako bi mogli da upravljaju poslovima kompanije na efikasan način (Leonard, 2012).

UTICAJ LIDERSTVA NA BEZBEDNOST, ZDRAVLJE I BLAGOSTANJE ZAPOSLENIH

Postojanje oblasti kao što je bezbednost i zdravlje na radu jasno ukazuje na značaj postojanja leaderskog menadžmenta. Stoga, u ovakvim oblastima liderstvo treba da implementira efikasan i funkcionalan sistem upravljanja koji koristi strukturni pristup koji uključuje sve aspekte bezbednosti i zdravlja na radu. Takođe, organizacija treba da prihvati sistem upravljanja koji doprinosi efikasnosti. U skladu s tim, ponašanje lidera takođe utiče na uspeh menadžmenta za bezbednost i zdravlje na radu, naročito u formiranju i promeni vizija i strategija. Još jedna značajna stavka koju lideri treba da razmotre jeste uključivanje zaposlenih u proces implementacije bezbednosti i zdravlja na radu u strategiju, kao i viziju kompanije. Kako bi se osigu-

rala dobra komunikacija koja se odnosi na zdravlje i bezbednost u okviru organizacije, od podjednakog značaja je i konsultovanje zaposlenih i njihovo uključivanje u stvaranje i očuvanje bezbednog radnog okruženja.

ELEMENTI UTICAJA LIDERSTVA NA KULTURU BEZBEDNOSTI

Komunikacija

Komunikacija koja u fokusu ima bezbednost predstavlja efikasnu komunikaciju o bezbednosti. Efikasna komunikacija o bezbednosti je od najvećeg značaja prilikom stvaranja kulture bezbednosti unutar jedne kompanije. Zaposleni su skloniji da prihvate i daju povratnu informaciju kada je komunikacija među njima učestala, otvorena i kada se sagovornici međusobno poštuju. Dodatno, komunikacija podstiče međusobnu saradnju i timski rad. Takođe, ona omogućava zaposlenima da postanu deo kulture bezbednosti kompanije, kao i da uče o njoj (Smith, 2013). Ukoliko liderstvo nema jasnu komunikaciju sa zaposlenima, postoji protivrečnost između onoga što lideri kažu i urade, što dalje vodi do teškoća zaposlenih u razumevanju suprotstavljenih poruka. Kao rezultat toga, zaposleni će protumačiti ponašanje lidera kao validniji pokazatelj prioriteta i vrednosti kompanije. Ukoliko se neusklađenost između neformalne i formalne komunikacije nastavi, zaposleni počinju da posmatraju formalnu komunikaciju cinično, što dovodi do slabljenja kulture bezbednosti i nedelotvornosti formalne komunikacije koja dolazi od strane lidera.

Najefikasniji metod komunikacije je pristup od vrha ka dnu, s obzirom na to da viši lideri komuniciraju direktno sa supervizorima, a supervizori kontaktiraju zaposlene. Ovaj metod doprinosi razvijanju i jačanju moći supervizora. Prema nekim istraživanjima, zaposleni pokazuju veću želju za razgovorom sa liderima, imaju više poverenja u supervizore i čini se da imaju poverenja u lidere koje smatraju uticajnim (Hajaistron, 2015). Istovremeno, od velike važnosti za bezbedno poslovanje i organizaciono učenje je i komunikacija od dna ka vrhu, od zaposlenih do lidera, kao i komunikacija među zaposlenima. Na spremnost zaposlenog da se izjasni snažno utiče percepcija koju ima o obimu u kom liderstvo podstiče bezbednost. Takođe postoje i barijere za komunikaciju od dna ka vrhu, poput zabluda da liderstvo ne želi da primi povratnu informaciju, straha od stvaranja međuljudskog konflikta, kao i straha od osвете. Ove barijere mogu imati negativni uticaj na krajnji bezbednosni učinak, razmenu informacija i organizacijsko učenje ukoliko ih liderstvo ne razmotri. Stoga je potrebno da lideri stvore takvo okruženje koje prihvata i negativnu i pozitivnu povratnu informaciju, koje ohrabruje zaposlene i pruža im

podršku, u cilju lakše komunikacije od dna ka vrhu. Sve ovo za rezultat ima slobodu zaposlenih da verbalizuju svoje nedoumice.

Supervizija

Sposobnost supervizora da pozitivno utiče na ponašanje, usmerava i rukovodi regulatornom usaglašenošću odražava se na produktivnost organizacije, njen kvalitet i kulturu bezbednosti. Supervizori predstavljaju direktnu vezu između višeg menadžmenta i radne snage. Direktni supervizori vrše jak uticaj na stepen angažovanosti zaposlenih na poslu (Misch, 2015). Takođe, nužno je usavršavanje supervizora jer je njihova pozicija od izuzetnog značaja. Stoga, unapređenje njihovih veština direktno utiče na radno mesto zbog toga što su oni u svakodnevnom direktnom kontaktu sa zaposlenima. Nakon treninga, supervizori su u jedinstvenom položaju da odmah implementiraju vrednost svojih novostečenih veština, što za posledicu ima sveobuhvatno poboljšanje kulture bezbednosti. Pažljivim promatranjem supervizora zaposleni shvataju prioritet koji bezbednost ima u kompaniji. Dakle, supervizori postavljaju nivo očekivanja u pogledu bezbednosti koji olakšava održivost postignutih rezultata tako što ističu značaj bezbednosti kroz efikasno i konstantno podučavanje.

Od velikog značaja je istaći i da sposobnost organizacije da svede bezbednosne incidente na minimum zavisi od pristupa koji supervizori imaju kada je reč o određenim faktorima. Neki od faktora koji umanjuju bezbednosne incidente uključuju pridržavanje bezbednosnih pravila, ukidanje nebezbednih uslova rada, upotreba korektivnih mera u slučaju nebezbednih uslova rada, jasno izražavanje nedoumica od strane supervizora, kao i adekvatan trening bezbednosti koji obezbeđuje organizacija. Dodatno, supervizori treba da poseduju određene veštine kako bi efikasno prenosili znanje. Takve veštine se smatraju osnovnim i utiču na poboljšanje učinkovitosti sektora i u drugim aspektima pored bezbednosti. U suštini, postoje dva glavna aspekta veština supervizora, savetovanje i podučavanje. Prvi pomaže pri rešavanju problema vezanih za učinkovitost koji se pojave bez obzira na podučavanje, dok drugi vodi poboljšanju učinkovitosti i prevenciji problema.

Obim posla

Prema Everli i Girdano, obim posla je situacija u kojoj zaposleni imaju dužnost da izvrše određeni zadatak u datom vremenskom roku (Agnes, 2016). Sposobnost zaposlenih da se suoče sa obimom posla odražava se kroz broj žalbi, pod pretpostavkom da obim posla ne prevazilazi njihovu sposobnost da obave dodeljeni zadatak. S druge strane, prevelik ili premali obim posla može prouzrokovati stres. Postoji

kvalitativan i kvantitativan obim posla. Do stresa usled kvalitativnog obima posla dolazi kada zaposleni smatraju da nisu sposobni da ispune određeni zadatak ili kada se potencijal i veštine radne snage ne koriste u datom zadatku. Do stresa usled kvantitativnog obima posla dolazi kada je zaposlenima dodeljeno previše zadataka. Kombinacija prekomernog kvalitativnog i kvantitativnog obima posla je takođe jedna od kategorija obima posla.

Uslovi rada su sami po sebi jedan od elemenata koji vodi do prekomernog kvantitativnog obima posla. Drugim rečima, svi zadaci treba da se obave tačno i precizno u najkraćem mogućem vremenskom roku. Istovremeno, prekomerno kvantitativno radno opterećenje posledica je mnogih grešaka koje nastaju zbog pritiska izazvanog rokovima. Takođe, kvantitativno manji obim posla može uticati na psihološko blagostanje zaposlenog. Isto tako, dosta ponavljanja prilikom obavljanja jednostavnijih poslova učiniće posao monotonim i zamornim, što vodi do smanjenja pažnje. Posledično, smanjena pažnja zaposlenih onemogućava ih da reaguju na pravi način. Stoga je jasno da obim posla ima ključnu ulogu u bezbednosnom učinku organizacije.

Blagostanje radne snage

Blagostanje zaposlenih postaje neophodno i sve više se razmatra njegov značaj na radnom mestu. Naposljetku, blagostanje utiče na ličnu sreću na najjednostavnijem nivou. To podrazumeva osećati se dobro i raditi zdravo i bezbedno (Krause, 2015). Dakle, blagostanje je značajan aspekt ljudske karijere i posla zato što utiče na osnovne životne potrebe pojedinca. Značajno je istaći da bezbednost može biti glavni prioritet kultura koje podstiču kvalitet proizvodnje i blagostanje zaposlenih. Liderstvo je odgovorno za brigu o blagostanju, kao i za predstavljanje skupa principa koji promovišu i podstiču blagostanje radne snage. Zapravo, blagostanje zaposlenog ima veliki uticaj na učinkovitost, produktivnost i bezbednost organizacije (Smith, 2013).

Prema istraživanju australijske agencije za bezbednost i zdravlje na radu (eng. *Safe Work Australia*), psihološki stres u koji se ubrajaju depresija, tuga i anksioznost izaziva smanjenu produktivnost, učestalo izostajanje sa posla, kao i smanjen kvalitet rada (Krause, 2015). Neki od ovih problema mogu biti prevaziđeni fokusiranjem na blagostanje zaposlenih. Suštinski, zaposleni se osećaju angažovano i svrsishodno u pogledu posla kada ih kompanija uključi u svoju kulturu i budućnost. Takvi zaposleni ostvaruju jake veze sa drugim zaposlenima. Liderstvo može da utiče i stvori blagostanje zaposlenih posmatrajući ga kao inicijativu koja se odnosi na čitavu kancelariju, ne samo na pojedinca. Organizacija sa jakom kulturom podstiče

veći angažman, saradnju i komunikaciju na svim nivoima kompanije i na taj način omogućava zaposlenima da uživaju na radnom mestu. Značajno je istaći i da ključ pozitivnih poslovnih ishoda leži u kulturi kompanije.

Angažovanost zaposlenih

U jednoj organizaciji, angažovanost zaposlenih može da utiče samopozitivno na proces bezbednosti i omogućiti ostvarenje ciljeva kompanije. Angažovanost zaposlenih u okviru kompanije formira kulturu u kojoj pojedinci ne doživljavaju nesreće i ne zadobijaju povrede tokom dužeg vremenskog perioda. Razumljivo je i to da zaposleni koji su angažovani imaju velike šanse da budu zadubljeni u svoj posao (Carnegie, 2012). Obratno, zaposleni su skloniji da pogreše i da budu manje fokusirani na posao onda kada nisu angažovani. Stoga angažovanost zaposlenih ima značajne posledice, naročito u nuklearnoj industriji gde je bezbednost ključni faktor.

Urađena su brojna istraživanja koja ispituju vezu između bezbednosti i angažovanosti zaposlenih. Prema Harterovoj meta-analizi najangažovanije kompanije imaju veoma malo incidenata koji ugrožavaju zdravlje u poređenju sa manje angažovanim organizacijama (Carnegie, 2012). Takođe, angažovani zaposleni su skloniji da pokažu inicijativu za uvođenje bezbednosnih sistema, kao i njihovo poboljšanje. Evidentno je da angažovanost zaposlenih pruža radnoj snazi jači osećaj vlasništva u ulogama koje su im dodeljene, kao i povećava šanse takvih radnika da prihvate odgovornost za rešavanje potencijalnih problema. Slično tome, stavovi su ono što podstiče učinkovitost i utiče na ponašanje. Kao posledica toga, procenjeno je da je sedamdeset procenata (70%) nesreća na radnom mestu rezultat nebezbednog ponašanja (Carnegie, 2012).

Istraživanja pokazuju da angažovanost zaposlenih motiviše zaposlene da obavljaju svoj posao na bezbedan način dok su zaposleni koji nisu angažovani uglavnom manje motivisani (Brooks, 2016). Kao rezultat toga, dolazi do smanjenog fokusa zaposlenih te se posao ne obavlja na pravi način. Kada dođe do incidenata koji ugrožavaju bezbednost, pored posledica finansijske prirode cenu plaćaju i ljudi. Iako je moguće proceniti bezbednost sa finansijskog aspekta, nije lako izmeriti cenu koju plaćaju ljudi. Stoga liderstvo treba da komunicira na pozitivan način, da prepozna, ima poverenja i angažuje zaposlene u stvaranju proaktivne radne snage sa ciljem da smanji bezbednosne incidente, poboljša učinkovitost i opšti razvoj organizacije.

Lični uticaj

Lični uticaj se odnosi na osnaživanje zaposlenih na takav način gde je svaki zaposleni u poziciji da shvati da uspeh organizacije zavisi od njegovog posla kao i da su ciljevi postavljeni grupama konzistentni sa opštom strategijom organizacije (Smith, 2013). Stoga je osnaživanje zaposlenih značajna i moćna strategija koja, korišćena na pravi način od strane liderstva, može doprineti jačanju kulture bezbednosti, pozitivno uticati na iskustva klijenata, kao i povećati profitabilnost. Ipak, mnoge kompanije se susreću sa frustriranim timovima i pojedincima zbog neuspeha da ih osnaže na adekvatan način.

Konačno, osnaživanje podrazumeva da zaposleni dobiju autoritet i slobodu da se prilagode i, u realnom vremenu, pruže efikasna rešenja koja pomažu da se posao nesmetano odvija (French, 2016). Istovremeno, osnaživanje zahteva od liderstva podelu moći, informacija i resursa kako bi se omogućilo zaposlenima da rešavaju probleme donošenjem odluka na licu mesta. Takođe, organizacije treba da budu upoznate sa internim uticajem koji osnaživanje zaposlenih može imati na kulturu, naročito kulturu okrenutu klijentima.

Osnaživanje zaposlenih utiče na kulturu organizacije na različite načine. Pre svega, osnažene kompanije su profitabilnije od onih koje to nisu, iz razloga što je osnaživanje konzistentno sa finansijskim uspehom. Posledično, profitabilnost se nalazi u uzajamnoj vezi sa kulturom tako da neprofitabilnost uglavnom vodi ka slabljenju postojeće i stvaranju neprijatne kulture. Povrh toga, osnaženi zaposleni su suštinski zadovoljniji svojim poslovima. Zapravo, osnaživanje zaposlenima pruža veći stepen autonomije kao i svest da se u njih ima poverenja prilikom donošenja odluka, što za rezultat ima porast zadovoljstva zaposlenih. Zaposleni koji su osnaženi ponose se svojim poslom zbog toga što dati autoritet i ukazano poverenje doprinose većem osećaju ponosa u pogledu radnog mesta i posla (Shaw, 2010). Kao posledica toga, zaposleni koji se ponose svojom organizacijom zadovoljniji su i angažovaniji na poslu. Ovo jasno ukazuje na to da angažovanje zaposlenih pruža sve prednosti koje ima izraženo zadovoljna radna snaga: povećana produktivnost, smanjenje stope smene radne snage i bolji timski rad. Dakle, svi nivoi liderstva treba da podstaknu kulturu osnaživanja. Treba imati na umu da i osnaživanje, kao i sve drugo, ima svoja ograničenja. Stoga bi ono trebalo da bude strateški implementirano, imajući u vidu pogodnosti i rizike, tako da donese korist kulturi organizacije.

ZAKLJUČAK

Liderstvo ima važnu ulogu u stvaranju kulture bezbednosti u okviru organizacije. Klima bezbednosti organizacije ostvaruje se onda kada je liderstvo u velikoj meri posvećeno bezbednosti, pruža pozitivne bezbednosne primere i motiviše zaposlene. Kao posledica toga, pozitivan uticaj na kulturu bezbednosti ostvaruje se kontinuiranim trudom lidera u bezbednosti, što rezultira time da zaposleni cene bezbednost, što ima pozitivan uticaj na kulturu bezbednosti. Istovremeno, liderstvo treba da razmotri metode koje promovišu bezbednost primenom merljivih elemenata, poput komunikacije, osnaživanja zaposlenih, blagostanja radne snage, angažovanosti zaposlenih, supervizije i obima posla u cilju stvaranja radnog mesta na kome ne dolazi do incidenata. Konačno, smatra se da lideri mogu uticati na zaposlene, istovremeno jasno izdvajajući one koji svojim delovanjem iskazuju izvanredne liderske sposobnosti.

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON SAFETY CULTURE

Pavle Lalović

Abstract: *This paper defines what safety culture, safety climate, and safety leadership are. Furthermore, it addresses the influence of leadership as well as quantifiable elements of the influence of leadership on the culture of safety, including communication, supervision, workload, the well-being of the workforce, employee engagement, and individual impact. From a safety leadership point of view, it is crucial to note that, in many ways, the organization does not perceive the effect of culture because organization members consider everything that fits the cultural norms to be the normal operation of the business. Such members rarely reflect on the rationale of their thoughts and feelings, and when a new situation in such company requires mutual explanation, the leadership normally provides explanations that suit the members' assumptions and thoughts. Thus, with regard to the above-mentioned factors, this paper critically analyzes the impact of leadership in a culture of safety which is particularly critical for the nuclear sector. In conclusion, leadership plays an important role in ensuring the culture of safety in an organization. The safety climate of an organization can be achieved when safety leaders demonstrate strong commitment to safety, give positive examples of safety, as well as motivate workers. Subsequently, a positive effect on the culture of safety can be achieved by sustaining the efforts of safety leadership over a continuous period of time, causing employees to appreciate safety, which has positive effects on the safety culture.*

Key words: *Safety Culture, Safety Climate, Safety Leadership, Safety, Health, Well-being, Nuclear*

LITERATURA

1. Agnes, P. (2016). Workload Management CRM and Safety Culture, 1-14
2. Borjesson, M. (2014). Leadership and safety culture, 1-15
3. Brooks, J. L. (2016). The Role of Leadership Development and Succession Planning Strategies. *Constructive Leadership in a Strong Nuclear Safety Culture*, 1-8.
4. Carnegie, D. (2012). *Building a Culture of Engagement: The Importance of Senior Leadership*. New York, MSW Research
5. Dusic, M. (1997). *Examples of Safety Culture Practices*. New York, IAEA
6. Flintrop, J. (2017, 06 25). *The Importance of Good Leadership in Occupational Safety and Health*. Retrieved from OSHWiki: https://oshwiki.eu/index.php?title=The_importance_of_good_leadership_in_occupational_safety_and_health&oldid=237900
7. Haage, M. (2015). IAEA Safety Standards and Guidance on Safety Culture in the Pre-Operational Phases. *International Atomic Energy Agency*, 1-51
8. Hajaistron, M. (2015). Developing Supervisors and Managers as Safety Leaders: Leveraging Moments of Truth, 1-6
9. Krause, W. (2015, May 08). *Why a Culture of Well-Being is Critical for Performance in the Workplace*. Retrieved from Thrive Global: <https://journal.thriveglobal.com/why-a-culture-of-well-being-is-critical-for-performance-in-the-workplace-f6b1de08fe96>
10. Leonard, M. (2012). How can Leaders Influence Safety Culture? *Thought Paper*, 1-11
11. Misch, M. (2015). Safety Leadership: The Supervisor's Role. *Safety First*, 44-45
12. Oedewald, P. (2015). *Safety Culture and Organizational Resilience in the Nuclear Industry Throughout the different lifecycle phases*. London, Julkaisija-Utgivare
13. French R., A. (2016). Creating a Culture where Employees own Safety, 1-8.
14. Shaw, J. (2010). Leadership and Organizational Safety Culture. In A. Flynn, *Safety Matters!: A Guide to Health and Safety at Work* (pp. 29-42). New York, Management Briefs
15. Smith, M. M. (2013). Eight Cultural Imperatives for Workplace Safety. *Occupational Health*, 1-5