

Kultura bezpieczeństwa

Karty do dyskusji

Wydanie 2



Czym jest kultura bezpieczeństwa?

Kulturę bezpieczeństwa można opisać jako wspólne wartości, przekonania, zachowania, praktyki i artefakty istotne z punktu widzenia bezpieczeństwa na wszystkich poziomach w danej organizacji:

Wartości Co jest dla nas ważne?

Przekonania W co wierzymy?

Zachowania i praktyki Jak działamy?

Artefakty Co tworzymy i stosujemy?

W organizacji istnieje wiele różnych grup i różnych „kultur bezpieczeństwa”. Bezpieczeństwo może oznaczać co innego dla pracowników pierwszej linii, specjalistów, personelu wsparcia, menedżerów średniego i wyższego szczebla oraz może mieć różne konsekwencje. Niektóre sposoby myślenia o bezpieczeństwie i podejmowane w związku z tym działania są wspólne dla dużej części organizacji. Inne są charakterystyczne dla konkretnych grup i osób.

Myślenie i rozmawianie o kulturze bezpieczeństwa jest kluczowe, jeżeli chcemy zrozumieć różnice w naszych sposobach pojmowania bezpieczeństwa oraz określić, co robimy dobrze, a co możemy jeszcze poprawić. Te karty zostały zaprojektowane jako „pomoce wspierające”, które możemy wykorzystać do wspólnej dyskusji.

Elementy kultury bezpieczeństwa

Dla każdego z poniższych „elementów kultury bezpieczeństwa” dostępnych jest kilka indywidualnych kart.

Każda karta przedstawia inną kwestię do zastanowienia się lub dyskusji.

Zaangażowanie kierownictwa

Procedury i szkolenia

Personel i sprzęt

„Just culture”, zgłaszanie i badanie zdarzeń

Komunikacja i uczenie się

Zarządzanie ryzykiem

Współpraca i uczestnictwo

Zaangażowanie współpracowników

Jak korzystać z kart

Karty można stosować w dowolny sposób, który pomoże wam i waszym współpracownikom w zastanawianiu się i rozmawianiu o kulturze bezpieczeństwa. Każdy może sam zdecydować, jak chce używać tych kart. Niektóre metody ich używania sugerowane są na kartach. Czasem metody tylko nieznacznie różnią się od siebie, ale wynikają z nich odmienne dyskusje. Można łączyć pomysły z różnych metod lub wykonywać jedno ćwiczenie po drugim.

Metoda 1: Wybierz kartę

Metoda 2: Jedna z trzech

Metoda 3: Cykl Scheina

Metoda 4: Porównanie poglądów

Metoda 5: Skup się na...

Metoda 6: Bezpieczeństwo w oparciu o zalety

Metoda 7: Rozmowa kawiarniana (World Café)

Metoda 8: Mapa wpływu

Metoda 9: Analiza tekstowa

Metoda 10: Skupienie na rozwiązaniach

Facylitator: Kiedy karty używane są w grupie, jeden z uczestników może pełnić rolę facylitatora dyskusji. Facylitator powinien wybrać metodę i zaplanować ćwiczenie, biorąc pod uwagę porady zawarte na kartach.

Jak korzystać z kart

Informacje ogólne i cel: Dokładnie zastanów się nad celem sesji. Wyjaśnij, dlaczego się odbywa, jakich zmian można się spodziewać w jej wyniku i w jaki sposób do nich dojdzie. Ćwiczenie powinno być postrzegane przez uczestników jako istotne i znaczące.

Rozmiar grupy: Dyskusje lepiej sprawdzają się w małych grupach, tzn. liczących 4 lub 5 uczestników.

Skład grupy: Zastanów się, czy grupy powinny być jednolite (np. te same zawody/ profesje), czy zróżnicowane (np. różne zawody/ profesje). W przypadku grup zróżnicowanych, wybrane karty muszą zapewnić wspólną płaszczyznę do dyskusji.

Wybór kart: Podczas pracy w grupie dobrze jest zacząć od bardzo małej liczby kart na osobę. Czasem trzeba skupić się na konkretnych kartach do konkretnych celów lub dla konkretnych osób (np. pracownicy pierwszej linii, menedżerowie). Pomocne może być rozpoczęcie dłuższych warsztatów od bardziej konkretnych tematów (np. „Procedury i szkolenia”, „Personel i sprzęt”).

Notatki: Tablica typu flipchart lub whiteboard może zapewnić widoczny zapis dyskusji.

Kontekst stosowania

Małe grupy: Sesje w małych grupach są szczególnie efektywne. Można organizować sesje skupiające się konkretnie na ćwiczeniach z kartami lub stosować ćwiczenia z kartami jako przerywniki spotkań i prezentacji. Najlepiej sprawdzają się zazwyczaj grupy dyskusyjne liczące 4 – 5 osób.

Duże grupy: W dużej grupie każdy uczestnik skupia się zazwyczaj na jednej karcie, choć może ona być wybrana z małej puli (np. 3 kart). W przypadku dużych grup najlepiej sprawdzają się prostsze ćwiczenia, zaś szczególnie efektywne są metody takie jak Rozmowa kawiarniana (World Café).

Indywidualnie lub w parach: Niektóre ćwiczenia można wykonywać indywidualnie lub w parach. Mogą być bardziej osobiste lub złożone/analityczne.

Wspólne pomieszczenia: Karty można zostawić we wspólnych pomieszczeniach, np. w miejscach do odpoczynku i kawiarniach, jako pomoce wspierające, wywołujące nieformalne dyskusje.

Plakaty i witryny internetowe: Karty można drukować w formie plakatów lub publikować w witrynach internetowych. Można umieścić na nich dane kontaktowe, umożliwiające przesyłanie komentarzy i sugestii związanych z tematyką kart.

Metoda 1: Wybierz kartę

Cel: otwarte refleksje na temat doświadczenia, sytuacji, wydarzenia lub pomysłu

Jest to najłatwiejsze ćwiczenie. W małej grupie każdy bierze jedną kartę albo cała grupa zastanawia się nad jedną kartą. Kartę można wybrać: losowo z całego zestawu, losowo z konkretnego elementu (np. „Procedury i szkolenia”), lub celowo w oparciu o wcześniejszą dyskusję lub prezentację.

Każdą kartę można omawiać przez określony czas, np. 5–20 minut.

Ćwiczenie może skupiać się na sytuacji obecnej i doświadczeniach z przeszłości (pierwsze pytanie na każdej karcie), na pomysłach na przyszłość (drugie pytanie na każdej karcie), lub na jednym i drugim. Ćwiczenie może być stosowane samodzielnie lub służyć jako interaktywna część spotkania, np. na początku spotkania, po prezentacji lub pomiędzy prezentacjami. Ćwiczenie może pomóc w przedstawieniu nowej perspektywy dotyczącej sytuacji lub zdarzenia, pożądanego lub niepożądanego.

Metoda 2: Jedna z trzech

Cel: refleksje na temat doświadczenia, otwarte lub wykorzystujące podpowiedzi

Daj każdemu uczestnikowi trzy losowo wybrane karty. Pozwól mu wybrać jedną kartę i poproś o opisanie własnego doświadczenia związanego z ogólną kwestią wymienioną na karcie (wyjaśnienie na każdej karcie). Uczestnik może swobodnie opowiedzieć całą historię lub możesz pomóc mu podpowiedziami, takimi jak:

Co się stało?

Co myślałeś i jakie były twoje odczucia związane z tym doświadczeniem w czasie, kiedy do niego doszło?

Jak postrzegasz to doświadczenie teraz?

Czy inni mieli powiązane lub podobne doświadczenia?

Czego można nauczyć się z tych historii?

Ważne jest, żeby uczestnicy mieli poczucie, że mogą bezpiecznie opowiedzieć swoją historię, nie narażając się na obwinianie i osądzanie przez innych (w stosunku do osoby opowiadającej historię lub osób w niej występujących). Dlatego konieczna może być rozmowa i porozumienie dotyczące komentarzy i używanego języka.

Metoda 3: Cykl Scheina

Cel: strukturyzowane refleksje na temat doświadczenia

Ćwiczenie można wykonywać indywidualnie lub w grupach liczących dwie lub trzy osoby. Można rozważyć kartę wybraną z małej puli lub element kultury bezpieczeństwa, który przywodzi na myśl doświadczenie o długotrwałych konsekwencjach. Należy odpowiedzieć na poniższe pytania:

- 1. Obserwacje** – Co właściwie zaobserwowałem/zaobserwowałam (opis neutralny)?
- 2. Reakcje** – Jaka była moja reakcja emocjonalna na to, co zaobserwowałem/zaobserwowałam? Jakich uczuć doświadczyłem/doświadczyłam?
- 3. Osądy** – Osądy – Co o tym wszystkim myślałem/myślałam? Jak oceniłem/oceniłam to, co się stało, w czasie kiedy zdarzenie miało miejsce?
- 4. Interwencje** – Co zrobiłem/zrobiłam, a czego nie?

Następnie uczestnik może ponownie przejść przez wszystkie etapy cyklu zastanawiając się jakie inne obserwacje, reakcje, osądy i interwencje były w danej sytuacji możliwe. Potem może poprosić innych obecnych o pomocne pytania lub komentarze. Takie edukacyjne ćwiczenie może pomóc w rozpatrzeniu doświadczenia z przeszłości w nowym świetle, otwarciu się na nowe sposoby interpretowania interakcji oraz podjęciu działań w oparciu o nowy ogląd sytuacji.

Metoda 4: Porównanie poglądów

Cel: ocenić aspekty kultury bezpieczeństwa i sprawdzić zgodność pomiędzy grupami

Poproś uczestników o podzielenie się na grupy liczące 3–4 osoby w oparciu o podobieństwa LUB różnice pomiędzy nimi (np. te same lub różne grupy zawodowe). Daj każdej grupie tę samą pulę kart (około 8–16 kart) i poproś o podzielenie każdej puli na dwa stosy:

Mocne strony

Słabe strony

...lub cztery stosy:

Mocne strony

Słabe strony

Możliwości

Zagrożenia

Następnie porównajcie stosy i omówcie:

W jakich aspektach jesteście zgodni i dlaczego?

W jakich aspektach nie zgadzamy się i dlaczego?

Ćwiczenie wykonywane w grupach podobnych (np. te same zawody) skupia się na dynamice wewnątrz grupy. Ćwiczenie wykonywane w grupach zróżnicowanych skupia się na dynamice pomiędzy grupami.

Metoda 5: Skup się na...

Cel: ocenić konkretny aspekt kultury bezpieczeństwa

Wybierz konkretny element lub dwa elementy o małej liczbie kart i użyj tych kart do dyskusji.

Każdą kartę dogłębnie omów ze współpracownikami. Możecie zastanowić się tylko nad mocnymi stronami i zaletami, tylko nad słabymi stronami i deficytami, bądź nad jednym i drugim. W każdym przypadku będzie to inny rodzaj dyskusji.

Można posortować karty albo rozważyć pytania, takie jak:

Mocne strony i zalety

Co się sprawdza? W jakich obszarach się poprawiliśmy?

Jakie mamy na to przykłady?

Co przyczynia się do faktu, że właśnie to się sprawdza?

Jak możemy tego bronić? Jak możemy to popularyzować?

Słabe strony i deficyty

Co się nie sprawdza? W jakich obszarach możemy się poprawić?

Jakie mamy na to przykłady?

Co przeszkadza nam w doskonaleniu?

Jak możemy poprawić sytuację? Jak uporano się z tym problemem gdzie indziej?

Metoda 6: Bezpieczeństwo w oparciu o zalety

Cel: wspólnie zwiększyć poziom bezpieczeństwa w oparciu o mocne i słabe strony

Poproś uczestników o podzielenie się na grupy liczące około trzech osób w oparciu o podobieństwa LUB różnice (np. te same lub różne grupy zawodowe).

Wybierz konkretny element, pulę kart lub kartę. Dla każdego elementu, puli kart lub karty odpowiedzcie po kolei na poniższe pytania:

1. Co sprawdza się w danej kwestii? (**Zalety i mocne strony**)

2. Co nie sprawdza się tak dobrze? Jakie mamy w rezultacie dylematy i do jakich kompromisów jesteśmy zmuszeni?

(**Deficyty i dylematy**)

3. Jaki efekt chcemy wywołać? (**Dążenia**)

4. Co jesteśmy skłonni zaoferować, żeby wywołać ten efekt?

Lub co bylibyśmy w stanie zaoferować, gdyby efekt ten został wywołany? (**Oferty**)

Warto podzielić się na mniejsze grupy na niektóre części dyskusji (np. 1 i 2), po czym wrócić do większej grupy.

Metoda 7: Rozmowa kawiarniana (World café)

Cel: użyć kart do pracy z dużą grupą

Metoda „rozmowa kawiarniana” to prosty i elastyczny format do pracy z dużymi grupami, podzielonymi na mniejsze stoliki, najlepiej z poczęstunkiem i kartkami do notowania.

W pomieszczeniu należy ustawić okrągłe stoliki na 4 osoby (maksymalnie 5). Przestrzeń powinna być zachęcająca i komfortowa. Każdy stół może mieć wybranego „gospodarza”, który wita każdą grupę i robi skrótowe notatki. Karty wybiera się przed sesją, zależnie od tematyki. Można użyć wszystkich kart, jednego elementu lub mniejszej puli, liczącej 4 lub 5 kart.

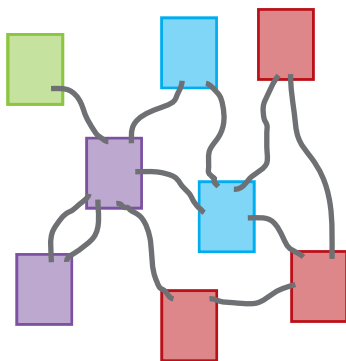
Położ karty na każdym stoliku. Uczestnicy wezmą je, kiedy przy nim usiądą. Karty na każdym stoliku mogą być inne (ale powiązane) lub takie same. Każdy uczestnik odczytuje swoją kartę, odpowiada na pytania i prosi innych o podzielenie się swoją perspektywą.

Oprócz otwartej dyskusji czasem warto dodać pytania typu: „Jakie były najbardziej interesujące nowe spostrzeżenia?” oraz „Jakie pomysły każda grupa uważała za najbardziej warte wdrożenia w celu zwiększenia poziomu bezpieczeństwa?”

Metoda 8: Mapa wpływu

Cel: zrozumieć relacje i interakcje pomiędzy różnymi kwestiami

Ćwiczenie polega na rozłożeniu kart w odpowiednim układzie, żeby pokazać, w jaki sposób różne kwestie są powiązane ze sobą nawzajem w odniesieniu do konkretnego zdarzenia lub sytuacji albo bardziej ogólnie. Na przykład niektóre karty mogą mieć silny lub oczywisty wpływ na inne, natomiast inne karty mogą wpływać na siebie nawzajem w bardziej subtelny sposób. Wpływ można przedstawić przy pomocy strzałek na dużych arkuszach papieru, na kartach albo karteczkach samoprzylepnych. Omówcie funkcjonowanie tych relacji.



Metoda 9: Analiza tekstowa

Cel: analiza tekstu w celu lepszego zrozumienia kwestii związanych z kulturą bezpieczeństwa

Jest to metoda kodowania tekstu bezpośrednio pochodzącego na przykład z kwestionariuszy dotyczących kultury bezpieczeństwa, rozmów lub warsztatów.

Należy rozpocząć od uważnego przeczytania komentarzy i zakodowania fragmentów tekstu przy pomocy ośmiu elementów kultury bezpieczeństwa, czasami przypisując więcej niż 1 element. Następnie trzeba ponownie przeczytać komentarze i zastosować kody z konkretnych kart do każdego fragmentu tekstu, zwracając również przy tym uwagę, czy tekst był pozytywny/przychylny, negatywny/nieprzychylny, czy zarówno pozytywny, jak i negatywny. Każdy fragment tekstu można zakodować przy pomocy więcej niż jednej karty i na koniec sprawdzić czy kody zostały spójnie zastosowane. Można poprosić niezależną osobę o ponowne zakodowanie, aby sprawdzić spójność i zgodność kodowania.

Czasami konieczne może być usunięcie lub połączenie kart, które musi umożliwiać osiągnięcie zadowalającego poziomu wzajemnego wykluczania się.

Tę metodę można stosować w połączeniu z metodą 8 „Mapa wpływu”, żeby utworzyć mapę wspólnych skojarzeń pomiędzy kartami.

Metoda 10: Skupienie na rozwiązaniach

Cel: użyć kart do radzenia sobie z problemami i realizowania możliwości

To ćwiczenie skupia się na szukaniu rozwiązań i może być stosowane w połączeniu z wieloma wcześniej opisanymi ćwiczeniami. Rozpoczyna się od nadania priorytetów kwestiom (problemom lub możliwościom), następnie przechodzi do rozważenia celów, a na koniec do rozwiązań oraz sposobów ich wdrożenia.

- 1. Na jakich kwestiach warto się skupić?** Zastanówcie się, które kwestie mogą mieć największy wpływ na bezpieczeństwo albo mogą być stosunkowo łatwe i szczególnie motywujące do wdrożenia.
- 2. Czego chcemy?** Jasno sformułujcie, co chcecie, żeby się stało – określcie swój cel(e).
- 3. Jakie są możliwości doskonalenia?** Bądź otwarty i kreatywny - rozważ co można zrobić, a nie jak to zrobić.
- 4. Które z tych możliwości mogą najbardziej efektywnie pomóc w realizacji naszych celów?** Niektóre możliwości mają większy potencjał niż inne.
- 5. Co musi się wydarzyć, żeby zrealizowane zostały wybrane rozwiązania?** Rozważcie wymagane wsparcie, zachęty, ludzi, otoczenie, czas itp.
- 6. Co chcemy zrobić następnie?** Uzgodnijcie następny krok.

Bezpieczeństwo, poważnie

Czy w waszej organizacji bezpieczeństwo jest traktowane poważnie?

To, czy pracownicy mają poczucie, że bezpieczeństwo stanowi autentyczną wartość, biurokratyczną formalność czy niedogodność, zależy od komunikatów i decyzji podejmowanych w organizacji.

Co przekonałoby was, że bezpieczeństwo jest traktowane poważnie?

Zaangażowanie kierownictwa



Zdjęcie: Marco Bellucci

Zaangażowanie

Jakie komunikaty na temat tego, jak ważne jest bezpieczeństwo, otrzymywane są od kierownictwa?

Decyzje i informacje od menedżerów mogą stanowić silny komunikat dotyczący bezpieczeństwa – pozytywny lub negatywny.

W jaki sposób menedżerowie mogą lepiej komunikować swoje własne zaangażowanie w bezpieczeństwo?

Zaangażowanie kierownictwa



Zdjęcie: NASA Goddard Space Flight Center

Priorytety

Jak ważne jest bezpieczeństwo dla kierownictwa w porównaniu z innymi celami?

Bezpieczeństwo należy rozważać w odniesieniu do innych celów, takich jak wydajność, efektywność, ochrona i środowisko naturalne. Presja wewnątrz organizacji oraz pochodząca z zewnątrz przekierowuje uwagę na różne cele, więc żaden z nich nie jest nieustannie „pierwszy”.

Jak można zoptymalizować równowagę pomiędzy bezpieczeństwem a innymi celami?

Zaangażowanie kierownictwa

Zdjęcie: Jack Tinney



Zaufanie

Jak silne jest zaufanie pomiędzy personelem, kierownictwem średniego i wyższego szczebla w odniesieniu do bezpieczeństwa?

Zaufanie jest kluczowe dla relacji. Wpływają na nie czynniki osobiste, jakość komunikacji oraz spójność pomiędzy słowami a działaniami.

Jak można kultywować zaufanie pomiędzy wszystkimi poziomami?

Zaangażowanie kierownictwa



Reagowanie na obawy

Jak menedżerowie średniego i wyższego szczebla reagują na obawy dotyczące bezpieczeństwa?

To, jak menedżerowie średniego i wyższego szczebla słuchają i reagują na obawy dotyczące bezpieczeństwa, wpływa na gotowość pracowników do zgłaszania obaw i wypowiedzania się na ich temat w przyszłości.

Jak menedżerowie mogą efektywnie słuchać i reagować na obawy dotyczące bezpieczeństwa?

Zaangażowanie kierownictwa

Zdjęcie: Steven Shorrock



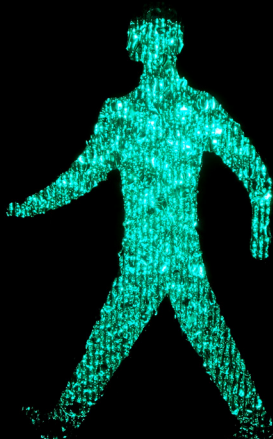
Przechadzanie się

Czy menedżerowie mają wystarczający kontakt z pracownikami?

„Management by walking around” (MBWA – „zarządzanie przez przechadzanie się”): codziennie obchodząc firmę i słuchając opinii pracowników na temat ich pracy, otoczenia pracy i pomysłów, menedżerowie stają się bardziej widzialni i mogą lepiej zrozumieć, jak praca jest faktycznie wykonywana.

Jak menedżerowie mogą podtrzymywać kontakt z pracownikami?

Zaangażowanie kierownictwa



Zdjęcie: Dominic Alves

Czy jest lepiej?

Które aspekty bezpieczeństwa poprawiają się lub pogarszają w waszej organizacji?

Inwestycja w bezpieczeństwo nie zawsze owocuje widocznymi wynikami. Jednak widać ją, kiedy przyjrzeć się pracownikom, którzy kultywują bezpieczeństwo w ramach stosowanych procesów, procedur, sprzętu i infrastruktury.

Co trzeba zrobić, żeby zwiększyć poziom bezpieczeństwa?

Zaangażowanie kierownictwa



Procedury a praktyka

Jak mają się procedury do sposobu, w jaki faktycznie wykonywana jest praca?

Sposób, w jaki pracujemy, zmienia się, zaś procedury i praktyki muszą być stosunkowo spójne, bez znacznych odchyśleń pomiędzy metodami pracy zapisanymi w przepisach, procedurach i instrukcjach („work-as-prescribed”) oraz pracą wykonywaną w rzeczywistości („work-as-done”).

Jak możemy się upewnić, że procedury wystarczająco odzwierciedlają rzeczywistość i są prawidłowe?

Procedury i szkolenia



Adekwatne do celu

Które procedury i procesy działają dobrze, a które nie?

Procedury i procesy związane z bezpieczną pracą i działaniami operacyjnymi muszą być dostępne, aktualne i dostosowane do zadania, poziomu kompetencji i ryzyka.

Jak możemy się upewnić, że procedury są adekwatne do celu?

Procedury i szkolenia



Zdjęcie: Horrğacx

Zawsze gotowy

Czy przeszedłeś szkolenia odświeżające niezbędne do zapewnienia bezpieczeństwa?

Dzięki szkoleniom odświeżającym pamiętasz, jak zareagować w sytuacji awaryjnej lub na nietypowe zdarzenie, jak pracować w trybie awaryjnym i zrealizować rzadko wykonywane zadanie.

Jakie szkolenia odświeżające są ci potrzebne?

Procedury i szkolenia



Zdjęcie: US Air Force

Wiedzieć jak (Know-how)

Czy masz wystarczające przeszkolenie, żeby zrozumieć i stosować procedury niezbędne w twojej pracy?

Różne procedury mogą wymagać konkretnych umiejętności, nabywanych podczas szkoleń teoretycznych i praktycznej nauki na stanowisku operacyjnym (OJT).

Jak upewnić się, że masz wymaganą wiedzę na temat procedur?

Procedury i szkolenia

Zdjęcie: Robert McGoldrick



Szkolenia w zakresie zmian

Czy wprowadzaniu nowych systemów i procedur towarzyszą odpowiednie szkolenia?

Zmiany systemów i procedur wymagają szkoleń o odpowiedniej jakości i wystarczającym czasie trwania oraz odbywających się w odpowiednim momencie.

Jak możemy lepiej przygotować się na przyszłe zmiany?

Procedury i szkolenia



Bezpieczeństwo w liczbach

Czy mamy wystarczająco dużo pracowników, żeby świadczyć bezpieczne usługi?

Odpowiednia liczba pracowników – pod względem ogólnej liczby zatrudnionych lub pod względem organizacji personelu – ma kluczowe znaczenie dla bezpieczeństwa, zarówno w przypadku pracowników pierwszej linii, jak i usług wsparcia.

Jak możemy upewnić się, że liczba personelu i jego organizacja są odpowiednie?

Personel i sprzęt



Zdjęcie: clement127

Wsparcie

Czy mamy wystarczające wsparcie w zakresie bezpieczeństwa?

Czasem specjalistyczne wsparcie w zakresie bezpieczeństwa oraz wsparcie w zakresie czynników ludzkich w odniesieniu do badania zdarzeń mających wpływ na bezpieczeństwo, ocen i analiz bezpieczeństwa, projektów związanych z bezpieczeństwem jest niezbędne, żeby osiągnąć pełną integrację bezpieczeństwa w organizacji.

Jak możemy uzyskać niezbędne nam wsparcie?

Personel i sprzęt



**Hazardous
inside.
Can shock,
or cause de**

**Keep out.
If open or un
immediately
the power**

Odpowiedni sprzęt

Czy sprzęt pomaga w bezpiecznej pracy?

Bezpieczeństwo, użyteczność i łatwość konserwacji powinny być uwzględniane w fazie powstawania koncepcji, podczas projektowania, konstruowania, wdrażania, obsługiwania i konserwowania sprzętu.

Jak możemy się upewnić, że sprzęt wspiera bezpieczeństwo działania?

Personel i sprzęt



Błędy się zdarzają

Jak traktowany jest personel po zajściu niepożądanego zdarzenia, spowodowanego niezamierzonym błędem?

Ludzie pracują zazwyczaj bardzo wydajnie, ale nie zawsze wszystko układa się zgodnie z oczekiwaniami. Trzeba to zaakceptować i nauczyć się, jak sobie z tym radzić oraz zapewnić personelowi odpowiednie wsparcie.

Jak możemy się upewnić, że pracownicy mają odpowiednie wsparcie, kiedy coś idzie nie tak?

„Just culture”, zgłaszanie i badanie zdarzeń

Zdjęcie: Mixy Lorenzo



delete

Niedopuszczalne zachowanie

Co stałoby się, gdyby ktoś regularnie podejmował niedopuszczalne ryzyko?

Czasem trudno jest zdefiniować ryzykowne zachowanie, ale niedopuszczalne zachowanie musi być zrozumiane i zaadresowane w organizacji.

Kto wyznacza granice i jaki jest najlepszy sposób uporania się z różnymi rodzajami niedopuszczalnych zachowań w organizacji?

„Just culture”, zgłaszanie i badanie zdarzeń

Zdjęcie: Stefan Kloo



Zabierz głos

Czy masz poczucie, że możesz swobodnie zgłaszać obawy związane z bezpieczeństwem?

Nasze reakcje na obawy związane z bezpieczeństwem decydują o tym, czy w przyszłości pracownicy będą mieli poczucie, że mogą bezpiecznie je zgłaszać.

Jak możemy zachęcać pracowników i wspierać ich, żeby zgłaszali obawy dotyczące bezpieczeństwa?

„Just culture”, zgłaszanie i badanie zdarzeń

WHAT DO
YOU WANT TO
CHANGE
HAVE
YOUR SAY

Zdjęcie: Howard Lake



Skupienie na kwestii

Kiedy zgłaszana jest kwestia związana z bezpieczeństwem, czy skupiamy się na wiadomości, czy na zgłaszającym?

Nasze doświadczenia oraz sposób postrzegania danej osoby i sytuacji mogą wpływać na to, jak myślimy, co czujemy i jak reagujemy, kiedy osoba ta zgłasza kwestię związaną z bezpieczeństwem.

Jak możemy upewnić się, że skupiamy się na wiadomości, a nie na zgłaszającym?

„Just culture”, zgłaszanie i badanie zdarzeń

Zdjęcie: Steven Depolo



Ułatwianie zgłoszeń

Jak łatwo jest zgłaszać sytuacje, które mogą negatywnie wpływać na bezpieczeństwo?

Zgłaszanie zdarzeń powinno być proste; pracownicy muszą mieć czas i możliwość dokonania zgłoszenia.

Jak można uprościć i ułatwić zgłaszanie zdarzeń, żeby wszyscy wiedzieli, jak to zrobić?

„Just culture”, zgłaszanie i badanie zdarzeń



Doskonalenie przez badanie

Jak gruntownie przeprowadzane są badania zdarzeń związanych z bezpieczeństwem?

Dobre badanie zdarzenia związanego z bezpieczeństwem powinno opisać i wyjaśnić zdarzenie oraz czynniki mu towarzyszące, a także przedstawić wykonalne zalecenia, jak zwiększyć poziom bezpieczeństwa, uwzględniając osoby biorące w nim udział oraz te, na które to zdarzenie wpłynęło.

Jak można udoskonalić proces badania zdarzeń mających wpływ na bezpieczeństwo?

„Just culture”, zgłaszanie i badanie zdarzeń



Informacje zwrotne

Czy pracownicy są usatysfakcjonowani informacjami zwrotnymi dotyczącymi zgłaszanych przez nich zdarzeń?

Efektywne informacje zwrotne dla osób zgłaszających zdarzenia i innych osób, których one dotyczą, mają kluczowe znaczenie. Dobry przepływ informacji zachęci pracowników do zgłaszania takich zdarzeń.

Jakiego rodzaju informacje zwrotne najlepiej spełniają potrzeby zgłaszających zdarzenia związane z bezpieczeństwem? Kiedy powinny być udzielane?

„Just culture”, zgłaszanie i badanie zdarzeń

Zdjęcie: Pamela Ocampo



Zgłaszanie zdarzeń

Czy zgłaszanie zdarzeń związanych z bezpieczeństwem rzeczywiście zwiększa poziom bezpieczeństwa?

Celem zgłaszania zdarzeń związanych z bezpieczeństwem jest wyciąganie wniosków na przyszłość i zwiększanie poziomu bezpieczeństwa.

Jak możemy upewnić się, że po zgłoszeniu są widoczne zmiany i podjęto działania zapobiegające, co zachęci do kolejnych zgłoszeń?

„Just culture”, zgłaszanie i badanie zdarzeń



Dostęp do zgłoszeń

Czy masz łatwy dostęp do zgłoszeń zdarzeń związanych z bezpieczeństwem?

Pracownicy operacyjni i nieoperacyjni muszą mieć dostęp do (odpowiednio anonimizowanych) istotnych zgłoszeń zdarzeń związanych z bezpieczeństwem, co umożliwia wyciąganie wniosków z tych zdarzeń.

W jakiej formie najlepiej jest otrzymywać zgłoszenia zdarzeń związanych z bezpieczeństwem lub uzyskiwać do nich dostęp?

Komunikacja i uczenie się

Zdjęcie: Steven Shorrock



Czas na czytanie

Czy czytasz zgłoszenia zdarzeń dotyczących bezpieczeństwa, istotne dla twojej pracy?

Musimy czytać zgłoszenia, żeby móc uczyć się na ich podstawie. Wiele czynników może w tym przeszkodzić: dostępność zgłoszeń, ich obszerność, brak czasu i motywacji.

Jak możemy upewnić się, że czytamy istotne dla nas zgłoszenia?

Komunikacja i uczenie się



Zdjęcie: David Goehring

Porozmawiajmy o tym

Jak rozmawiamy o incydentach?

Najwięcej można się nauczyć prowadząc otwartą i szczerą dyskusję bezpośrednio po zajściu zdarzenia, językiem unikającym przypisywania winy, żeby zrozumieć, dlaczego dane działania wydawały się sensowne w owym czasie.

Jak możemy prowokować odpowiedni rodzaj rozmowy na temat zdarzeń dotyczących bezpieczeństwa, żeby wyciągnąć z nich wnioski?

Komunikacja i uczenie się



Pełny obraz

Czy mamy pełny obraz obecnych wyników w zakresie bezpieczeństwa?

Zarządzanie bezpieczeństwem wymaga dobrych informacji na temat wyników w zakresie bezpieczeństwa.

Jak informacje te powinny być udostępniane i co można zrobić, żeby były zrozumiałe?

Komunikacja i uczenie się



Zdjęcie: Mitra Mirshahidi

Co się dzieje?

Czy istnieją efektywne metody informowania o zmianach związanych z bezpieczeństwem, które mogą mieć znaczenie dla twojej pracy?

W organizacji zachodzą nieustanne zmiany i mogą one wpływać na bezpieczeństwo, jeżeli nie jesteśmy o nich poinformowani na bieżąco.

W jaki sposób chcielibyście być lepiej informowani o aktualnych zmianach związanych z bezpieczeństwem?

Komunikacja i uczenie się



Zdjęcie: Paul Shanks

Gdzie szukać informacji

Gdzie możesz znaleźć potrzebne ci informacje na temat bezpieczeństwa?

Nie jesteśmy w stanie zawsze wiedzieć wszystkiego na temat bezpieczeństwa, ale powinniśmy wiedzieć, gdzie szukać niezbędnych informacji.

Jak można udoskonalić dostęp do informacji na temat bezpieczeństwa?

Komunikacja i uczenie się



Navigation

- Home page
- Operational issues
- Human performance
- Enhancing safety
- Safety regulations
- Accidents and incidents
- Aircraft types
- Airport Directory
- OGHFA
- Organisations
- Bookshelf
- Publications
- ICAO FSIX
- work in progress
- Draft articles
- Request an article
- Information
- About SKYbrary
- Contact us
- Help
- Who is who
- Glossary
- outbox
- What links here
- Special pages

If you wish to contribute or participate in the discussions about articles you are invited to [Join SKYbrary](#) as a registered user

Operational Issues	Human Performance	Enhancing Safety	Safety Regulations
 Air Ground Communication	 Airspace Infringement	 Bird Strike	 Controlled Flight Into Terrain
 Fire Smoke & Fumes	 Ground Operations	 Airworthiness	 Level Bust
 Loss of Control	 Loss of Separation	 Runway Excursion	 Runway Incursion
 Wake Vortex Turbulence	 Weather	 Emergency and Contingency	

page discussion view source

Google Custom Search

Highlighted Article

Aircraft Ground Running

posted 10 October 2011 in Category:Ground Operations

This article considers the risks arising from the static running or more aircraft engines. Unintended movement of the aircraft engine running can result in damage to the aircraft, other neighbouring aircraft, airside structures, and put ground support personnel at risk of injury...

[Read more...](#)

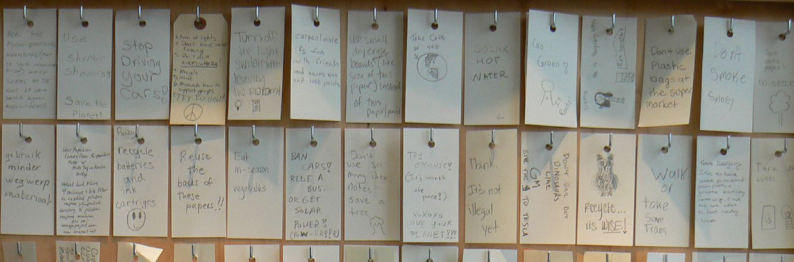


Safety Alert

Aircraft Mode S Transponders - Incorrect and Missing Data EASA Safety Information Bulletins

posted 11 August 2011 in Category:Safety Warning Message

The Airborne Monitoring Project (AMP) coordinated by EUROCONTROL has identified a number of safety issues and



W górę? W dół?

Jak dobrze kierownictwo i personel komunikują się ze sobą w kwestiach związanych z bezpieczeństwem?

Dwustronna komunikacja pomiędzy kierownictwem a personelem to ważny sposób upewnienia się, że wszyscy wiedzą o istotnych zmianach, możliwościach, problemach i rozwiązaniach.

Jak możesz poprawić komunikację pionową dotyczącą bezpieczeństwa?

Komunikacja i uczenie się



Zdjęcie: Leo Reynolds

Jaki mamy plan?

Czy znasz plany na przyszłość w zakresie służb, które zapewniasz?

Znajomość planów na przyszłość umożliwia udzielanie informacji zwrotnych, żeby upewnić się, że plan jest dobry z punktu widzenia bezpieczeństwa i żeby przygotować się na zmiany.

Jak chcesz być informowany o planach na przyszłość?

Komunikacja i uczenie się



Zdjęcie: Steven Shorrock

Wnioski z incydentów

Czy ty i twój zespół wyciągacie wnioski z incydentów i uwzględniacie je w swojej pracy?

Żeby wyciągnąć wnioski z niepożądanych zdarzeń, musimy uważnie przyglądać się incydentom, trendom i zaleceniom oraz temu, jak one odnoszą się i mogą być zastosowane do naszej codziennej pracy.

W jaki sposób ty i twoi współpracownicy możecie wyciągać wnioski z incydentów?

Komunikacja i uczenie się

Zdjęcie: Andreas



Spójrz na zewnątrz

Jak dobrze ty i twój zespół komunikujecie się z innymi organizacjami?

Otwarta i efektywna komunikacja z zewnętrznymi partnerami takimi jak instytucje zapewniające służby operacyjne, producenci, regulatorzy i organizacje badawcze jest ważna dla bezpieczeństwa.

Jak możemy udoskonalić komunikację zewnętrzną?

Komunikacja i uczenie się



Zdjęcie: NATS - UK air traffic control

Znajomość swoich ryzyk

Czy znasz kluczowe rodzaje ryzyka istotne dla twojej pracy?

Musimy mieć świadomość głównych rodzajów ryzyka istotnych dla naszej pracy i organizacji, żeby nadać im odpowiednie priorytety i zarządzać nimi.

Skąd chciałbyś czerpać informacje o kluczowych rodzajach ryzyka?

Zarządzanie ryzykiem

Zdjęcie: Tambako The Jaguar



Równoważenie bezpieczeństwa

Jak osiągasz równowagę pomiędzy bezpieczeństwem a innymi wymaganiami twojej codziennej pracy?

Bezpieczeństwo nie istnieje w próżni. Możliwe są konflikty celów pomiędzy bezpieczeństwem a efektywnością kosztową, wydajnością, emisjami, hałasem, ochroną itp. Rozwiązywanie takich konfliktów wymaga kompromisów.

Co musimy zrobić, żeby osiągnąć właściwą równowagę?

Zarządzanie ryzykiem



Zdjęcie: Colin Harris

To ryzykowne

Czy często musisz podejmować ryzyko, które wywołuje u ciebie obawy związane z bezpieczeństwem?

Niekiedy trudno jest oszacować poziom ryzyka związanego z naszymi własnymi działaniami. Jednak jeżeli musimy podejmować ryzyko, które wywołuje u nas obawy, to jest to czas, aby zatrzymać się i zastanowić.

Jaka była twoja reakcja, kiedy coś wywołało u ciebie obawy związane z bezpieczeństwem?

Zarządzanie ryzykiem

Zdjęcie: Claus Rebler



Zarządzanie ryzykiem

Jak dobrze zarządzamy ryzykiem, kiedy zachodzą zmiany?

Zmiany w sposobie wykonywania zadań i pracy, zmiany procedur, systemów technicznych i organizacji mogą generować nowe rodzaje ryzyka lub modyfikować ryzyko istniejące, co może nas zaskoczyć.

Jak możemy najlepiej oszacować ryzyko i zarządzać nim w sytuacji, gdy zachodzą różne rodzaje zmian?

Zarządzanie ryzykiem



Znane zagrożenia

Czy wiadomo ci o problemach związanych z bezpieczeństwem, które nie są odpowiednio traktowane?

Niekiedy problemy są ignorowane i stają się niezauważalne choć dalej występują lub stają się zagrożeniem wystąpienia kolejnej pomyłki, którą możemy popełnić my lub ktoś inny.

Jak możemy przyczynić się do tego, żeby problemy związane z bezpieczeństwem były rozwiązywane, a nie ignorowane?

Zarządzanie ryzykiem



Pod presją?

Czy odczuwasz presję, żeby kontynuować zapewnianie służby nawet wtedy, gdy występują zagrożenia w stosunku do bezpieczeństwa?

Niekiedy występuje rozbieżność pomiędzy zapotrzebowaniem a przepustowością i możemy odczuwać presję, żeby kontynuować zapewnianie służby, pomimo iż wzbudza to nasze obawy lub wydaje się zbyt ryzykowne.

Jak można utrzymać presję na rozsądnym poziomie?

Zarządzanie ryzykiem



Zdjęcie: Brook Ward

Znajdź czas na bezpieczeństwo

Czy projekty uwzględniają wystarczająco dużo czasu na analizowanie aspektu bezpieczeństwa?
Czy bezpieczeństwo jest brane pod uwagę od początku projektu?

Bezpieczeństwo w ramach projektów musi być odpowiednio planowane, żeby wystarczyło czasu na właściwą jego integrację.

Jak można lepiej zapewnić integrację bezpieczeństwa w projektach?

Zarządzanie ryzykiem



Z myślą o użytkowniku?

Czy eksperci z obszarów związanych z użytkowaniem danego systemu są wystarczająco zaangażowani w projektowanie i planowanie zmian systemu?

Zmiany systemu trzeba wprowadzać z myślą o użytkowniku, wymagają więc zaangażowania ekspertów z obszarów związanych z użytkowaniem danego systemu.

Jak możemy się upewnić, że wkład operacyjny pomaga pokierować zmianami we właściwą stronę?

Współpraca i uczestnictwo



Szacowanie ryzyka operacyjnego

Jaka jest nasza rola w ocenach bezpieczeństwa?

Oceny bezpieczeństwa wymagają właściwego wkładu właściwych osób oraz wystarczającego czasu, żeby zapewnić gruntowną ocenę ryzyka.

Jak możemy się upewnić, że efektywnie uczestniczymy w ocenach bezpieczeństwa?

Współpraca i uczestnictwo



Nasze procedury

Jaka jest rola personelu operacyjnego, przy wprowadzaniu zmian w procedurach?

Procedury, tak jak systemy interaktywne, muszą być projektowane dla docelowych użytkowników, z uwzględnieniem spojrzenia z ich perspektywy.

Jak możemy zapewnić odpowiedni wkład odpowiednich osób, żeby utworzyć dobre procedury?

Współpraca i uczestnictwo



Zdjęcie: Royal Navy Media Archive

Całościowy obraz

Czy rozumiemy wkład wszystkich pracowników w bezpieczeństwo operacyjne i organizacyjne?

Nawet kiedy rozumiemy nasz własny wkład w bezpieczeństwo, trudniej jest zrozumieć wkład innych, szczególnie tych bardziej oddalonych od „głównej linii działań operacyjnych”.

Jak możemy lepiej zrozumieć nasz wzajemny wkład w bezpieczeństwo?

Współpraca i uczestnictwo



Zdjęcie: Trevor

Konsultacje

Jak skutecznie konsultujemy się z ludźmi w kwestiach zmian związanych z bezpieczeństwem, które mogą mieć na nich wpływ?

Zmiany wpływające na sprzęt, procedury, personel mogą wpływać na wiele osób, a w końcowym rezultacie na bezpieczeństwo operacji.

Jak chciałbyś dowiadywać się o zmianach wpływających na bezpieczeństwo operacyjne?

Współpraca i uczestnictwo



Zdjęcie: Naviair © Todos los derechos reservados

Zaangażowanie współpracowników

Czy masz poczucie, że twoi współpracownicy są zaangażowani w bezpieczeństwo operacji?

To, jak postrzegamy zaangażowanie naszych współpracowników w bezpieczeństwo, może mieć potężny wpływ na nasze postawy i zachowanie, a także na bezpieczeństwo operacyjne i organizacyjne.

Jak możemy podtrzymać zaangażowanie w bezpieczeństwo?

Zaangażowanie współpracowników



Zdjęcie: U.S. Air Force

Zaufanie do współpracowników

Czy masz zaufanie do osób, z którymi wchodzisz w interakcje?

Zaufanie do współpracowników to ważny element pracy zespołowej. Niektóre zachowania i praktyki stosowane w miejscu pracy sprawiają, że bardziej ufamy współpracownikom.

Jak można zwiększyć twój poziom zaufania do współpracowników?

Zaangażowanie współpracowników



Zdjęcie: tableatny

Współpraca

Jak dobrze układa się współpraca w twoim zespole?

Praca zespołowa jest jedną z tych rzeczy, którą zgrane zespoły cenią najwyżej w życiu zawodowym i ma istotny wpływ na bezpieczeństwo. Jednak potrzeba spójności może utrudniać radzenie sobie w problematycznych sytuacjach.

Co robimy dobrze, a co możemy udoskonalić?

Zaangażowanie współpracowników



Zespół zespołów

Jak dobrze układa się współpraca twojego zespołu z innymi zespołami?

Bezpieczeństwo tworzą zespoły zespołów, współpracujących ze sobą w celu upewnienia się, że wszystko dobrze działa. Braki we współpracy pomiędzy zespołami mogą stanowić problem z punktu widzenia bezpieczeństwa.

Jak nasz zespół może poprawić współpracę z innymi zespołami?

Zaangażowanie współpracowników



Zdjęcie: William Warby

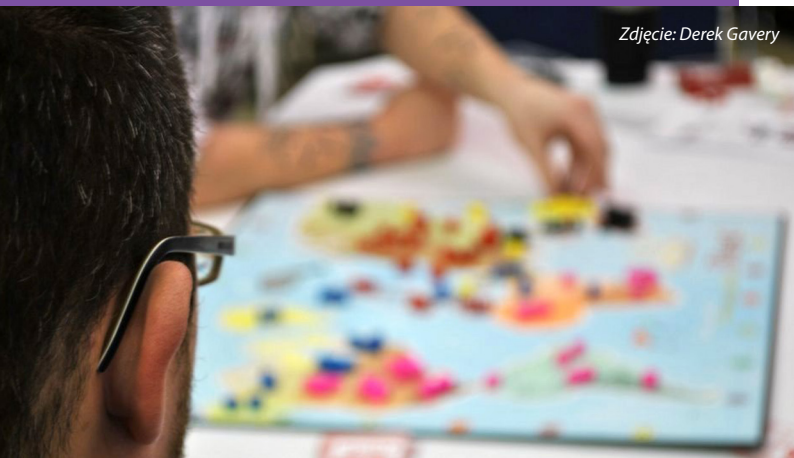
Kwestionowanie ryzyka

Co zrobiłbyś, gdyby praktyki lub zachowania jednego ze współpracowników wzbudzały twoje obawy?

Musimy rozmawiać o tym, co jest dopuszczalne i bez strachu kwestionować praktyki i zachowania, które wzbudzają obawy związane z bezpieczeństwem.

Co zrobić, żebyśmy bez wahania kwestionowali ryzyko?

Zaangażowanie współpracowników



Zdjęcie: Derek Gavery

Radzenie sobie z negatywnym podejściem

Jak radzisz sobie z ludźmi, którzy mają negatywne podejście do bezpieczeństwa?

Niekiedy podejście do bezpieczeństwa może być tak negatywne, że wpływa na relacje służbowe i działalność operacyjną.

Jakie są najbardziej produktywne sposoby radzenia sobie z negatywnym podejściem do bezpieczeństwa?

Zaangażowanie współpracowników



Zdjęcie: Nukamari

Praca zespołowa na pierwszej linii

Jak efektywna jest komunikacja pomiędzy personelem operacyjnym a technicznym?

Dobra komunikacja pomiędzy personelem operacyjnym a technicznym jest niezbędna, żeby systemy operacyjne funkcjonowały bezpiecznie.

Co można poprawić w celu zoptymalizowania tej komunikacji?

Zaangażowanie współpracowników



Zdjęcie: Damien

Dyskutujmy

Czy twój zespół rozmawia o kwestiach dotyczących bezpieczeństwa?

Czasem nam się wydaje, że nie mamy czasu na rozmowę o bezpieczeństwie albo czekamy, aż ktoś inny zorganizuje sesję w celu omówienia kwestii związanych z bezpieczeństwem. Jednak często możemy zrobić to sami.

Jak twój zespół może zorganizować rozmowy o bezpieczeństwie?

Zaangażowanie współpracowników



Źródła zdjęć

Zaangażowanie kierownictwa

- 1a Bezpieczeństwo, poważnie: Marco Bellucci <https://flic.kr/p/6okjAW> CC BY 2.0
- 1b Zaangażowanie: NASA Goddard Space Flight Center <http://flic.kr/p/9CCbpi> CC BY 2.0
- 1c Priorytety: Jack Tinney <https://flic.kr/p/825X7x> CC BY-NC-ND 2.0
- 1d Zaufanie: Mari Asklund © Wszelkie prawa zastrzeżone (wykorzystanie za zgodą)
- 1e Reagowanie na obawy: Steven Shorrock <https://flic.kr/p/auEMVH> CC BY-NC 2.0
- 1f Przechadzanie się: Dominic Alves <https://flic.kr/p/75LAaA> CC BY 2.0
- 1g Czy jest lepiej? Markus Lütkemeyer <https://flic.kr/p/5N5SLX> CC BY-NC-ND 2.0

Procedury i szkolenia

- 2a Procedury a praktyka: Isobel <https://flic.kr/p/rvsbV> CC BY-NC-ND 2.0
- 2b Adekwatne do celu: Horrgacx <https://flic.kr/p/5vWLAW> CC BY-NC-ND 2.0
- 2c Zawsze gotowy: US Air Force <https://flic.kr/p/92mRDl> CC BY-NC 2.0
- 2d Wiedzieć jak (Know-how): Robert McGoldrick <https://flic.kr/p/bhNRxZ> CC BY-ND 2.0
- 2e Szkolenia w zakresie zmian: <https://flic.kr/p/8Z7DAL> © Wszelkie prawa zastrzeżone

Personel i sprzęt

- 3a Bezpieczeństwo w liczbach: clement127 <https://flic.kr/p/qmZ7hw> CC BY-NC-ND 2.0
- 3b Wsparcie: LRD615 <https://flic.kr/p/2kNCax> CC BY-SA 2.0
- 3c Odpowiedni sprzęt: NATS <http://www.nats.co.uk> © Wszelkie prawa zastrzeżone

Kultura sprawiedliwego traktowania (Just culture), zgłaszanie i badanie zdarzeń

- 4a Błędy się zdarzają: Mixy Lorenzo <https://flic.kr/p/7bGe9M> CC BY-NC-SA 2.0
- 4b Niedopuszczalne zachowanie: Stefan Kloo <https://flic.kr/p/8iH4En> CC BY 2.0
- 4c Zabierz głos: Howard Lake <https://flic.kr/p/9rxkoD> CC BY-SA 2.0
- 4d Skupienie na kwestii: Steven Depolo <https://flic.kr/p/6QvV8s> CC BY 2.0
- 4e Ułatwianie zgłoszeń: cjc0327 <https://flic.kr/p/91hWrX> CC BY-ND 2.0

4f Doskonalenie przez dochodzenia: clement127 <https://flic.kr/p/qr4XXW> CC BY-NC-ND 2.0

4g Informacje zwrotne: Pamela Ocampo <https://flic.kr/p/7xCRdu> CC BY-NC-ND 2.0

4h Zgłaszanie zdarzeń związanych z bezpieczeństwem: Fabio <https://flic.kr/p/2bvY2T> CC BY-NC 2.0

Komunikacja i uczenie się

5a Dostęp do zgłoszeń: Steven Shorrock <https://flic.kr/p/auEMBT> CC BY-NC 2.0

5b Czas na czytanie: David Goehring <https://flic.kr/p/5bm45j> CC BY 2.0

5c Porozmawiajmy o tym: Navair <http://www.naviar.dk> © All rights reserved

5d Pełny obraz: Mitra Mirshahidi <https://flic.kr/p/4HyL6Q> CC BY-SA 2.0

5e Co się dzieje?: Paul Shanks <https://flic.kr/p/Ckunu> CC BY-NC 2.0

5f Gdzie szukać informacji: SKYbrary <https://www.skybrary.aero>

5g Dzielenie się pomysłami: Walter Parenteau <https://flic.kr/p/5G8Pu1> CC BY-NC-SA 2.0

5h W górę? W dół?: Leo Reynolds <https://flic.kr/p/5DGfA> CC BY-NC-SA 2.0

5i Jaki mamy plan?: Steven Shorrock <https://flic.kr/p/aC1xtW> CC BY-NC 2.0

5j Wnioski z incydentów: Andreas <https://flic.kr/p/9dx28Q> CC BY-NC-ND 2.0

5k Spójrz na zewnątrz: NATS - UK air traffic control <https://flic.kr/p/cwfK51> CC BY-NC-ND 2.0

Zarządzanie ryzykiem

6a Znajomość swoich ryzyk: Tambako The Jaguar <https://flic.kr/p/9Vj5oQ> CC BY-ND 2.0

6b Równoważenie bezpieczeństwa: Colin Harris <https://flic.kr/p/8PW6dT> CC BY-NC-ND 2.0

6c To ryzykowne: Claus Rebler <https://flic.kr/p/5PfpUa> CC BY-SA 2.0

6d Zarządzanie ryzykiem: Navair <http://www.naviar.dk> © All rights reserved

6e Znane zagrożenia: clement127 <https://flic.kr/p/qtBqdy> CC BY-NC-ND 2.0

6f Pod presją: Brook Ward <https://flic.kr/p/RpauXs> CC BY-NC 2.0

6g Znajdź czas na bezpieczeństwo: i_yudai <https://flic.kr/p/zeDLR> CC BY 2.0

Współpraca i uczestnictwo

7a Z myślą o użytkowniku?: <http://flic.kr/p/8Z7Fqy> © Wszelkie prawa zastrzeżone

7b Szacowanie ryzyka operacyjnego: DWRose <https://flic.kr/p/6znPDn> CC BY 2.0

7c Nasze procedury: Royal Navy Media Archive <https://flic.kr/p/NqZrz5> CC BY-NC 2.0

7d Całościowy obraz: Trevor <https://flic.kr/p/cHWLp> CC BY-NC-SA

7e Konsultacje: Navair <http://www.navair.dk> © All rights reserved

Zaangażowanie współpracowników

8a Zaangażowanie współpracowników: U.S. Air Force <https://flic.kr/p/8LBqm2> CC BY-NC 2.0

8b Zaufanie do współpracowników: tableatny <https://flic.kr/p/8zGJdn> CC BY 2.0

8c Współpraca: Thomas Hawk <https://flic.kr/p/28WDP4M> CC BY-NC 2.0

8d Zespół zespołów: William Warby <https://flic.kr/p/8hDCW3> CC BY 2.0

8e Kwestionowanie ryzyka: Derek Gavey <https://flic.kr/p/7mcgwa> CC BY 2.0

8f Radzenie sobie z negatywnym podejściem: Nukamari <https://flic.kr/p/dkbcw2> CC BY-NC-ND 2.0

8g Praca zespołowa na pierwszej linii: Damien <https://flic.kr/p/82etga> CC BY-NC-SA 2.0

8h Dyskutujmy: <https://flic.kr/p/8Z7D7E> © Wszelkie prawa zastrzeżone

Prawa autorskie

Niniejszy dokument został opublikowany przez EUROCONTROL do celów informacyjnych. Prawa autorskie do tekstu niniejszego dokumentu należą do Europejskiej Organizacji do spraw Bezpieczeństwa Żeglugi Powietrznej (EUROCONTROL), © styczeń 2020. Prawa autorskie do zdjęć należą do źródeł wymienionych w części „Źródła zdjęć”. Wiele z nich ma „niektóre prawa zastrzeżone” na licencji Creative Commons (zob. <http://creativecommons.org/licenses/>).

Dokument można kopiować w całości lub częściowo, pod warunkiem, że zostanie wymieniony jako źródło i że nie będzie wykorzystywany do celów komercyjnych (tj. dla korzyści finansowej). Informacji w niniejszym dokumencie nie wolno modyfikować bez uprzedniej pisemnej zgody EUROCONTROL. EUROCONTROL nie udziela żadnych gwarancji wyrażonych ani domniemanych na informacje zawarte w niniejszym dokumencie i nie przyjmuje żadnej odpowiedzialności za ich prawdziwość, kompletność ani przydatność.

Języki

Karty dostępne są w innych językach. Informacji udziela steven.shorrock@eurocontrol.int i esp@eurocontrol.int. Można również przeszukać stronę www.skybrary.aero.

Informacje zwrotne

Karty opracował i zaprojektował Steven Shorrock. Wszelkie komentarze dotyczące kart prosimy kierować na adres steven.shorrock@eurocontrol.int lub esp@eurocontrol.int.