



# AT WORK

ВЫБОРКА РАЗЛИЧНЫХ ПРИМЕРОВ ИЗ ПОВСЕДНЕВНОГО ОПЫТА БОСКАЛИС

Семинар NINA по обмену опытом в рамках проекта по углублению канала Ньиве-Ватервег и гавани Ботлек в Роттердаме

## НЕ ДАВАТЬ ГОТОВЫЕ ОТВЕТЫ, А НАУЧИТЬ ЭФФЕКТИВНО ОБЩАТЬСЯ

Этим летом руководитель проекта Хилбранд Дрёйвен (Hilbrand Druiven) организовал для команды проекта семинар NINA по обмену опытом. На этот семинар он также пригласил представителей заказчика из Управления коммунального и водного хозяйства Нидерландов (Rijkswaterstaat) и Администрации порта Роттердама. Вместе они открыто обсудили те дилеммы, с которыми им приходится сталкиваться. По его словам, «это способствует росту взаимопонимания и доверия».

Семинар NINA по обмену опытом стал первым тренингом по программе NINA в рамках данного проекта, который стартовал весной с инструктажа WoW. Рассказывает Хилбранд: «Тогда мы определили наши общие цели и задачи в области обеспечения качества, и одной из них стала программа NINA Impuls. При этом основное внимание уделялось лидерским качествам: как правильно вести внешнюю дискуссию? У нас случился ряд промахов и инцидентов; люди начали сталкиваться с дилеммами. Во время тренинга вы не получите готовые ответы, потому что в реальной ситуации все может быть намного сложнее, но вы научитесь эффективно общаться».

### РАЗРУШИТЬ БАРЬЕРЫ

«Я считаю, что самая большая заслуга программы NINA состоит в том, что она разрушает барьеры», – делится своим мнением о семинаре NINA Берт

Ондерверг (Bert Onderweegs), консультант проекта по вопросам комплексной безопасности из Управления коммунального и водного хозяйства. «Я из того поколения, для которого соблюдение техники безопасности было чем-то обременительным. Благодаря программе NINA я вижу значительный сдвиг в менталитете. Люди задают вопросы «почему?» и «как?». Есть дискуссия и пространство для обмена идеями на всех уровнях. А для безопасности это важно, потому что если возникают проблемы, то практически всегда это происходит из-за сбоя в коммуникации».

### АЙСБЕРГ

Программа NINA, по мнению Хилбранда и Берта, это прежде всего инструмент, который позволяет инициировать дискуссию. Рассказывает Хилбранд: «Сама атмосфера такого



Руководитель проекта Хилбранд Дрёйвен (Hilbrand Druiven)

семинара располагает к открытости. И тогда бывает, что удается обнажить подводную часть айсберга. Например, у некоторых коллег сложилось впечатление, что во время развертывания оборудования они всегда оказывались в наихудших условиях, из чего они сделали для себя вывод, что наш проект считается не столь важным. Возможность открыто и честно рассказывать друг другу о таких вещах способствует росту взаимного доверия и понимания. Не будь этого семинара, мы бы так и не узнали об этой проблеме. А теперь мы можем что-то с этим сделать. Уже во время разговора их настрой сменился: мол, посмотрите, насколько мы гибкие; несмотря ни на что, мы справляемся. То есть, люди пришли с негативным настроем, а ушли исполненные чувства гордости за себя. Я считаю, что это прекрасно».

### СПЛОТИТЬ КОЛЛЕКТИВ

Благодаря этому NINA вносит значительный вклад в создание единой команды, говорит Берт. «Здесь нет противопоставления «мы-они», офисные сотрудники в противовес экипажам судов. Здесь в буквальном смысле слова команда считает экипажи судов участниками проекта. Хотя часто мне приходится наблюдать иное». Такое отношение, по его мнению, только на пользу работе. «Еще мне на этом семинаре понравилось то, что в конце его участники расстались не со словами: «ты делаешь то, а ты делаешь это», а «мы это улучшим вот таким образом». ■



Самоходные земснаряды Prins der Nederlanden, Strandway и Causeway на проекте по углублению канала Ньиве-Ватервег и гавани Ботлек

Руководитель проекта Барт Рулевелд о вводном семинаре по программе NINA в рамках проекта по сооружению ветропарка Хорнс Рев:

# «СПЕРВА БЕЗОПАСНОСТЬ, ПОТОМ КАЧЕСТВО, А ЗАТЕМ ПРОИЗВОДСТВО РАБОТ. ЭТО НАША ОБЩАЯ ИСХОДНАЯ ПОЗИЦИЯ».

Компания Boskalis занимается прокладкой 50 кабелей для ветряного парка Хорнс Рев (Horns Rev) у побережья Дании. Проект сложный в техническом и логистическом отношении, требующий привлечения множества подрядчиков, субподрядчиков и сторонних специалистов. Соответственно, для обеспечения безопасности и качества критически важно выработать единый подход. По этой причине вводному семинару было уделено значительное внимание.



Команда проекта Хорнс Рев на вводном семинаре по программе NINA

Проект Хорнс Рев – это контракт на проектирование, материально-техническое обслуживание и строительство, где длительность подготовительной фазы составляет полтора года, а длительность фазы реализации – три месяца. Что касается безопасности, то на этапе подготовки основной упор был сделан на оценку и минимизацию рисков и оптимизацию метода производства работ. Со временем акцент сместился на коммуникацию, рассказывает руководитель морских работ Денни Томасау (Danny Tomasouw). Он возглавляет кабелепрокладочную бригаду из 55 человек, которая работает бок о бок с экипажем судна Ndeavour. «Бригада на сорок процентов состоит из временно привлеченного персонала. Поскольку нам важно, чтобы каждый четко понимал, что должно происходить, сначала мы организовали операционный запуск проекта. С персоналом, сотрудниками операционных подразделений и экипажами судов мы обсудили все

работы от А до Я. Все сразу же перезнакомились, благодаря чему потом проще общаться друг с другом».

## ДИСКУССИИ

После этого был проведен вводный семинар по программе NINA с заказчиком – компанией Vattenfall. Рассказывает руководитель проекта Барт Рулевелд (Bart Roeleveld): «Наша цель состояла в том, чтобы определить общую исходную позицию. А также объяснить суть программы NINA и повысить осведомленность в области безопасности при помощи ролевых игр. Такой подход, который оказался в новинку для заказчика, привел к конструктивным дискуссиям, в ходе которых мы пришли к формулировке „сперва безопасность, потом качество, а затем производство работ». Барт доволен результатом проведения обоих семинаров, но вместе с тем видит области, в которых имеется простор для совершенствования: «Чтобы повысить вовлеченность членов экипажа, мы должны были собраться все вместе еще в начале подготовки проекта. В этом случае им было бы проще задавать вопросы. А может быть нам надо организовывать более широкие вводные семинары? Ведь речь идет не о моей безопасности, а о безопасности персонала на борту. Как нам донести до них эту идею, что

они сознательно должны ставить безопасность выше производства работ?»

## НА БОРТУ

Вопрос в том, как внедрить и поддерживать в действии принципы NINA на борту? Рассказывает Денни: «Каждое утро мы проводим инструктаж для рабочего персонала и для руководящего состава, в ходе которого мы также обсуждаем ШОС-карты, карты наблюдения опасных производственных факторов. Мы подчеркиваем, что каждый несет ответственность за свою собственную безопасность. Я лично всегда заявляю, что в вопросе безопасности я поддерживаю выбор каждого, но я ожидаю, что они сделают этот выбор самостоятельно. И что прежде чем приступить к выполнению работы, они выполнят анализ рисков для себя (процедура YES-Scan – «проверь себя, оборудование и обстановку»). Вы должны быть полностью уверены в себе, когда вы, к примеру, поднимаетесь на опору ветрогенератора, потому что если возникнут проблемы, там вы будете отрезаны от всего мира».

## ПОДДЕРЖКА

Каждый, кто делает выбор в пользу безопасности, а не производства работ, должен чувствовать поддержку. Эта поддержка начинается с договоренностей на вводном семинаре по программе NINA и должна проявляться на практике в поведении каждого. Она является той связующей нитью, которая обеспечивает вовлеченность и мотивацию, но это тонкая нить. «В конце концов, все становится обыденным», – говорит Барт. «Поэтому важно постоянно создавать новые стимулы, например, инструктажи и командные занятия по ШОС. Я хочу и, в принципе, должен проявлять здесь больше инициативы. Пока что нас к этому никто не обязывает. Мы должны над этим работать, потому что для персонала на борту безопасность никогда не может быть необязательной». ■

*«Каждый, кто делает выбор в пользу безопасности, а не производства работ, должен чувствовать поддержку».*