



INFLUENȚELE ȘI INTERACȚIUNILE CULTURALE ÎN CADRUL SISTEMELOR ORGANIZAȚIONALE AERONAUTICE CA ELEMENTE PREMERGĂTOARE PROCESELOR OPERAȚIONALE

Căpitan Valentin-Marian IORDACHE

Baza 90 Transport Aerian, Statul Major al Forțelor Aeriene

În societatea în care trăim, cultura tinde să devină o abstracțiune, însă elementele create în context social și organizațional care derivă din cultură sunt extrem de puternice. Dacă nu înțelegem cum să administrăm aceste elemente, aflate într-un sistem complex și dinamic, precum în cel aeronautic, atunci vom deveni victima lor. Culturile au o capacitate impresionantă de a crea coeziune, performanță și de a oferi identitate. Ele oferă, totodată, norme care permit diversității, indiferent de natura ei, să coexiste. Toate organizațiile au o cultură, iar culturile organizațiilor aeriene trebuie să obțină eficiență maximă în condiții de risc.

Cunoașterea influențelor fiecărei subculturi ajută la diminuarea riscurilor, a costurilor și îmbunătățesc eficiența organizației și siguranța aeriană. Această lucrare dorește să prezinte principalele culturi și legătura dintre ele, în cadrul unui sistem aeronautic, și, în același timp, să ajute la conștientizarea importanței înțelegerii acestor elemente de natură culturală pentru eficientizarea proceselor operaționale.

Cuvinte-cheie: cultură, valori, eficiență, siguranță aeriană, procese operaționale.

INTRODUCERE

Eforturile reale pentru obținerea unui nivel înalt de siguranță, în general, trebuie să aibă ca obiectiv necesitatea înțelegerii culturii, a diverselor influențe culturale existente în operațiile desfășurate. Este esențial să construiești plecând de la punctele forte ale culturii naționale și să sporești profesionalismul și cultura organizațională pentru a realiza o cultură de siguranță robustă.

Cultura ne înconjoară, nu este ceva palpabil, material. Liderul indian Mahatma Gandhi afirma: „Cultura unei națiuni se găsește în inimile și în sufletele oamenilor săi”. Ea ne influențează valorile, convingerile, atitudinea și comportamentul în cadrul unui grup de oameni. Culturile au rolul de a îmbunătăți relațiile dintr-un grup și de a oferi indicații și direcții privind modul ideal de a ne comporta în situații normale sau/și neobișnuite.

Lecțiile învățate au fost cele care ne-au făcut să conștientizăm faptul că dezvoltarea sistemelor aeronautice trebuie să aibă ca punct de plecare organizația. Cultura din interiorul organizației aeronautice este cea care determină, sau nu, progresul, care influențează mentalitatea și atitudinile, dar, mai ales, este cea care condiționează nivelul de siguranță aeriană. Pentru a obține performanță și îndeplinirea obiectivelor stabilite, trebuie, mai întâi, înțelese teoriile și principiile manageriale, cunoașterea temeinică a tuturor elementelor, pozitive sau negative, din cadrul sistemului și adaptarea eficientă, în concordanță cu particularitățile sistemului în care se dorește implementarea acestor elemente.

O bună organizare este realizată doar prin intermediul unei culturi eficiente: nu există culturi bune sau mai puțin bune, totul este legat de valorile care stau la baza acesteia. Cultura existentă într-o organizație are rolul de a stabili procesele interne specifice, indiferent dacă personalul implicat are alte puncte de vedere, din rațiuni morale. Nivelul de stabilitate determină puterea acelei organizații, iar modul prin care sunt îndeplinite obiectivele reflectă valorile care stau la baza

Cultura ne înconjoară, nu este ceva palpabil, material. Liderul indian Mahatma Gandhi afirma: „Cultura unei națiuni se găsește în inimile și în sufletele oamenilor săi”. Ea ne influențează valorile, convingerile, atitudinea și comportamentul în cadrul unui grup de oameni. Culturile au rolul de a îmbunătăți relațiile dintr-un grup și de a oferi indicații și direcții privind modul ideal de a ne comporta în situații normale sau/și neobișnuite.



Culturile sunt învățate de membrii organizației, deci, o schimbare de mentalitate la nivel organizațional necesită multe discuții, comunicare și învățare. Schimbarea conduitei oamenilor este un alt aspect dificil, deoarece oamenii au fixate niște tipare, pe care le urmează ca automatisme, și sunt, în mod general, inconștienți de propriile lor presupuneri.

culturii. Problema culturii și necesitatea definirii foarte clare a valorilor nu reprezintă ceva nou. Astfel, în lucrarea sa, *A Proposed Code of Ethics for Air Force Officers*, H.G. Janseen (1968) a oferit două exemple de valori care au rolul de a impune stabilitate și din care poate rezulta o putere cu efecte pozitive sau negative.

Un prim exemplu este *revoluția americană* (1775-1783), unde probabilitatea de succes a revoluționarilor, în condiții austere și de deficit de putere existent la acel moment, era una extrem de mică, însă, generalul Washington, reușind să depășească obstacolele întâlnite, în lupta cu o armată experimentată și profesionistă, a obținut, totuși, victoria. Acest succes istoric, în opinia lui Janseen, a fost, probabil, rezultatul eticii și valorilor de la momentul respectiv, care au acționat ca un element de forță pentru revoluționarii americani. Un al doilea exemplu de valori care au acționat ca un factor de putere este reprezentat, în istorie, de Germania condusă de Hitler. Pentru o perioadă scurtă, Germania a fost o țară stabilă și puternică, reușind să-și atingă obiectivele propuse. Valorile impuse de Hitler erau direcționate către conflict, nu spre pace, ceea ce l-a împins să execute anumite manevre militare care nu aveau o execuție realistă. Istoria ne arată că succesul militar are legătura directă cu etica, deoarece, din punct de vedere rațional, determină calitatea de conducere dintr-o organizație (Janseen, lb., p. 78).

Culturile nu pot fi catalogate neapărat ca fiind bune sau rele, dar pot fi numite astfel atunci când vorbim de efectele lor. Culturile sunt învățate de membrii organizației, deci, o schimbare de mentalitate la nivel organizațional necesită multe discuții, comunicare și învățare. Schimbarea conduitei oamenilor este un alt aspect dificil, deoarece oamenii au fixate niște tipare, pe care le urmează ca automatisme, și sunt, în mod general, inconștienți de propriile lor presupuneri. Liderii schimbă cultura, prin implementarea unor valori și convingeri diferite față de cele existente și prin materializarea lor cu vorbe și fapte. Subculturile sunt prezente în orice organizație, mică sau mare, iar pentru a putea modifica aceste subculturi, trebuie să fie înțelese foarte bine cele care deja există.

PRINCIPALELE CULTURI DIN AVIAȚIE ȘI LEGĂTURA DINTRE ACESTEA

Pentru personalul navigant, există trei culturi care modelează acțiunile și atitudinile. Prima, bineînțeles, este *cultura națională*; există și o *cultură profesională*, cu efecte puternice, care este asociată cu apartenența la categoria de personal navigant. În același timp, *organizațiile au propria lor cultură*, care este strâns legată de activitățile zilnice ale membrilor săi. În timp ce cultura națională este foarte rezistentă la schimbare, deoarece are influență asupra individului din momentul nașterii, cultura profesională și cea organizațională pot fi modificate, dacă există stimulente puternice.

Cultura națională reprezintă componentele comune ale moștenirii naționale. Acest lucru include normele comportamentale, atitudinile și valorile. Anumite aspecte ale culturii naționale au fost identificate ca fiind critice în sistemul aeronautic; printre acestea, pot fi menționate: distanța puterii, individualism-colectivismul, evitarea incertitudinii sau considerația față de reguli și disciplină. Individualismul se concentrează pe individ și pe beneficiile sale personale, în timp ce colectivismul este concentrat pe grup. Colectivismul este, deseori, asociat cu distanța puterii, care reflectă voința de a accepta stataturi inegale și respectul față de superiori. Comportamental, distanța puterii superioare este refuzul de a pune la îndoială deciziile sau acțiunile liderilor, chiar și în momentul în care acestea sunt inadecvate. Când vorbim de o mentalitate proactivă pentru evitarea incertitudinii (reguli și disciplină), se consideră că regulile existente nu trebuie încălcate, chiar dacă acest lucru ar fi benefic pentru organizație și siguranța acesteia. O mentalitate contra evitării incertitudinii este înclinată către nesocotirea procedurilor de operare standard, dar, totuși, poate fi mai eficientă în dezvoltarea metodelor de cooperare cu situații necunoscute. (Helmreich, 1999, p. 2).

Comunicarea între personale care provin din culturi naționale diferite este, de cele mai multe ori, deteriorată de barierele lingvistice, dar și de valorile culturale. Faptul că limba engleza este (în teorie și în practică) o limbă universală poate accentua problema. În timp ce oamenii din diferite culturi vorbesc mai multe limbi, cei din sfera anglofonă vorbesc frecvent limba engleză, astfel că ei pot să nu înțeleagă problemele celor din alte culturi, care au o modalitate diferită



Pentru personalul navigant, există trei culturi care modelează acțiunile și atitudinile. Prima, bineînțeles, este cultura națională; există și o cultură profesională, cu efecte puternice, care este asociată cu apartenența la categoria de personal navigant. În același timp, organizațiile au propria lor cultură, care este strâns legată de activitățile zilnice ale membrilor săi.



Cultura națională diferențiază particularități specifice națiunilor, inclusiv rolul, locul și imaginea individuală a specialiștilor în societate, a organizațiilor din care fac parte, precum și a activităților aeronautice propriu-zise (inclusiv cele militare).

Cultura organizațională însumează practicile și obiceiurile uzuale ale structurilor de aviație; totuși, anumite practici și obiceiuri care au devenit o normalitate în operațiile zilnice nu asigură un nivel înalt de siguranță.

de exprimare în limba engleză. Nu există o soluție simplă pentru rezolvarea problemei lingvistice, însă trebuie acceptată și tratată ca atare.

Cultura națională diferențiază particularități specifice națiunilor, inclusiv rolul, locul și imaginea individuală a specialiștilor în societate, a organizațiilor din care fac parte, precum și a activităților aeronautice propriu-zise (inclusiv cele militare). În această componentă sunt incluse, de asemenea, în termeni generali, modul și criteriile de alocare, înțelegere și acceptare a autorității; distribuirea resurselor; a responsabilității și culpabilității; a moralei. (Ib.).

Un aspect benefic culturii piloților o reprezintă mândria profesiei lor. Ei își iubesc profesia aleasă și sunt foarte motivați pentru a progresa și a realiza totul foarte bine. Acest aspect poate ajuta organizațiile aeronautice să îmbunătățească siguranța și eficiența operațiilor aeriene. Cultura profesională a piloților are, de asemenea, și o componentă negativă puternică, în contextul existenței unei așa-zise invulnerabilități personale. S-a constatat că majoritatea piloților, în majoritatea culturilor, consideră capacitatea lor de a lua decizii în situații de criză la fel de eficientă precum în situații normale, că performanța lor nu este afectată de problemele personale și că nu comit mai multe erori în situații de stres intens. Această percepție eronată referitoare la invulnerabilitatea personală poate fi rezultatul unui eșec în utilizarea corespunzătoare a practicilor de management ca măsuri împotriva erorilor (Ib.).

Cultura organizațională însumează practicile și obiceiurile uzuale ale structurilor de aviație; totuși, anumite practici și obiceiuri care au devenit o normalitate în operațiile zilnice nu asigură un nivel înalt de siguranță. Aceste acțiuni, precum și suprasolicitarea aeronavei prin atingerea punctelor limită ale anvelopei de zbor pot deveni lucruri uzuale în activitatea unei structuri de aviație. Odată ce acestea au devenit norme, iar structurile de aviație devin obișnuite cu ele și le acceptă, sunt omise acele elemente ce reprezintă un pericol real. În aviație, sistemele sunt predispuse la greșeli. În acest sens, trebuie conștientizate practicile și obiceiurile care au devenit o normalitate. Anumite convingeri, practici și obiceiuri care există în structurile de aviație pot fi percepute ca fiind atât pozitive, cât și negative. În unele cazuri, practicile periculoase pot fi valorificate. Unii specialiști cred că asemenea practici/atitudini demonstrează aptitudini superioare

și ele nu reprezintă nimic altceva decât o manieră prin care acestea pot fi demonstrate. În alte situații, practicile sigure, precum refuzul de a zbura obosit sau de a nu zbura atunci când condițiile meteo sunt nefavorabile, pot fi percepute ca fiind negative de către unitățile aeriene operaționale sau de către structurile de management. (Sedam, 2006).

Organizația reprezintă cadrul în care cultura națională și cea profesională operează, având un rol determinant al comportamentului. La nivel organizațional, cultura are cea mai mare influență și este exercitată pentru a crea, a menține și a susține cultura de siguranță. Pentru a obține acest lucru, este nevoie de un management puternic, care să demonstreze anagajamentul pentru siguranță, precum și pentru implementarea unor politici, a unor reglementări care să încurajeze comunicarea și acțiunile în locul negării, ca răspuns față de problemele și riscurile nedescoperite. Împreună, cultura organizațională și profesională, accesate în același spirit, în sprijinul abordării simultane, coerente și echilibrate a performanței (capacitate operațională), calității (respectarea normelor/regulilor) și siguranței (protecția persoanelor, bunurilor și mediului), pot reprezenta un motor puternic de dezvoltare a organizației.

Cultura modelează atitudinea referitoare la stres și la capacitățile personale; de asemenea, influențează adeziunea la procedurile de operare standard și la modul în care automatismele sunt valorificate și utilizate. Fiecare dintre aceste trei culturi are atât puncte forte, cât și puncte slabe. Punctele forte sunt cele care sporesc siguranța, iar cele slabe sunt cele care o diminuează. (Helmreich, lb., p. 3).

Deși există variate interpretări ale definițiilor culturii organizaționale, modul în care acestea sunt elaborate ne pot ajuta, totuși, să înțelegem natura și conținutul ei. Ea operează în permanență cu diverși factori inter-organizaționali și influențează în mod substanțial eficiența operațiilor, precum și dezvoltarea organizației. Cultura organizațională coordonează toate procesele care se desfășoară. Tot ceea ce se întâmplă în cadrul organizației și tot ce produce ca entitate de sine stătătoare sau în interesul societății, cu influență directă asupra mediului înconjurător și a publicului larg, este rezultatul muncii depuse de un colectiv de oameni.

Succesul unei organizații constă în atingerea obiectivelor stabilite în contextul provocărilor și al situației economice și financiare



Organizația reprezintă cadrul în care cultura națională și cea profesională operează, având un rol determinant al comportamentului. La nivel organizațional, cultura are cea mai mare influență și este exercitată pentru a crea, a menține și a susține cultura de siguranță.



*Jim Hall,
președintele
National
Transportation
Safety Board/
NTSB, a enunțat
trei idei/puncte
de plecare
privind cultura
organizațională,
astfel:
convingerile pe
care le dețin
personalul
și managerii
în cadrul
organizației
referitor la
modul în care
operațiile ar
trebui să se
desfășoare;
practicile și
obiceiurile care
au devenit
norme; modul
în care diferiți
factori pot fi
valorificați
într-o manieră
fie pozitivă, fie
negativă.*

de la momentul respectiv. Cel mai important element sunt oamenii – resursa umană –, care trebuie să cunoască și să stăpânească metodele și procedurile moderne, modul de operare a tehnicii din dotare; de asemenea, ei trebuie să fie conștienți de implicarea lor, de calitatea muncii și a responsabilității la nivel de grup, de echipă și management.

La data de 24 aprilie 1997, Jim Hall, președintele National Transportation Safety Board/NTSB, a enunțat trei idei/puncte de plecare privind cultura organizațională (Sedam, 2006), astfel:

- convingerile pe care le dețin personalul și managerii în cadrul organizației referitor la modul în care operațiile ar trebui să se desfășoare;
- practicile și obiceiurile care au devenit norme;
- modul în care diferiți factori pot fi valorificați într-o manieră fie pozitivă, fie negativă.

Aceste trei idei sunt, fără îndoială, aplicabile în orice sistem aeronautic modern, iar pentru o mai bună înțelegere a modului în care aceste elemente afectează organizația, trebuie analizate diferite evenimente, precum, de exemplu, catastrofa navei spațiale Challenger. La 28 ianuarie 1986, naveta spațială Challenger, având la bord un echipaj format din șapte membri, a explodat, la 73 de secunde după lansare. Motivul pentru care acest eveniment s-a produs a fost o defecțiune tehnică apărută la o rachetă propulsivă. Chiar dacă explicația concluziei raportului final a fost cât se poate de pertinentă și corectă, scoțând în evidență o problemă tehnică, totuși, cultura organizațională care a existat în cadrul NASA, la acel moment, a fost cea care a contribuit la acest accident, deoarece a normalizat atitudinea care a generat luarea deciziei de lansare a rachetei. S-a pus în discuție modul în care era organizată cultura, deoarece factorii decizionali au omis anumite elemente, semnale de alarmă, care anunțau o posibilă defecțiune a componentei care a cedat. Cultura organizațională este legată în mod intrinsec de siguranță și trebuie să fie un subiect de discuție pentru a afecta într-o manieră pozitivă cultura de siguranță în cadrul organizațiilor aeronautice.

Culturile sunt bine înrădăcinate și valorile lor pot fi atât de rezistente la schimbare, în special în cazul companiilor aeriene cu identitate puternică, încât modificările dorite nu pot fi realizate fără hotărâre sau programe de pregătire generice. Din acest motiv, cultura organizațională poate fi mult mai dificil de schimbat decât politicile

sau procesele. Dar, o schimbare conjugată a programului de management, care implică motivațiile personale, poate avea efecte dramatice într-un timp relativ scurt.

Cultura, în structura organizațiilor aeronautice, poate avea diferențe semnificative de la o organizație la alta. Filozofiele, valorile și așteptările la nivel de grup pot fi considerate ca fiind cultura organizației. Atitudinea și practicile privind siguranța, dezvoltate la nivelul grupului, sunt rezultatul direct al culturii organizaționale. Fiecare sistem are o cultură de siguranță, nu doar cel aeronautic, însă întrebarea este dacă siguranța este o prioritate sau nu?

CULTURA DE SIGURANȚĂ – ELEMENT FUNDAMENTAL AL EFICIENȚEI OPERAȚIONALE. INFLUENȚA CULTURII ORGANIZAȚIONALE ASUPRA SIGURANȚEI

Principala problemă o constituie modul în care se determină cultura de siguranță a organizației aeronautice; din momentul în care se stabilește cultura de siguranță, atunci trebuie să se cunoască și modul în care aceasta poate să fie influențată, deci modelată.

O organizație cu o cultură organizațională bună este aceea în care siguranța și comportamentul profesional se află în totalitate internalizate în modul de gândire și de acțiune al personalului. Siguranța este percepută ca fiind o necesitate în desfășurarea tuturor operațiilor aeriene, iar în cadrul acestora, siguranța și practicile profesionale nu sunt doar susținute de management, ci sunt și proactiv demonstrate. Activitățile și atitudinea în spiritul siguranței aeronautice trebuie să conducă la identificarea cauzelor și a factorilor de influență, precum și a mecanismelor de activare a acestora, pentru a preveni producerea altor evenimente aeronautice.

În funcție de organizația aeronautică și de specificul operațional al acesteia, pot exista, uneori, presiuni din cauza aspectelor financiare de a pregăti o aeronavă pentru zbor într-un timp scurt și cu sacrificii funcționale. Având în vedere aceste circumstanțe, este foarte ușor să se dezvolte o cultură de siguranță deficitară, în care personalul este felicitat și recompensat pentru pregătirea aeronavei într-un timp scurt, chiar dacă toată lumea știe că au fost făcute compromisuri pentru a obține rezultatul final. Ca o reacție adversă, această atitudine poate transforma cultura organizațională într-o asemenea manieră, încât omisiunile și încălcările devin un lucru comun și, mai apoi, devin



**GÂNDIREA
MILITARĂ
ROMÂNEASCĂ**

*O organizație
cu o cultură
organizațională
bună este
aceea în care
siguranța și
comportamentul
profesional se
află în totalitate
internalizate
în modul de
gândire și de
acțiune al
personalului.
Siguranța este
percepută ca
fiind o necesitate
în desfășurarea
tuturor
operațiilor
aeriene, iar în
cadrul acestora,
siguranța
și practicile
profesionale
nu sunt doar
susținute de
management, ci
sunt și proactiv
demonstrate.*



Cultura de siguranță reprezintă valorile și prioritățile durabile care se răsfrâng asupra persoanei și a siguranței publice a fiecărui membru din cadrul unui grup, de la toate nivelurile organizaționale. Se referă la măsura în care persoanele și grupurile profesionale își asumă obligații referitoare la responsabilitățile personale privind siguranța organizațională.

acceptate ca o normalitate în cadrul organizației. Aceste culturi, cu această caracteristică, pot fi foarte dificil de modificat, procesul fiind unul lent.

Cultura de siguranță reprezintă valorile și prioritățile durabile care se răsfrâng asupra persoanei și a siguranței publice a fiecărui membru din cadrul unui grup, de la toate nivelurile organizaționale. Se referă la măsura în care persoanele și grupurile profesionale își asumă obligații referitoare la responsabilitățile personale privind siguranța organizațională, precum: acțiuni de menținere, de îmbunătățire și comunicare a elementelor legate de siguranță; dorința de învățare continuă, adaptare și modificare (atât la nivel individual, cât și organizațional) a comportamentului pe baza lecțiilor învățate; recunoașterea meritelor într-o manieră adecvată, în raport cu valorile culturii adoptate (Zhang, Wiegmann, Thaden, Sharma, Mitchell, 2002, p. 3).

Climatul de siguranță este o stare temporală de măsură a culturii de siguranță, cu subiecte comune între percepțiile individuale din cadrul organizației. Este, așadar, bazat pe situație și se referă la o stare de siguranță percepută la un anumit moment și timp; este relativ instabil și subiect al schimbărilor, în funcție de atributele mediului înconjurător sau ale condițiilor predominante (Ib.). Climatul organizațional se schimbă foarte rapid în urma unui eveniment semnificativ, dar există posibilitatea ca acea cultură a organizației să nu se modifice suficient pentru a preveni viitoarele evenimente. În aceste situații, structurile de management vor acționa pentru a implementa schimbarea, de obicei, prin stabilirea unor metode de control suplimentare (managementul calității).

Într-o organizație aeronautică, cultura de siguranță trebuie să fie puternică (*figura nr. 1*), analizând *ceea ce oamenii fac, nu ceea ce spun*. Mai mulți factori contribuie la crearea unei culturi de siguranță puternice, precum:

- angajamentul pentru un management transparent;
- comunicare eficientă atunci când vine vorba despre elemente de siguranță;
- din punct de vedere al mentalității, siguranța este mai presus de obiectivele stabilite;
- organizația trebuie să fie mereu dispusă să acumuleze cunoștințe noi;

- este necesară o participare activă, în vederea impunerii siguranței;
- este ideal a avea la dispoziție o cantitate suficientă de resurse de sănătate și siguranță;
- un nivel scăzut al comportamentelor inadecvate pentru siguranță;
- încredere între management și eșaloanele superioare;
- management eficient al mentenanței;
- nivel înalt de competență (Shaw, Flynn, 2010, p. 35).

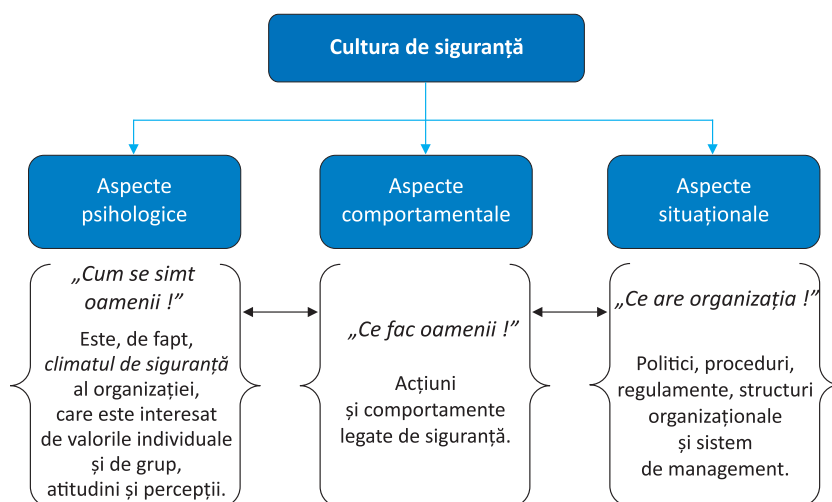


Figura nr. 1: Aspecte organizaționale importante ale culturii de siguranță
(Shaw, Flynn, 2010, p. 5)

În structura organizațiilor aeronautice se regăsesc o serie de subculturi comune, precum: cultura executivă, cultura tehnologică, cultura operațională, cultura de reglementare.

În structura organizațiilor aeronautice se regăsesc o serie de subculturi comune, precum: *cultura executivă* – se concentrează pe aspecte de natură financiară, analize, procese, informații și abstracțiuni, fiind o cultura directă și de control; *cultura tehnologică* – pune accentul pe elemente științifice, echipamente, automatizări, informații tehnologice etc.; *cultura operațională* – are ca obiectiv desfășurarea proceselor propriu-zise; *cultura de reglementare* – pune accent pe rolul autorităților, al experților și pe rolul publicului, activitățile organizaționale fiind influențate de acest tip de subcultură.

Cultura de siguranță este formată din opt elemente-cheie (subculturi), astfel: *cultura informării*, *cultura raportării*, *cultura corectitudinii*, *cultura învățării*, *cultura flexibilității*, *percepția riscului*, *atitudinea pentru siguranță* și *comportamentul pentru siguranță*.



Cultura informării se referă la cultura înglobată de management, unde oamenii înțeleg pericolele și riscurile inerente în dinamica operațională. Personalului îi sunt asigurate cunoștințele necesare, abilitățile și lecțiile învățate pentru a lucra în siguranță, sunt încurajați să identifice elementele ce pot afecta siguranța și să ia măsuri necesare și eficiente pentru a le elimina.

Primele cinci elemente au fost identificate de către James Reason și sunt completate de trei elemente identificate în cadrul lucrărilor din cadrul CANSO (Civil Air Navigation Services Organisation) (*figura nr. 2*).

Cultura informării se bazează pe cultura raportării care, la rândul ei, are la bază cultura corectitudinii. Tot personalul organizației trebuie să înțeleagă și să recunoască că este inacceptabil ca toate erorile și acțiunile nesigure să fie pedepsite, indiferent de originea lor și de circumstanțe, în timp ce este inacceptabilă imunitatea față de sancțiuni la toate acțiunile care contribuie sau care pot contribui la accidente organizaționale. Cultura corectitudinii, în termeni generali, se referă la un set de principii care delimitează acțiunile acceptabile de cele inacceptabile. (CANSO, 2008, p. 5).

Cultura de raportare depinde de modul în care organizația administrează răspunderea și măsurile de sancționare. Dacă a blama reprezintă un răspuns de rutină la erori, atunci rapoartele nu au aceeași însemnătate; pe de altă parte, dacă blamarea este rezultatul unui comportament nesatisfăcător care implică, de exemplu, nepăsare sau acțiuni malițioase, raportarea nu va fi descurajată. Cultura informării se referă la cultura înglobată de management, unde oamenii înțeleg pericolele și riscurile inerente în dinamica operațională. Personalului îi sunt asigurate cunoștințele necesare, abilitățile și lecțiile învățate pentru a lucra în siguranță, sunt încurajați să identifice elementele ce pot afecta siguranța și să ia măsuri necesare și eficiente pentru a le elimina; o bună cultură a informării depinde de calitatea culturii de raportare. Raportările sunt eficiente pentru organizație dacă se poate învăța din ele. Învățarea apare din evaluări atât reactive, cât și proactive pentru siguranță și este promovată prin intermediul dorinței organizaționale de adaptare și îmbunătățire. O cultură de siguranță este flexibilă, în sensul că procesul decizional variază în funcție de situație și diferite variabile operaționale.

Persoanele de la toate nivelurile organizaționale trebuie să aibă aceleași percepții și raționamente referitoare la severitatea riscurilor, deoarece aceste percepții afectează comportamentul și luarea de decizii. Percepția riscului sau raționamentele oamenilor cu privire la risc sunt influențate de diferite atribute ale pericolelor (de exemplu, controlabil – necontrolabil). Atitudinea referitoare la siguranță este rezultatul percepției și al comportamentelor față de siguranță, care se materializează prin respectarea procedurilor, regulilor și reglementărilor,

dar și prin pregătire, discriminare, comunicare, demonstrare și sprijin reciproc.

Trebuie menționat și conștientizat că între elemente există inter-relații. Aceste conexiuni, la rândul lor, depind de rolul pe care structurile de management le au în stabilirea politicilor, procedurilor și instrumentelor necesare pentru a administra elementele menționate și a asigura succesul lor dinamic.

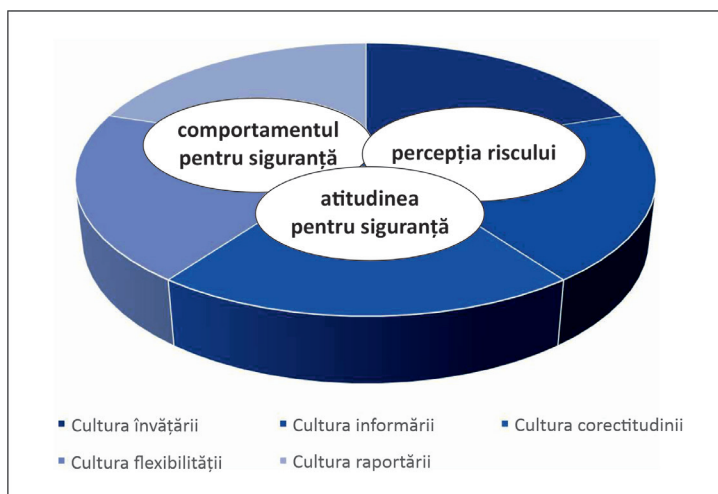


Figura nr. 2: Elementele culturii de siguranță (CANSO, lb.)

Un exemplu privind modul în care cultura organizațională poate afecta cultura de siguranță este, în istoria recentă, compania Boeing, prin aspectul demonstrat în urma celor două catastrofe aeriene din Indonezia, din 29 octombrie 2018 (zborul Lion Air 610), și din Etiopia, din 10 martie 2019 (zborul Ethiopian Airlines 302), care au implicat aeronava Boeing 737 MAX 8.

Nivelul de siguranță al aeronavelor Boeing s-a dovedit ridicat în mod special în cadrul companiilor aeriene din Statele Unite – multe companii au preferat aeronavele Boeing în flotele proprii, în defavoarea altora. Aeronavele Boeing din flotele companiilor americane nu au avut niciun accident fatal timp de nouă ani, până în anul 2018, când un pasager a murit, după ce aproape a fost tras în afara aeronavei, în timpul zborului, ca urmare a cedării unui hublou – evenimentul s-a produs la un zbor al companiei Southwest Airlines. Această stare de siguranță a reprezentat principalul element care a dus la o încredere foarte mare în echipamentele și sistemele de pe aeronavele Boeing din partea operatorilor de pe piața de transport aerian comercial din SUA.

Un exemplu privind modul în care cultura organizațională poate afecta cultura de siguranță este, în istoria recentă, compania Boeing, prin aspectul demonstrat în urma celor două catastrofe aeriene din Indonezia, din 29 octombrie 2018 (zborul Lion Air 610), și din Etiopia, din 10 martie 2019 (zborul Ethiopian Airlines 302), care au implicat aeronava Boeing 737 MAX 8.



Cele două aeronave prăbușite în Indonezia și în Etiopia au avut un lucru în comun: nu au fost echipate cu elemente de siguranță care ar fi putut preveni producerea accidentelor, aceste elemente fiind opționale. Boeing le-ar fi implementat pe aeronave doar dacă respectivele companii aeriene le solicitau, implicit plăteau pentru ele.

Este o greșeală demonstrată să considerăm că progresul realizat în domeniul automatizării a făcut zborul mult mai sigur; eroarea celor de la Boeing a fost și o eroare umană. Gapper (2019) spunea că Boeing a fost ademinită de *hybris*, datorită succesului comercial și a recordului privind siguranța. Ei nu au plecat de la premisa că ar putea greși atât de mult în încercarea de a veni în sprijinul factorului uman prin implementarea sistemului MCAS (Maneuvering Characteristics Augmentation System), care acționează asupra comenzilor de zbor; ca reacție adversă, acest sistem, în ambele catastrofe aeriene, a fost cauza principală a luptei dintre om și mașină pentru prioritate asupra comenzilor de zbor, sistemul primind informații eronate de la senzori privind atitudinea de zbor a aeronavei.

Cele două aeronave prăbușite în Indonezia și în Etiopia au avut un lucru în comun: nu au fost echipate cu elemente de siguranță care ar fi putut preveni producerea accidentelor, aceste elemente fiind opționale. Boeing le-ar fi implementat pe aeronave doar dacă respectivele companii aeriene le solicitau, implicit plăteau pentru ele.

Chiar dacă aceste elemente sunt opționale, ele ar fi putut să-i ajute pe piloți să înțeleagă care este problema în timp util, iar experții din domeniul aeronautic afirmă că nu trebuiau să fie opționale de la început. Bjorn Fehrm, analist la firma de consultanță aeronautică Leeham, a afirmat că „*sunt elemente critice și costul este infim pentru companiile aeriene. Boeing cere bani pentru acestea, pentru că poate. Dar, sunt vitale pentru siguranța zborului*”.

Implementarea unui nou sistem a dus la mai multe probleme, care puteau fi evitate prin intermediul comunicării – sistem de raportare organizațional și inter-organizațional – și a unei implicări mult mai active a celor din structurile de management aeronautic. Consider că toate aceste aspecte pot fi remediate în viitor doar prin realizarea unui plan/algorithm/proces bine definit, prin care să fie urmați pași bine stabiliți și logici în vederea îmbunătățirii calității operaționale, odată cu implementarea noilor tehnologii și cu multitudinea de particularități care pot da naștere unor noi riscuri.

În urma celor două evenimente, compania Boeing va implementa elementele de avertizare pe noile aeronave, dar și pe cele deja operaționale, pe lângă update-ul la softul sistemului de control al aeronavei 737 MAX 8.

Referitor la situația din cadrul companiei Boeing, Cătălin Prunariu (2020, p. 39) concluziona următoarele aspecte: „*În momentul de față,*

Boeing se confruntă cu o criză de identitate mai mult decât cu o criză financiară. Pentru a ieși din acest impas, compania va trebui să își redefinească tot setul de politici, de relații ierarhice între angajați. De asemenea, va trebui să-și schimbe abordarea în ceea ce privește managementul riscului. Feedback-ul obiectiv al angajaților și al micului management, în mod particular cel care sesizează riscuri asociate cu siguranța zborului, va fi foarte important și va trebui să ajungă neîngrădit la cele mai înalte niveluri din conducerea companiei. Directorii din eșalonul superior vor trebui să țină cont de aceste informații și să-și ajusteze deciziile în consecință, punând pe primul loc siguranța aeriană și calitatea producției în fața intereselor financiare. Pentru a atinge aceste deziderate, va fi nevoie de o conducere nouă, cu un set de valori nealterat de cultura de companie ce a existat până acum”.

Este evident că, și în cadrul companiei Boeing, este o problemă de cultură organizațională, care afectează în mod direct cultura de siguranță; de aceea, trebuie redefinite și implementate valorile necesare pentru a îmbunătăți eficiența și siguranța aeronavelor pe care compania le produce cu scopul de a se realinia la necesitățile și rigurozitățile pieței de transport aerian comercial, la nivel global.

CONCLUZII

Deși este un subiect mai puțin abordat, cultura are importanță fundamentală nu doar în dezvoltarea organizației aeronautice, ci și în îmbunătățirea proceselor operaționale desfășurate în scopul atingerii obiectivelor stabilite.

Orice proces trebuie să aibă un punct de plecare, o fundație, iar cultura este cea care are rolul de a realiza această fundație, pe care să fie continuată dezvoltarea organizațională, având în permanență în vedere acele elemente de cultură adiacente – națională și profesională – pentru optimizarea proceselor și, astfel, pentru îmbunătățirea eficienței.

Problema culturii organizaționale are soluții teoretice, ea fiind un fenomen foarte complex, dificil de definit și care poate avea repercusiuni neplăcute, dar cu impact semnificativ, pe termen lung, asupra succesului unei organizații; poate reprezenta sursa de putere a unei organizații, fiind un avantaj redutabil, sau poate împiedica dezvoltarea organizației, existând posibilitatea să fie principalul element care o va distruge.



Orice proces trebuie să aibă un punct de plecare, o fundație, iar cultura este cea care are rolul de a realiza această fundație, pe care să fie continuată dezvoltarea organizațională, având în permanență în vedere acele elemente de cultură adiacente – națională și profesională – pentru optimizarea proceselor și, astfel, pentru îmbunătățirea eficienței.



Fiecare organizație are particularitățile sale. Într-o mare măsură, aceste particularități sunt, din punctul meu de vedere, influențate de cultura națională. Nu există un tipar ideal pentru cultură. O cultură eficientă pentru realizarea unui sistem puternic depinde de modul în care sunt înțelese, adaptate și administrate particularitățile și caracteristicile ei. Pentru a obține performanță, un lider trebuie să fie conștient de acestea, să le identifice la timp și să adapteze în structura organizațională internă elementele necesare pentru a realiza un sistem cultural puternic, cu valori, convingeri, viziuni și obiceiuri clar definite, pe baza cărora să se dezvolte și să se mențină un sistem aeronautic puternic.

Fiecare organizație își dorește să realizeze performanță, să fie eficientă, însă, pentru ca acest lucru să fie obținut, în permanență este nevoie de îmbunătățirea cunoștințelor. Societatea este în continuă dezvoltare, iar organizațiile trebuie să se adapteze la cerințele ei; mai mult decât atât, prin aportul pe care îl oferă societății și datorită dorinței de îmbunătățire a propriilor rezultate, organizația trebuie să posede ambiția și competențele necesare pentru a trage concluzii pertinente din activitatea desfășurată, dar să aibă și voința necesară pentru a recurge la reforme majore, dacă acest lucru este necesar.

Nu există un tipar ideal pentru cultură. O cultură eficientă pentru realizarea unui sistem puternic depinde de modul în care sunt înțelese, adaptate și administrate particularitățile și caracteristicile ei.

BIBLIOGRAFIE:

1. Flannery, J.A. (2001). *Safety culture and its measurement in aviation*. Teză pentru master. Marea Britanie: Universitatea din Newcastle.
2. Gapper, J. (2019). *Boeing's hubris brought failure to the 737 MAX*, https://www.ft.com/content/2de01914-5ac5-11e9-9dde-7aedca0a081a?fbclid=IwAR36zluJCDRIIdQ_nqz1vya4f4NPGOWSKLuNEfK42Ry6_TNr-au4-Z4czSuQ, accesat la 10 aprilie 2020.
3. Helmreich, R.L. (1999). *Building safety on the three cultures of aviation*. Bangkok, Thailand: Proceedings of the IATA Human Factors Seminar.
4. Idem (2000). *Culture and error in space: Implications from analog environments*. Aviation, Space, and Environmental Medicine. SUA: Austin, Universitatea Texas.
5. Idem (2004). *Culture, threat, and error: lessons from aviation*. Canada: *Canadian Journal of Anesthesia*.
6. Helmreich, R.L., Wilhelm, J.A., Klinect, J.R. & Merritt, A.C. (2001). *Culture, error and Crew Resource Management*. În E. Salas, C.A. Bowers & E. Edens (Eds.). *Applying resource management in organizations: A guide for professionals*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
7. Hofstede, G. (1984). *Cultural dimensions in management and planning*. În *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 1, nr. 2.



8. Iordache, V. (2016). *Dezvoltarea culturii organizaționale pentru îmbunătățirea eficienței și siguranței aeriene în cadrul sistemelor aeronautice moderne*. Teză de master. București: Universitatea Politehnică București, Facultatea de Inginerie Aerospațială.
9. Janssen, H. G. (1968). *A Proposed Code of Ethics for Air Force Officers*. În *Air University Review*, vol. 19, nr. 3.
10. Prunariu, C. (2020). *Cultura de companie – Factor de risc al siguranței aeriene*. Teză de master. București: Universitatea Politehnică București, Facultatea de Inginerie Aerospațială.
11. Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. SUA: Jossey-Bass.
12. Sedam, M.W. (2006). *Organizational culture: it can impact safety*, <https://www.ehstoday.com/archive/article/21911397/organizational-culture-and-safety-performance>, accesat la 13 octombrie 2020.
13. Shaw, J., Flynn, A. (2010). *Safety Matters!: A Guide to Health and Safety at Work*. SUA: Management Briefs Limited.
14. Taylor, B.J. (2010). *Safety culture: Assessing and Changing the Behaviour of Organisations*. SUA: Gower.
15. Zohar, D. (1980). *Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications*. În *Journal of Applied Psychology*.
16. Zhang, H., Wiegmann, D.A., von Thaden, T.L, Sharma, G., Mitchell, A.A. (2002). „*Safety Culture: A concept in chaos?*”, Proceedings of the 46th Annual Meeting of the Human Factors and Ergonomics Society. SUA: Santa Monica.
17. Wittmer, A., Bieger, T., Müller, R. (2011). *Aviation systems: Management of the Integrated Aviation Value Chain*. Berlin: Springer.
18. Civil Air Navigation Services Organisation (2008). *Safety Culture Definition and Enhancement Process*.
19. Civil Aviation Safety Authority (2013). *Human factors. Resource guide for engineers*. Australia.
20. *Doomed Boeing 737 Max planes that crashed in Ethiopia & Indonesia Lacked 2 Safety Features that Company Sold Only as Extras* (2019), <https://fighterjetsworld.com/latest-news/boeing-737-max-planes-that-crashed-in-ethiopia-indonesia-lacked-2-safety-features/11961/?fbclid=IwAR0Wmt5DDYM8DXjy2W6k1zMf1SOqBTFIKeCftHALUVRGzZvzzIOHN1eg-a8>, accesat la 13 decembrie 2020.
21. Federal Democratic Republic of Ethiopia, Ministry of Transport (2019). *Preliminary Report No. AI-01/19 Aircraft Accident Investigation Preliminary Report*.
22. Komite Nasional Keselamatan Transportasi Republic of Indonesia (2018). Preliminary KNKT. *Aircraft Accident Investigation Report*, https://reports.aviation-safety.net/2018/20181029-0_B38M_PK-LQP_PRELIMINARY.pdf, accesat la 1 iunie 2020.