

对安全的领导和管理 与荷兰核研究和咨询集团运营总监的问答

文/Laura Gil

安全对于包括研究堆在内的所有核设施都是第一位的。在员工中培养一种了解安全重要性和维持安全所需措施的文化——安全文化——是很重要的。薄弱的安全文化会导致安全措施薄弱，最终会影响人们的福祉和环境。但我们如何确保安全呢？研究堆的一些主要安全问题是什么，为什么领导和对于解决这些问题至关重要？为了找出答案，我们采访了荷兰核研究和咨询集团的五位领导人之一，运营总监Jelmer Offerein。他在安全管理和领导方面拥有数十年的经验。

荷兰核研究和咨询集团是一家拥有650名员工的研究公司，运营着欧盟委员会的高通量反应堆，这是一座位于荷兰的多用途研究堆。荷兰核研究和咨询集团公司生产同位素，开展核技术研究，就核设施的安全和可靠性向业界提供建议，以及提供与辐射防护有关的服务。

问：您能跟我们谈谈荷兰核研究和咨询集团的战略以及它是如何做到安全的吗？

答：荷兰核研究和咨询集团的战略很简单：我们想成为世界上最大的医用同位素生产商。我们从2008年就开始表示，我们将成为一家医用同位素生产商。11年过去了，我们做到了。我们是最大的钼-99生产商之一，但仍然不是最大的医用同位素生产商。这需要时间。

医用同位素产业是一个成长中的产业。生产量每年都在增加，这当然是积极的，但必须使我们的组织适应这一点。这就需要更多的操作人员、更多的设备、更多的容器、更多的工具、更多的培训和更多合格的人员，而且必须以安全和可靠性不受影响的方式来完成这项工作。

为确保安全，需要有一项明确的战略。我们注意到，在过去，我们同时做了很多事情。如果人们倾向于同时做五六件事，质量就会下降，如果质量下降，安全水平也会降低。少做点事情，但把它们做得更好，这才是更聪明的做法。少点东西，但做得对。为此，我们需要突出重点，且筹谋到位。

问：领导者和管理者是如何影响研究堆的安全的？

答：对我来说，考虑的最重要事情之一就是人们的期望。我们过去有些管理者根本不谈安全，如果你根本不谈安全，工人们就不知道对他们的期望是什么。领导者需要倾听员工的心声，知道他们关心的是什么。领导者还必须激励和鼓励他们。

“如果你根本不谈安全，工人们就不知道对他们的期望是什么。领导者需要倾听员工的心声，知道他们关心的是什么。领导者还必须激励和鼓励他们。”

—荷兰核研究和咨询集团运营总监Jelmer Offerein

领导者还必须做出表率，特别是当我们谈论安全问题时。我有一个很好的轶事来说明这一点。事情与汽车我们的研究堆设施场址的停放方式有关——出于安全原因，汽车必须倒车进入停车位。一天早上，在我职业生涯的开始，当我刚开始做管理总工程师的时候，我把车停错了方向，我的一位同事说：“Jelmer，你把车停错方向了！”就在那时，我意识到，如果我把车停错了方向，每个人也都有权利这么做。这让我大开眼界，让我意识到树立榜样的重要性。为了安全起见，你不能以错误的方式“停车”。从那以后我就把车停对了。

问：谈到安全文化，领导和管理是有区别的。有什么区别？为什么它对安全是重要的？

答：这种区别的一个很好的例证是，管理者是在一群人的背后告诉他们该做什么，而领导者是这群人中的一员，引导他们。对我来说，管理者们制定和控制年度计划，并确保它们得到落实。此外，领导者还要制定愿景，告诉员工们为什么这些计划是必要的，并与员工一起实施这些计划。归根结底，一个好的管理者也是一个领导者，一个好的领导者也是一个管理者。

问：原子能机构在你们的研究堆安全方面发挥了什么作用？

答：荷兰核研究和咨询集团已经与原子能机构密切合作了很长时间。

原子能机构通过创建一个平台帮助我们交流经验和知识，并与业界密切协商制定安全导则，还派遣工作组访问我们，例如重点从技术角度关注安全问题的“研究堆综合安全评定”工作组。由于我们还想了解我们的安全文化状况，并希望收到有关需要改进领域的意见，因此我们请求原子能机构进行一次“独立安全文化评定”工作组访问。

2017年，一个由专家领导的“独立安全文化评定”工作组来对我们的安全文化进行了评定。他们审查了文件，采访了员工，考察了我们的综合管理系统，以及我们的培训和资格认证计划，并组织了焦点小组，以了解员工之间的动态和互动。“独立安全文化评定”工作组的报告显示，我们确实走上了正确的轨道，但仍有需要改进的地方。

其中之一就是我们的岛屿文化；我们有不同的设施，它们周围有很大的安保围栏，这使得员工们很难见面。出于安保考虑，这是完美的，但如果你想在各种话题上与同事近距离互动，那就不理想。我们还致力于改进对我们的角色和职责的描述，并将这些角色整合到我们的管理系统中。

我们致力于这些领域的工作。该工作组在18个月后再来查看建议的落实情况，发现我们在改善安全文化方面取得了进展。当然，我们的改进工作永无止境——我们周围的世界在快速变化，所以我们总是要不断改进和适应。