1.1 A dolgozók bevonása a munkavédelmi programokba – a bizalmatlanság eloszlatása

Tárgyszavak: munkavédelem; baleset-megelőzés; vállalati kultúra; munkahelyi légkör; bizalom; kommunikáció; esettanulmány.

A dolgozói részvétel fontossága a munkavédelmi programokban

A hatékony munkavédelmi és foglalkozás-egészségügyi menedzsment döntő szerepet játszik a munkahelyi balesetek és a foglalkozási ártalmak csökkentésében. Ezt a tapasztalatot vonták le az elmúlt húsz év alatt mindazok, akik részt vettek az USA Munkabiztonsági és Foglalkozás-egészségügyi Hivatalának (OSHA) önkéntes munkavédelmi programjaiban. Azt is megállapították, hogy a legsikeresebbek azok a programok voltak, amelyekben a dolgozók nagy arányban vettek részt.

Az OSHA – a legeredményesebb munkáltatók gyakorlatát alapul véve – az önkéntes munkabiztonsági és foglalkozás-egészségügyi programok lebonyolítására irányelveket adott ki, amelyekben a munkáltatóknak a következőket ajánlja:

- Folytassanak rendszeres kommunikációt az alkalmazottakkal munkabiztonsági és foglalkozás-egészségügyi témákban;
- Tegyék lehetővé, hogy az alkalmazottak megismerhessék a programot;
- Tegyék lehetővé, hogy az alkalmazottak közreműködjenek a veszélyek feltárásában és értékelésében;
- Teremtsék meg annak lehetőségét, hogy az alkalmazottak haladéktalanul jelenthessék a munkával összefüggő halálos baleseteket, sérüléseket, betegségeket, rendkívüli eseményeket és veszélyeket, valamint javaslatokat tehessenek az ilyen veszélyek megfelelő kezelésére;
- Az ilyen jelentésekre és javaslatokra haladéktalanul reagáljanak.

Bár ezek az irányelvek gyakorlati javaslatokat is tartalmaznak, a vállalatok mégis gyakran tanácstalanok voltak, hogyan alkalmazzák őket eredményesen. A dolgozók részvételének ösztönzésére szolgáló egyik legbeváltabb eszköz a munkavédelmi és foglalkozás-egészségügyi bizottság.

A dolgozók részvételét tekintve azonban gyakran vegyes eredményre vezettek azok a kísérletek, amelyek az irányelveket ilyen bizottság útján próbálták alkalmazni. Sok bizottságnak azért nem sikerült céljait megvalósítania, mert nem tudta elérni, hogy munkájában a dolgozók jelentős számban, tevékenyen részt vegyenek.

Néhány éve felmérést végeztek New Hampshire-i munkáltatók körében a munkabiztonsági és foglalkozás-egészségügyi bizottságok tevékenységéről. A kutatók megdöbbenve tapasztalták, hogy mindössze a válaszadók 62%-a volt elégedett a vállalatánál működő bizottsággal.

Az elégedett és az elégedetlen munkáltatók tapasztalatai a következő öt vezetési eszköz alkalmazása terén tértek el egymástól: *költségvetés, rotáció, időbeosztás, napirend* és *jegyzőkönyvvezetés*. Azok a bizottságok működtek jól, amelyek ezeket a vezetési eszközöket alkalmazták, ahol nem éltek mind az öt eszközzel, ott az alkalmazottak kevésbé voltak elégedettek.

Költségvetés

Majdnem minden üzleti tevékenységnek van költségvetése, megtervezik, hogyan használják fel a vállalat forrásait a feladat elvégzésére. A legtöbb vizsgált bizottság számára azonban ismeretlen volt ez a gyakorlat. Pedig ha egy cég munkabiztonsági és foglalkozás-egészségügyi bizottságot kíván létrehozni, mindenek előtt el kell döntenie, milyen és mekkora forrásokat szán rá.

Meg kell határozni, milyen tevékenységet végezzen a bizottság, mennyi időt fordíthat ezekre, és munkájával kapcsolatban milyen költségek merülhetnek fel. Be kell tervezni az oktatásra, valamint a munkabiztonsági és foglalkozás-egészségügyi programokra szánt időt és pénzt, továbbá a bizottság működési költségeit.

A bizottság működési kereteinek tisztázása megkönnyíti az alkalmazottak részvételét annak munkájában. Ezeket az elvárásokat közölni kell a bizottsági tagokkal és a vezetőkkel, különösen a közvetlen termelésirányítókkal. Ha a bizottság tevékenységére reális időkeret áll rendelkezésre, akkor a dolgozók is szívesen részt vesznek munkájában, a vezetők pedig számíthatnak a beosztottak közreműködésére.

Rotáció

A legtöbb munkabiztonsági és foglalkozás-egészségügyi bizottság rendszeres időközönként váltja tagjait. Egyes bizottságokban 6 hetenként cserélődnek a tagok, másokban több évig sincs változás.

A rotáció gyakoriságától függetlenül, mindig sokat lehet tanulni, ha új ember kerül a csoportba. Megkérdezhetik tőle, hányszor kellett új munkahelyi környezethez alkalmazkodnia, és milyennek találta annak a szervezetnek a működését. Melyek voltak a célok és feladatok, hogyan oldották meg azokat? Mi volt a szervezet egyes tagjainak szerepe?

A legjobban szervezett bizottságok munkájához hozzátartozik a jól megszervezett rotáció és az új tagok betanítása arra, hogyan segítsék elő a csoport hatékonyságát a legrövidebb idő alatt azzal, hogy megválaszolják a fenti kérdéseket.

Időbeosztás

Aki sok munkahelyi és családi kötelezettségének akar eleget tenni, gyakran időzavarba kerül. Sokkal nehezebb olyan funkciót betölteni, amely rendszertelen időközökben tartott összejövetelekkel jár. Nyilvánvaló, hogy teljesen nem kerülhetők el az időbeli ütközések, de a konfliktusok minimálisra csökkenthetők, ha előre megtervezik a bizottság összejöveteleinek helyét és idejét.

Az a leggyakoribb megoldás, hogy mindig azonos napon és időben ülnek össze havonta, vagy akár hetente. Lehetőleg úgy kell az időpontot megválasztani, hogy minél kevesebb más programmal ütközzön. Hétfő és péntek nem ajánlott az esetleges hosszú hétvégék, három napos ünnepek miatt. A szervezőnek úgy kell az üléseket ütemeznie, hogy azokon minél többen részt vehessenek.

Napirend

A legtöbb munkabiztonsági és foglalkozás-egészségügyi bizottság írott napirendet készít. A napirendet azonban be is kellene tartani, márpedig számos bizottságnál nem ez a gyakorlat. A napirendnek írottnak kell lennie, mert a szóban közölt napirendeknél nagyobb az attól való eltérés veszélye.

A napirendben meg kell adni a témákat és a témafelelősöket, továbbá az egyes témákra szánt időt. Meg kell tervezni, hogy mikor kezdik

és mikor fejezik be egy adott téma tárgyalását, és ezt be is kell tartani. Előfordulhat, hogy megváltozik a fontossági sorrend, vagy előtérbe kerül egy különösen fontos téma – ezeket az ülés elején jóvá kell hagyatni.

A bizottság vezetőjének kell gondoskodnia a napirend betartásáról. Ő állíthat be valamilyen témát egy következő ülésre, vagy hagyhat el egy napirendi pontot, hogy az előző tárgyalását befejezhessék. Ő vezeti a vitát, és ügyel arra, hogy a tárgytól ne térjenek el, és a napirendi témák tárgyalását a megadott időn belül fejezzék be.

Jegyzőkönyvvezetés

A legelterjedtebb vezetési eszköz az ülések jegyzőkönyve, amelynek tükröznie kell, milyen akciókat hajtott végre a csoport. A bizottság tagjai az ülést követően jegyzőkönyvtervezetet kapnak, ezt a bizottság a következő ülésen átnézi és jóváhagyja.

Ezeknek az ülésről készült emlékeztetőknek nem kell minden elhangzott szót tartalmazniuk, fontos viszont, hogy rögzítsék a felmerült témákkal kapcsolatban hozott döntéseket. Ennek elmulasztása a jegyzőkönyvek leggyakoribb hibája, pedig a napirendi pontok lezárásának hiánya kétséget hagy afelől, tett-e a bizottság valamilyen lépést a tárgyalt kérdésben.

Egy konkrét példa

Érdemes megvizsgálni, hogy milyen stratégia alkalmazásával sikerült egy vállalatnak elhárítania a bizottság sikeres működésének akadályait. Nem elég ugyanis kijelölni dolgozókat a bizottságba, hanem arra is rá kell venni őket, hogy annak munkájában aktívan részt vegyenek. Ha ez utóbbit a dolgozók elmulasztják, első lépésként meg kell vizsgálni, mi ennek az oka.

A szóban forgó vállalatnál a dolgozók azért maradtak távol a bizottsági ülésekről, mert főnökeik nem támogatták részvételüket. Nem találták ugyanis elég hatékonynak az ott folyó munkát és az eredményeket kevéssé hasznosították. A probléma megoldása érdekében a munkabiztonsági és foglalkozás-egészségügyi bizottság minden tagja konkrét feladatot kapott, és erről minden dolgozót és vezetőt tájékoztattak. A bizottságban kapott feladat ezentúl beletartozott a dolgozók rendes napi munkájába.

Ezután a vezetőkkel pontosan egyeztették a bizottsági munkához szükséges időt, így a dolgozók távolléte előre tervezhetővé vált. Az ülé-

seket a vezetők igényeinek szem előtt tartásával ütemezték be. Ha nem is lehetett minden ütközést elkerülni, könnyebben jutottak egyezségre a munkahelyi vezetőkkel, ha azok látták, hogy véleményüket figyelembe veszik.

A bizottsági tagok munkakörének kibővítése főnökükkel egyetértésben, valamint a bizottsági munka pontos időigényének meghatározása elhárított minden akadályt az alkalmazottak részvétele elől, így sikerült a vállalatnál a bizottsági munkában 95%-os részvételt elérni. A dolgozók bevonása a munkabiztonsági és foglalkozás-egészségügyi bizottság munkájába javította a munkahelyi légkört, a javasolt vezetési eszközök alkalmazása pedig elősegítette a bizottságok eredményes munkáját.

A dolgozók bizalmatlanságának problémája a munkavédelemben – esettanulmány

Egy amerikai gyárban egy munkás majdnem halálos balesetet szenvedett, amikor egy gép bekapcsolásakor áramütés érte. A veszélyforrás jelzésének elmulasztásáért senki nem vállalta a felelősséget, mert mindenki félt, hogy több napi munkabérét megvonják, vagy akár el is bocsáthatják. A gyárban feszült légkör uralkodott, mindenki aggódott, mert napirenden voltak a leépítések és az átszervezések.

Megelőző karbantartásra, vagy legalább a dolgozók legsürgősebb kéréseinek megoldására nem jutott elég pénz. A balesetek mögöttes okait nem vizsgálták ki, legfeljebb „tűzoltásra” jutott az erőforrásokból.

A tulajdonosok már a gyár eladását fontolgatták, a vezetőkkel együtt mégis inkább szembenéztek a problémával, és végül sikerült nagy biztonsággal működő, kiemelkedő termelékenységet elérő és kedvező jövőbeli kilátásokkal kecsegtető termelőüzemet teremteniük. Vajon hogyan érték ezt el?

Az igazgató a balesetek kivédése és a munkavédelmi kultúra javítása érdekében oktatást szervezett. Az egy éven át tartó foglalkozásokon, valamennyi alkalmazott részt vett, a vezetőket is beleértve. Az összejöveteleken a balesetek bekövetkezéséért nem az alkalmazottak viselkedését hibáztatták, hanem a problémákat beszélték meg. Az üzem példája nyomán általános következtetések is levonhatók a hatékony munkavédelmi programok sikertényezőiről.

Első lépés: A bizalmatlansági ciklus megszakítása

Az első beszélgetéseken ötletbörzét tartottak. A felső vezetőknek és a tulajdonosoknak egymástól függetlenül ezt a két kérdést kellett megválaszolniuk: 1. Biztonsági szempontból mit talál kockázatosnak a munkafolyamatokban, a munkakapcsolatokban vagy a kommunikáció terén? 2. Mit gondol, a másik csoport miket sorolt fel az első kérdésre adott válaszában?

A csoportok válaszait egy-egy szóvivő ismertette. A második kérdésnek az volt a célja, hogy mindegyik csoport próbáljon meg a másik fejével gondolkozni. A második lista pontossága meglepetést és derültséget keltett, mert olyan dolgok kerültek felszínre, amelyeket sokan megbeszélhetetlennek tartottak.

Korábban a megbeszéléseken érvek csaptak össze, és az álláspontok nem közeledtek egymáshoz. Most viszont csak kérdéseket lehetett feltenni és magyarázatot kérni, de nem volt szabad vitatkozni a másik nézetével. A moderátor gyakran elismételtette a hallottakat, egészen addig, amíg azokat mindenki meg nem értette. Ezután a nézeteltérések gyakran maguktól eltűntek, mert mindenki meghallgatta a másikat, és végül úgy találták, hogy egyetértenek egymással.

A következő lépésben munkacsoportokat alakítottak, amelyek egy-egy feltárt problémával foglalkoztak, és kiválasztottak egy vagy két problémamegoldót. Egyes problémákat az igazgatóra és csapatára osztottak, mivel csak ők rendelkeztek a megoldáshoz szükséges hatáskörrel vagy forrásokkal.

A vezetők csoportja célokat tűzött ki, akcióterveket készített és hozzálátott azok megvalósításához. A beosztottak saját munkafolyamatukon dolgoztak és abban jutottak egyezségre, hogyan kezeljenek olyan helyzeteket, amelyek a múltban gondot okoztak. Egyes problémák megoldása nemcsak a biztonságot növelte, hanem a termelést is gyorsította, a minőséget pedig javította.

A gyár teljes személyzetével lefolytatott beszélgetések nyomán kialakult a munkabiztonságot akadályozó tényezők listája.

A munkahelyi biztonság akadályai

- A határidők betartása a biztonsággal szemben elsőbbséget élvez.
- A vezetők sosem keresik fel a munkaterületeket.
- A munkaadó nem törődik az alkalmazottak munkakörülményeivel.
- A kötelezettségeket nem tartják be.

- Nincs megállapodás egységes vezetésről vagy azonos szabványok alkalmazásáról.
- A számonkérés laza.
- Fontos információkról gyenge a tájékoztatás.
- A konfliktuskezelés szokásos módja a bűnbakkeresés, a személyes támadás és a megtorlás.
- A biztonsági problémákra adott reagálás és a probléma nyomon követése lassú, vagy hiányzik.
- A munkahelyen félelem uralkodik.

Az egyes tényezők megvitatása betekintést nyújtott abba, miért uralkodik bizalmatlanság a munkahelyeken.

1. A határidők betartása a biztonsággal szemben elsőbbséget élvez

A vezetők azt állították, hogy elsődleges a biztonság, a határidők betartása miatt nem szabad embereket veszélybe sodorni. Valóban mindenkinek azt mondták, hogy abbahagyhatja a biztonságát veszélyeztető munkát. Az alkalmazottak azonban gyakran úgy érezték, hogy munkahelyükön szívesebben veszik, ha vétenek a biztonsági szabályok ellen, de betartják a határidőket. Egyes vezetőknek ez a közlés meglepetést okozott.

A vezetők nem értették meg, hogy pozíciójuk és elvárásaik befolyásolják beosztottjaik viselkedését. A legtöbbször nem kifejezett utasításuk, hanem elvárásaik gyakorolnak olyan nyomást a dolgozókra, amely miatt a termelést a biztonság elé helyezik. Egy vezető elejtett megjegyzését, óhaját parancsnak veszik, és úgy értelmezik, hogy a vezető elvárja tőlük, hogy vállaljanak kockázatot a munka elvégzéséért.

A beszélgetéseken ezért egyértelmű választ kell adni arra, hogy mi az elfogadható kockázat.

2. A vezetők sosem keresik fel a munkaterületeket

Egész nap nincs annyi időm, hogy mindazt megtegyem, amit kellene – háborodtak fel a vezetők. A dolgozók viszont az érdeklődés hiányának tudták be, hogy sosem fordult meg munkahelyükön felső vezető.

Ez azért lenne számukra fontos, mert nem tudnak bízni olyan vezetők döntéseiben, akik sosem jártak ott, ahol ők dolgoztak, nem mutattak, törődést, hozzáértést és érdeklődést az iránt, hogy megismerjék a munkások gondjait. A vezetők jelenléte számukra arról tanúskodna, hogy feletteseik a munkabiztonságot fontosnak tartják.

3. A munkaadó nem törődik az alkalmazottak munkakörülményeivel

Sokszor hallható, hogy a vezetőket nem érdekli a munkabiztonság, csak a költségek csökkentése. A karcsúsítás és a munkák kihelyezése olyan légkört teremtett, amelyben az alkalmazottak nem bíznak abban, hogy a vállalat vezetősége szívén viseli érdekeiket. Pedig a vezetők törődnek velük, de gyakran nem értik meg annak fontosságát, hogy ezt kifejezésre is juttassák.

Egyes vezetők vették a fáradságot, hogy meghallgassák a dolgozók véleményét, gondjaikat és ötleteiket, majd ezekre reagáltak. Bennük jobban meg is bíztak az emberek, mint magában a vállalatban.

Az alkalmazottak hangsúlyozták, hogy nem azt igénylik, hogy munkahelyükön lépten-nyomon egy vezetőbe ütközzenek. Amikor a vezetők egyszer nem sajnálták a fáradságot, és elmagyarázták döntéseiket megmutatva, hogy törődnek alkalmazottaikkal, akkor – a megértés nyomán – az ellenségesség és a szembenállás együttműködéssé változott.

4. A vállalt kötelezettségek be nem tartása

A vezetők arról panaszkodtak, hogy a szakszervezet nem tartja be azt az ígéretét, hogy nem használja fel a munkabiztonság kérdését tárgyalási „fegyverként”. Azt is állították, hogy a dolgozók nem hajlandók arra, hogy biztonságukért maguk vállalják a felelősséget.

A szakszervezeti tagok a vezetők be nem tartott kötelezettségeiként felsorolták, hogy nem fejezték be a megkezdett programokat, nem tartották be az ígért cselekvési pontokat, valamint nem biztosítottak elegendő munkaerőt és pénzt a munkavédelemre.

5. Nincs megállapodás egységes vezetésről vagy azonos szabványok alkalmazásáról

A vezetők és a termelésirányítók nem értettek egyet a munkabiztonsági célokban, illetve az intézkedések végrehajtásának egységes megkövetelésében. Az egyik felügyelő ragaszkodott egy szabályhoz, a másik nem. Ez gyakran automatikusan elvezetett a következő problémához.

6. A számonkérés lazasága

Az emberek úgy találták, hogy senki nem kérte számon, ha valaki nem hordta a személyi védőeszközöket. A vezetők megfelelő védőöltözék nélkül sétáltak keresztül a gyáron. A dolgozók úgy érezték, hogy a vezetők kötelessége, hogy a szabályoknak érvényt szerezzenek.

7. Fontos információkról gyenge a tájékoztatás

A hiányos kommunikációnak sokszor az volt az oka, hogy a közvetlen kapcsolat helyett mindenki túlságosan hagyatkozott a feljegyzésekre, faliújságokra vagy e-mailekre. Az emberek úgy érezték, hogy nincs idejük megbeszélésekre, de a tájékozatlanságért gyakran nagyobb árat fizettek.

Nagy felháborodást váltott ki például a gyárban egy új létszámpolitikai intézkedés bevezetése. Kiderült, hogy a tervezett lépést már egy éve nyilvánosságra hozták egy faliújságon, de azt senki sem olvasta el. Az emberek sosem tételezik fel, hogy levelek, feljegyzések, jelentések fontos információt tartalmazhatnak. Tudni kell, hogy az információ nem azonos a kommunikációval.

8. A konfliktuskezelés szokásos módja a bűnbakkeresés, a személyes támadás és a megtorlás

Ha valaki elhelyezését kéri egy munkakörből, mert azt veszélyesnek tartja, felettesei gyakran azt állítják, hogy csak a munka elől menekül. A szakszervezet képviselői is úgy tapasztalták, hogy a kérdés kezelésének gyakorlatilag ez az egyetlen módja. A balesetek kivizsgálása büntető akció jellegű, még a szakszervezeti tagok között is az a szokás, hogy az érintetteket kipellengérezik.

9. A biztonsági problémákra adott reagálás és a probléma nyomon követése lassú, vagy hiányzik

Az egy évig tartó párbeszéd eredményeként a vezetők belátták, hogy a bizalom és a szavahihetőség megteremtésének az a titka, hogy időben reagálnak a munkavédelmi problémákra és javaslatokra. Az alkalmazottak ismételten kifejtették, hogy elsősorban ebben látják a vállalatnak a munkavédelemmel kapcsolatos kötelezettségét.

10. A munkahelyen félelem uralkodik

A félelem kialakulásának fő oka a helytelen fegyelmezési gyakorlat. Nem azt kérik számon az emberektől, hogy nem tartják be az előírásokat, hanem azért büntetik meg őket, ha megsérülnek. Ez ellenérzést és haragot vált ki. Ezután az emberek visszatartják az információt, a baleseti statisztika pedig romlik.

Ez a dilemma első megítélésre megoldhatatlan. A vezetőség etikailag felelősnek érzi magát azért, hogy megtorolja az olyan viselkedést, amely veszélyt idézhet elő, az alkalmazottak viszont a fegyelmezésben

következetlen és nem tisztességes lépést látnak, amely megrontja a korábban jó munkahelyi légkört.

Második lépés: Az előítéletek megtörése – hogyan működik a bizalmatlansági ciklus

Évtizedes tévhiteket kell megingatni a bizalmatlanság légkörének eloszlatásához. Mindenki és minden csoport abból indul ki, hogy az ő szempontjai és felfogása a helyes. A moderátorok tehát megismertették csoportjukat az egyéni választás és felelősség koncepciójával.

Az egyéni hozzáállás és a munkahelyi légkör megváltoztatása szempontjából fontos négy problémakört vizsgáltak:

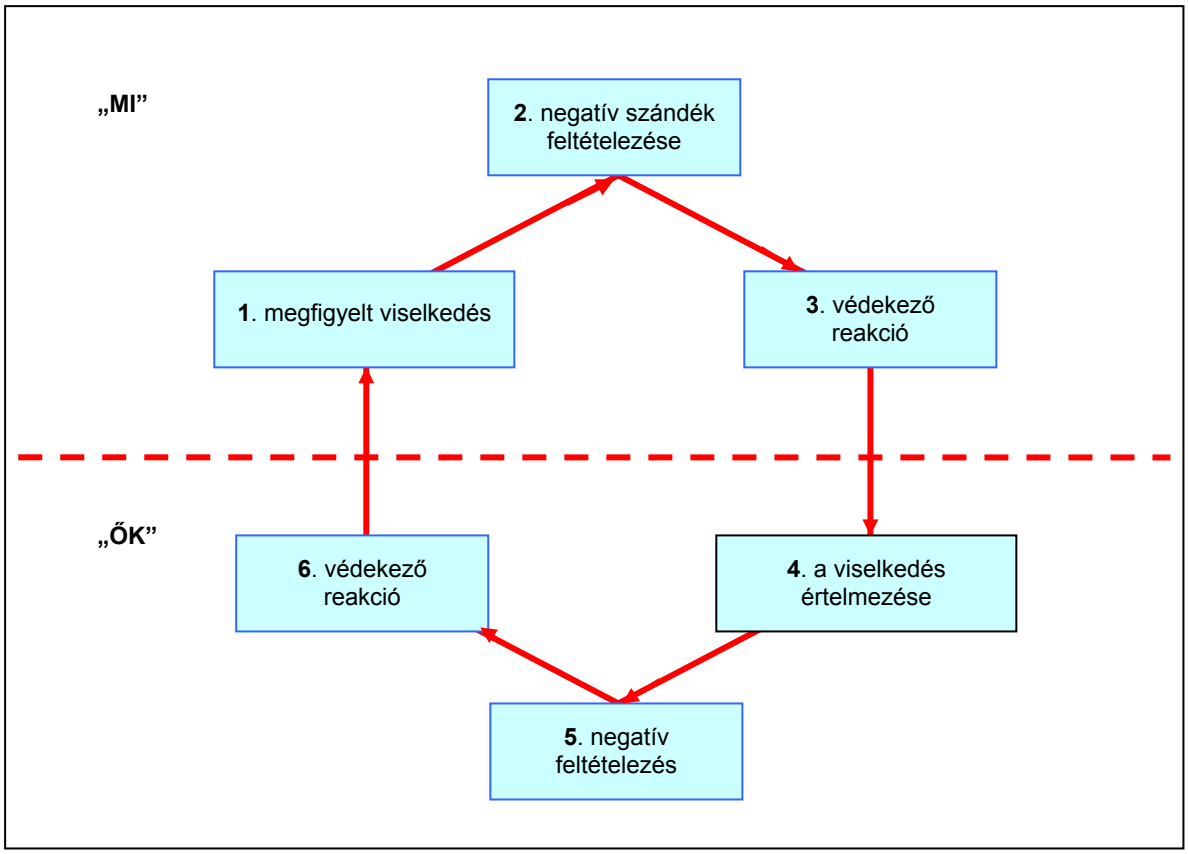
- Az emberi természet része, hogy valamilyen jelentést tulajdonítunk annak, amit mások mondanak és cselekszenek;
- Ez gyakran bizalmatlansági ciklus kialakulásához vezet;
- Ugyanez a mechanizmus a bizalom megteremtésére is felhasználható;
- Hogyan lehet kezelni a látszólag megoldhatatlan (összeegyeztethetetlen) problémákat.

Ezt az utolsó kérdést azért kellett feltenni, mert a csoport tagjai rádöbbentek arra, hogy sok olyan, stresszt kiváltó probléma van, amelyet nem tudnak befolyásolni. Egyes kérdéseket, mint a termelés felgyorsítását és a költségcsökkentést, a vállalatnak sikeresen meg kell oldania, hogy versenyképes maradjon.

A bizalmatlansági ciklus kialakulása

A kisgyereknek megtanítják, hogyan szemlélje a világot, hogyan értelmezze a tárgyakat és az eseményeket. Ismereteit idővel tapasztalatok is gazdagítják. A pszichológusok szerint, ha az ember lát egy eseményt, akkor azzal kapcsolatos érzései attól függenek, hogy azokat – korábbi tapasztalatain átszűrve – hogyan értelmezi. Ha egy ősember a XXI. századba csöppenne és egy szívműtétet látna, félelmet érezne. Ez a példa azt mutatja, hogy érzéseinket kultúránk befolyásolja. A mi kultúránkba a bizalmatlanság is beágyazódott.

Az *1. ábrán* szereplő bizalmatlansági ciklus azt mutatja, hogy van egy „mi” és „ők” helyzet, és mindegyik csoport a másik viselkedését fekete szemüvegen át nézi. Ha „mi” első lépésként látunk egy bizonyos viselkedést, második lépésként annak negatív jelentést tulajdonítunk, ezért arra – harmadik lépésként – védekezően reagálunk. Ezek az önvédelmi cselekedetek a csendes elutasítástól az erőszakig terjedhetnek.



1. ábra A bizalmatlansági ciklus

Ugyanakkor a fogadó „ők” észlelik a mi önvédelmi viselkedésünket – ez a 4. lépés. Ennek – 5. lépésként – negatív jelentést tulajdonítanak, és válaszképpen – 6. lépésként – „ők” is önvédelmi cselekedettel reagálnak. „Mi” természetesen észleljük az „ő” viselkedésüket, és úgy érezzük, hogy támadás ért minket. A ciklus így folytatódik tovább, mert minden védekező lépésnek a másik fél negatív jelentést tulajdonít, az pedig további reakciót vált ki.

A beszélgetések résztvevői elismerték a bizalmatlansági ciklus létét. Legtöbbjük szerette volna tudni, hogyan lehetne ezt a ciklus megszakítani és jobb munkahelyi légkört teremteni. Ekkor az előadók ismertették velük a párbeszédnek, mint a bizalom építésének elgondolását.

Harmadik lépés:
A munkahelyi párbeszéd megtanítása és alkalmazása

A párbeszéd, valamint a vezetőség akcióterve és annak nyomon követése elősegítette sok régi, bizalmatlansági ciklust teremtő probléma

megoldását. Hogyan kell viselkedni ahhoz, hogy a bizalmatlanságot állandó bizalom váltsa fel?

Azokat az őszinte, egymást tiszteletben, és az eredményt szem előtt tartó beszélgetéseket, amelyeket a foglalkozásokon megkezdtek, négyszemközt tovább kell folytatni a munkacsoporton belül és a szervezeti funkciók között. Itt azonban két súlyos akadály merül fel: egyrészt nehéz érzékeny témákat felvetni, bírálni vagy bírálatot kapni, másrészt pedig mikor lenne idejük a dolgozóknak ezekre a beszélgetésekre?

Vannak, akik nem bíznak a beszélgetések sikerében. Úgy vélik, hogy az őszinte beszélgetés azokkal, akik nem tartják be a biztonsági előírásokat, kellemetlen lenne, és hatástalan maradna, talán még szabotázshoz is vezetne. Lehet, hogy a beszélgetés csak rontana a helyzeten, jobb nem bolygatni az alvó oroszlánt – állították egyesek. A múltbeli tapasztalatok szerint a beszélgetés gyakran csak súlyosbította a problémákat.

Néhány tipp arra vonatkozólag, hogyan lehetne a beszélgetéseket eredményesen lefolytatni.

- *Határozza meg, kivel kell beszélnie és miről.*
- *Készüljön fel*. Ne tételezzen fel rosszat a másikról, akkor megtöri a bizalmatlansági ciklust, nyitott lesz az új információra és elősegítheti a munkahelyi kapcsolatok javulását.
- *Kezdje a beszélgetést egy közös céllal*. Ne rontson ajtóstól a házba, mert akkor a másik fél védekező álláspontra helyezkedik, és nem tudják a kérdést veszekedés nélkül megbeszélni. Az emberek nem a beszélgetés tárgya, hanem a felismert szándék miatt válnak elutasítóvá. Ha úgy látják, hogy érdekeiket szem előtt tartja, akkor bármiről beszélhet velük. A beszélgetést óvatosan kell kezdeni, hogy láthassa, hogyan vélekedik önről a másik fél. Addig nem szabad a beszélgetés fő tárgyára térni, amíg nem biztos abban, hogy a másik fél bízik jó szándékában.
- *Említsen meg egy megfigyelt viselkedést anélkül, hogy azt magyarázná vagy értelmezné*. Ha valaki viselkedésének valamilyen szándékot tulajdonít, azzal tipikusan ellenállást és védekezést vált ki. Például állapítsa meg, hogy „Ön a múlt héten háromszor elmulasztotta, hogy visszahívja fontos ügyfelünket”, de ne fejezze ki érzelmeit azt mondva, hogy „Csalódtam önben, mert…”, vagy még rosszabb, ha negatív következtetést von le: „Önben nem lehet megbízni!”. Ha a beszélgetést a tényekkel kezdi, a másik fél jobban meghallgatja, mint amikor támadást érez.

- *Befejezésül kérjen és tegyen ígéretet*. Éppen olyan fontos, hogyan fejez be egy lényeges beszélgetést, mint amilyen fontos, hogyan kezdi el. Gyakran úgy fejeződik be egy nehéz kérdés megbeszélése, hogy a részletek megoldatlanok maradnak. Ha nem tisztázza, hogy pontosan mit kell tenni, akkor a feladatok teljesítéséért senki sem vállal felelősséget. Ezért a beszélgetés végén le kell szögezni, kinek, mikor, mit kell tennie. Azt is el kell döntenie, hogyan fogja ezt ellenőrizni. Ha ezt elmulasztja, akkor számíthat arra, hogy a témában még több hasonló beszélgetést kell folytatnia.

A gyárban a munkacsoportok havonta ellenőrzik munkájuk eredményét és visszhangját. Az egy éven át szervezett beszélgetéseken a dolgozók megtanulták a párbeszédet. Miután látták, hogy a nyílt, nem egymást hibáztató párbeszédek kedvezően befolyásolták munkájukat és kapcsolataikat, sokan önként folytatták ezt a gyakorlatot. Fontos, hogy a vezetőség mindig biztosított időt az ilyen típusú megbeszélésekre.

Negyedik lépés: Az eredmények számbavétele és az emberek közreműködésének értékelése

A projekt vezetői már kezdetben elhatározták, hogy az eredményt és az emberek közreműködését nyomon fogják követni. Ennek érdekében havonta felmérést végeztek a munkahelyi eseményekről, a munkavédelmi oktatásokról és a balesetveszélyes esetek jelentéséről.

A havi felméréseket háromhavonta kiértékelték, hogy megállapítsák, történt-e változás. Az év végi értékelésen jelentős javulást könyvelhettek el. Az erőfeszítések eredményeként a gyár jobb munkahellyé vált. Talán még ennél is fontosabb, hogy két év óta nem fordult elő sem baleset, sem súlyos veszélyt okozó esemény.

Összeállította: Szabó Ildikó

Spath, J. P.: How to get employees involved in the safety program. = Occupational Hazards, 66. k. 9. sz. 2004. p. 63–66.

Carillo, R. A.: Breaking the cycle of mistrust to build a positive safety culture. = Occupational Hazards, 66.k. 7. sz. 2004. p. 45–50.

Atkinson, W.: Safety incentive programs: What works? = Occupational Hazards, 66. k. 8. sz. 2004.